

Розділ 7. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

УДК 338.4

DOI: 10.31732/2663-2209-2020-59-199-206

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Дмитренко В.І.

к.е.н., професор, Черкаський інститут пожежної безпеки імені Героїв Чорнобиля, м. Черкаси, вул. Онопрієнка, 8, 18000, Україна, тел.: (047)-25-50-939, e-mail.: dmytrenkovi@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-418X>

STRATEGIC ANALYSIS OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES DEVELOPMENT

Dmytrenko V.

Ph.D. (Economics), professor, Cherkasy institute of fire Protection and nameless heroes of Chornobil, Cherkasy, st. Onoprinka, 8, 18000, Ukraine, tel.: (047)-25-50-939, e-mail.: dmytrenkovi@ukr.net, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1860-418X>

Анотація. В умовах нестабільного економічного середовища потреба у стратегічному аналізі та у впровадженні змін є актуальною для підприємства будь-якої галузі, в т.ч. будівельної. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства дозволяє досягти успіху на ринку. Автором у статті досліджено праці зарубіжних та вітчизняних вчених, які вивчали питання стратегічного аналізу при дослідженні діяльності підприємств різних галузей економіки, що дозволило систематизувати основні підходи до стратегічних змін щодо розвитку підприємства. Мета дослідження полягала у використанні стратегічного аналізу для вивчення тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі України. В процесі дослідження були використані методи порівняння, аналізу та синтезу, статистичні методи та SWOT-аналіз, що дозволило досягти поставленої мети. Стратегічний аналіз діяльності підприємств будівельної галузі передбачав вивчення загальних тенденцій динаміки ВВП, динаміки кількості таких підприємств та зайнятих на них працівників, а також обсягів виробленої продукції. Проведений аналіз свідчить про поступове зростання ВВП протягом 2016-2018 рр. та незначне зниження у 2019 р. Враховуючи пандемію COVID-19, передбачаємо ще більше падіння ВВП у 2020 р., що також негативно відобразиться на розвитку підприємств будівельної галузі. Спостерігається суттєве скорочення кількості підприємств будівельної галузі, що викликано різними факторами економічного, політичного та іншого характеру. Невід'ємним показником скорочення динаміки підприємств будівельної галузі також є зменшення кількості зайнятих працівників, що негативно відображається на стану економічної безпеки як галузі, так і країни в цілому. За результатами був проведений SWOT-аналіз, який дозволив встановити перспективи її розвитку підприємств будівельної галузі.

Ключові слова: стратегічний аналіз; підприємств будівельної галузі; розвиток; стратегія; економічна безпека; загрози.

Формули: 0; рис.: 3; табл.: 3; бібл.: 20.

Annotation. In an unstable economic environment, the need for strategic analysis and implementation of changes is relevant for the enterprise of any industry, including construction. Managing strategic changes in the innovative development of the enterprise allows you to succeed in the market. The author examines the works of foreign and domestic scientists who studied the issues of strategic analysis in the study of enterprises of different sectors of the economy, which allowed to systematize the main approaches to strategic changes in enterprise development. The purpose of the study was to use strategic analysis to study trends in the construction industry in Ukraine. The research will use methods of comparison, analysis and synthesis, statistical methods and SWOT-analysis, which allowed to achieve this goal. Strategic analysis of the construction industry provided for the study of general trends in GDP dynamics, the dynamics of the number of such enterprises and their employees, as well as the volume of output. The analysis shows a gradual growth of GDP during 2016-2018 and a slight decrease in 2019. Given the COVID-19 pandemic, we expect an even greater decline in GDP in 2020, which will also have a negative impact on the development of construction companies. There is a significant reduction in the number of enterprises in the construction industry, caused by various economic, political and other factors. Reducing the dynamics of the construction industry is

also an integral indicator of the reduction in the number of employees, which has a negative impact on the state of economic security of both the industry and the country as a whole. According to the results, a SWOT-analysis was conducted, which allowed to establish the prospects for its development of construction companies.

Key words: strategic analysis; enterprises of construction industry; development; strategy; economic security; threats.

Formulas: 0; fig.: 3; tabl.: 3; bibl.: 20.

Постановка проблеми. Ефективний розвиток підприємництва в Україні потребує формування та використання системи управління, адекватної ринковим відносинам, яка дозволить максимально повністю використовувати всі наявні ресурси, своєчасно реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, розробляти і запроваджувати відповідні стратегії функціонування. Саме тому важливим є стратегічний аналіз та зокрема стратегічний аналіз будівельних підприємств як суб'єктів бізнесу, що активно розвивається в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перші праці, в яких згадується поняття стратегічного аналізу належать таким відомим науковцям як І.Х. Ансофф, А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд. Вони трактують його суть у доволі широкому аспекті. Зокрема, І.Х. Ансофф поняття стратегічного аналізу та процес формування стратегії підприємства розглядає як єдине ціле. А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд вважають, що стратегічний аналіз є основою здійснення правильного стратегічного вибору, за обґрунтованими альтернативами та критеріями вибору [1].

Сучасний підхід до суті стратегічного аналізу може дещо відрізнитись від першого. Наприклад, на думку І.М. Парасій-Вергуненко, виникнення стратегічного аналізу пов'язане із еволюцією поняття управління. Стратегічний аналіз цей науковець розглядає в контексті функції стратегічного управлінського обліку. В системі стратегічного управління здійсненню аналізу передують стратегічне планування та стратегічний облік [2].

Деякі автори не виділяють аналіз як окрему функцію управління. Ми погоджуємося із думкою, що до функцій управління, окрім традиційних –

планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання, слід відносити облік та аналіз. Як вихідний етап здійснення процесу стратегічного управління розглядають стратегічний аналіз такі науковці як Г.А. Азоєв, І.Х. Ансофф, Ю.К. Боумен, О.С Віханський, М.В. Володькіна, В.Г. Герасимчук, А.П. Градов, Г.В. Осовська, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, З.Є. Шершньова.

О.Л. Коробейніков вважає, що аналіз, прогнозування та моніторинг зовнішнього середовища слід винести за межі процесу стратегічного управління, оскільки результати їх проведення формують базу для самого управління. Аналіз необхідно здійснювати на кожному етапі: від формування до реалізації та контролю за реалізацією стратегії. Такий підхід повинен забезпечити виконання основного принципу стратегічного управління: «...йти від майбутнього до сьогодення» [3].

З.І. Галушка та І.Ф. Комарницький вважають, що стратегічний аналіз проводиться з метою визначення стратегії розвитку підприємства та ґрунтується на дослідженні внутрішнього та зовнішнього середовища [4].

Однак в запропонованій цими авторами моделі стратегічного управління блок стратегічного аналізу та блоки діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища виділяються окремо. Наступним етапом у дослідженні стратегічного аналізу є визначення його місця серед інших видів економічного аналізу. Однак серед науковців, які вивчали це питання [5-13] немає єдиної узгодженої думки щодо того, за якою ознакою класифікації виділяти цей вид аналізу та які його особливості. Наприклад, Г.І. Купалова стратегічний аналіз виділяє за такими ознаками класифікації: сферою застосування економічного аналізу (стратегічний, фінансовий та виробничий) та строком

прогнозування, особливостями господарської діяльності та управління [9].

Такий підхід є неприйнятним, оскільки не можна виділяти один і той самий вид аналізу за різними ознаками класифікації.

За спрямованістю у часі дослідження Г.І. Купалова розглядає ретроспективний (наступний, історичний) та перспективний, розмежовуючи цим самим поняття стратегічного та перспективного аналізу. Інші ж автори, зокрема Є.В. Мних [10], Г.В. Савицька [12], О.М. Скібіцький [13], В.В. Пастухова [11] навпаки виділяють стратегічний аналіз за ознакою часу (часова форма, часовий горизонт дослідження), ототожнюючи при цьому його із перспективним або виділяючи стратегічний в складі перспективного аналізу.

Зокрема Є.В. Мних ототожнює поняття стратегічного та перспективного аналізу. За наведеним ним визначенням, перспективний аналіз передбачає перенесення основних показників об'єкта з минулого на майбутнє із врахуванням спадковості або зміни економічних показників у тих самих межах, що й у минулому (екстраполяцію), що не відповідає суті стратегічного аналізу.

На наступному етапі аналізу отримана в результаті такої екстраполяції інформація доповнюється дослідженням факторів, які можуть виникнути у майбутньому та значно впливають на об'єкт дослідження, що вже є ближчим до суті стратегічного аналізу.

Крім того, Є.В. Мних розділяє стратегічний аналіз на внутрішній та зовнішній [10]. Г.В. Савицька [12] в складі перспективного виділяє короткостроковий (до 1-го року) та довгостроковий (стратегічний) аналіз, а В.В. Пастухова та О.М. Скібіцький у межах перспективного – стратегічний аналіз та окремо SWOT-аналіз [11], оскільки, на думку О.М. Скібіцького, SWOT-аналіз дає змогу оцінити стан підприємства на момент аналізу, а стратегічний аналіз скерований на оцінювання стану ресурсів та ринку в перспективі [13].

Ототожнюють поняття стратегічного аналізу та SWOT-аналізу такі науковці, як В.А. Вінокуров [14], В.Д. Маркова [15], О.Б. Шершньова та С.В. Оборська [16], хоча традиційно останній розглядається як один із інструментів стратегічного аналізу. І.Д. Лазаришина, В.К. Савчук [17] та М.А. Болюх [5] за часом дослідження об'єктів виділяє попередній, оперативний, послідовний і стратегічний економічний аналіз. Однак, М.А. Болюх розглядає стратегічний аналіз лише на галузевому, регіональному та державному рівнях. А.Г. Загородній, Г.І. Кіндрацька та В.М. Чубай [7] виділяють стратегічний, тактичний та оперативний аналіз за ознакою «тип рішень, які приймаються за результатами дослідження».

Іншої думки дотримується П.В. Забелін [6], який розглядає в складі стратегічного аналізу ретроспективний аналіз та прогноз зовнішнього середовища, який має дослідницький характер. Також є науковці, зокрема А.Н. Марюта, які взагалі не розглядають стратегічний аналіз ні як самостійний вид аналізу, ні як різновид економічного [18].

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є використання стратегічного аналізу для вивчення тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведений огляд наукових праць засвідчив, що одним із способів реалізації різних підходів при вивченні основних чинників, що впливають на процес стратегічного управління є стратегічний аналіз, який посідає важливе місце в процесі підготовки і прийняття управлінських рішень, і є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств усіх форм власності та господарювання.

Безпосередньо стратегічний аналіз є інструментом вирішення стратегічного завдання, що дає можливість обрати стратегію для досягнення намічених цілей. Проведення стратегічного аналізу дозволяє визначити характер стратегічних змін щодо розвитку підприємства (табл. 1).

Характеристика стратегічних змін щодо розвитку підприємства

Класифікаційна ознака	Група змін	Характеристика стратегічних змін щодо інноваційного розвитку
За масштабами змін	Загальні	Зміни відбуваються на підприємстві в наслідок загальних процесів
За джерелом змін	Екзогенні	Джерело змін знаходиться поза об'єктом – підприємства
За якістю змін	Прогресивні	Зміни, які забезпечують підвищення ефективності діяльності підприємства, тобто рух «від нижчого до вищого»
За видом кризової ситуації	Спричинені стратегічною кризою	Зміни, спрямовані на підвищення «потенціалу успіху» шляхом відновлення орієнтації підприємства (вихід на нові ринки)
За швидкістю змін	Еволюційні	Трансформаційні зміни, що реалізуються поступово та розраховані на багато років
За рівнем невизначеності змін	Планові	Своєчасні та упорядковані зміни, що мають бути передбачені керівництвом підприємства з достатньою ймовірністю
За сутністю змін	Інтенсивні	Зміни, спрямовані на якісне покращання способів, методів та технології використання факторів виробництва
За можливістю управління	Керовані	Зміни, що піддаються управлінню

Джерело: [19]

Отже, стратегічні зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, що має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем.

На першому етапі проведемо аналіз валового внутрішнього продукту (ВВП), який збільшився у 2019 р. порівняно з 2018р. збільшився на 3,2%.

Проведений аналіз свідчить про поступове зростання ВВП протягом 2016-

2018 рр. та незначне зниження у 2019 р. Враховуючи пандемію COVID-19, передбачаємо ще більше падіння ВВП у 2020 р., що також негативно відобразиться на розвитку підприємств будівельної галузі.

На другому етапі був проведений аналіз динаміки кількості підприємств будівельної галузі за 2010-2019 роки (рис. 2).

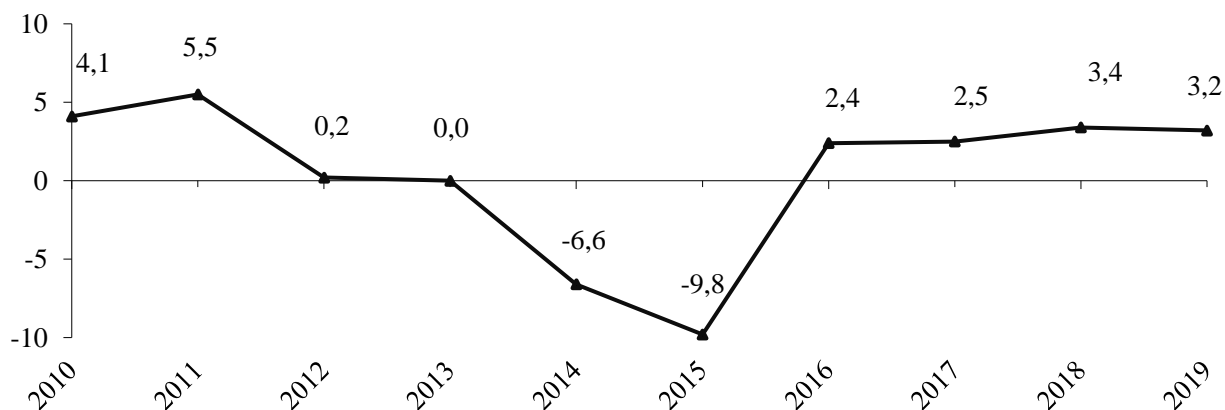


Рис. 1. Динаміка реального ВВП за 2010-2019 рр., у % до попереднього року

Джерело: [20]

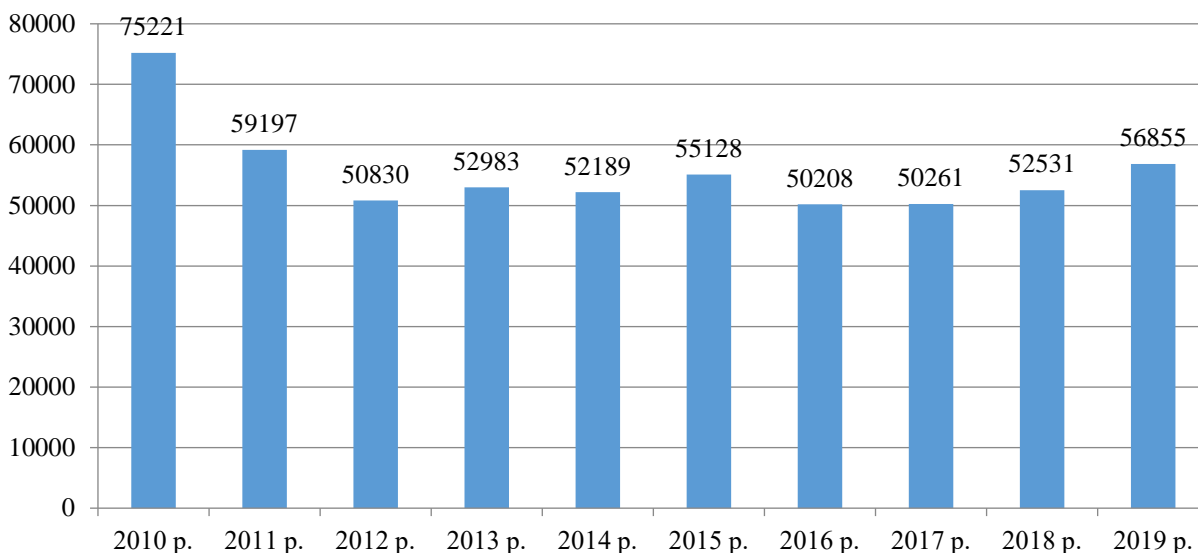


Рис. 2. Динаміка кількості підприємств будівельної галузі за 2010-2019 роки

Джерело: [20]

Отримані результати свідчать про суттєве скорочення кількості підприємств будівельної галузі ще у 2011 р. на 21,3% в порівнянні з 2010 р., та постійні коливання їх кількості протягом наступних років в межах 5-7%. Причинами такої динаміки стали зміни у законодавстві 2010 р. щодо ліцензування окремих видів будівельної діяльності та ринкові процеси.

Невід’ємним показником скорочення динаміки підприємств будівельної галузі

також є зменшення кількості зайнятих працівників (рис. 3), що негативно відображається на стану економічної безпеки як галузі, так і країни в цілому.

Наступним етапом стратегічного аналізу є вивчення динаміки показників діяльності підприємств будівельної галузі, результати якого свідчать про зростання обсягів реалізованої продукції та послуг у 2016-2019 рр., не дивлячись на економічну кризу (табл. 2).

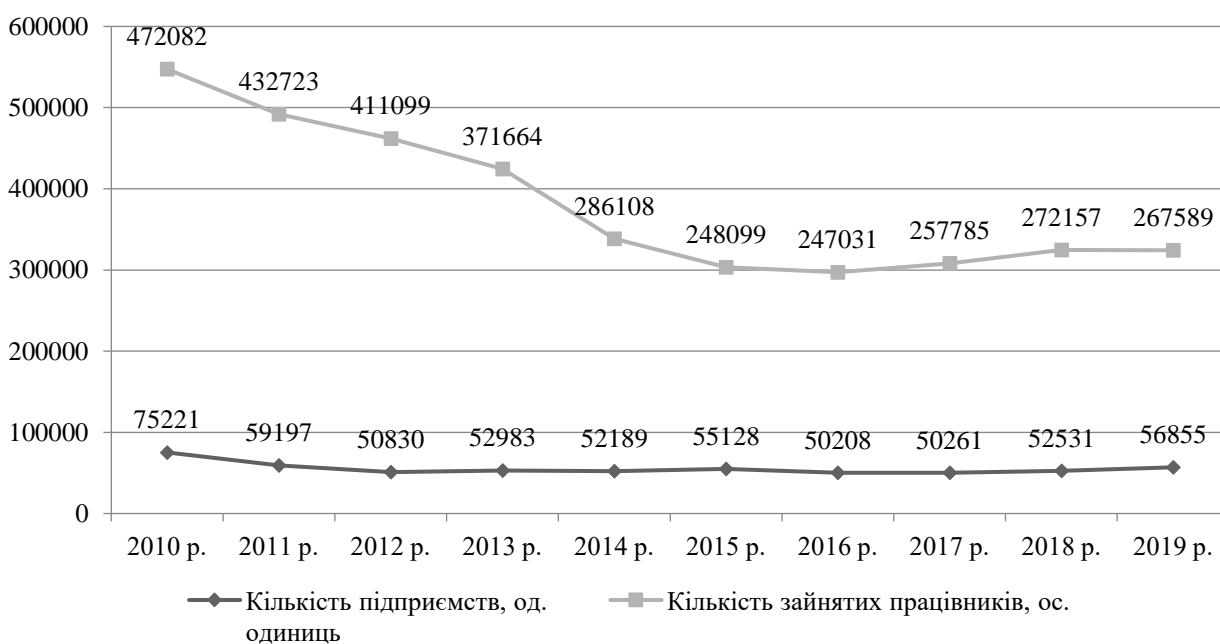


Рис. 3. Співвідношення динаміки кількості підприємств будівельної галузі та кількості зайнятих в ній працівників за 2010-2019 роки

Джерело: [20]

Таблиця 2

Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за видами за період 2010-2019 рр.

	Будівництво, усього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
2010	42918,1	19659,1	6876,5	12782,6	23259,0
2011	61671,7	26745,4	8137,1	18608,3	34926,3
2012	62937,2	28104,8	8523,0	19581,8	34832,4
2013	58586,2	28257,3	9953,1	18304,2	30328,9
2014	51108,7	24856,5	11292,4	13564,1	26252,2
2015	57515,0	28907,5	13908,8	14998,7	28607,5
2016	73726,9	38106,4	18012,8	20093,6	35620,5
2017	105682,8	52809,6	23730,0	29079,6	52873,2
2018	141213,1	66791,6	29344,8	37446,8	74421,5
2019	181697,9	83589,3	33208,8	50380,5	98108,6

Джерело: [20]

Аналіз обсягів реалізованої продукції підприємствами будівництва показав, що найбільша питома вага реалізованої продукції припадає на будівництво інженерних споруд (54%%) та будівель (46%).

Важливою складовою та основою успіху впровадження стратегічних змін є детальний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 3).

Таблиця 3

SWOT-аналіз підприємств будівельної галузі

Можливості	Загрози
скорочення обсягів заборгованості з оплати за виконані роботи; прогнозується уповільнення погіршення економічного стану галузі; стабілізація обсягу замовлень; розвиток малого та середнього бізнесу	зменшення обсягу будівельних робіт; скорочення обсягів нових замовлень на будівельні роботи; високі процентні ставки кредиту; висока конкуренція; зростання рівня вимог покупців і постачальників; підвищення впливу несприятливих погодних умов; конкурентний тиск, високі банківські відсотки негативно вплинуть на обсяг робіт та їх оплату замовниками; несприятливі погодні умови додатково ускладнюють умови праці, погіршують продуктивність праці та сприяють скороченню чисельності працівників; несприятлива політика банків та висока конкуренція негативно впливають на обсяги будівельних робіт та ускладнюють фінансово-економічний стан
Сильні сторони:	Слабкі сторони
стабілізація цінової політики; забезпеченість замовленнями у середньому на 4 місяці роботи; достатній рівень виробничих потужностей для виконання наявної кількості замовлень	зменшення завантаженості виробничих потужностей; зменшення кількості працівників; нестача фінансування; нестача оборотних коштів; задовільний рівень продуктивності праці; відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку; нестача ресурсів на фінансування потрібних змін у стратегії

Джерело: побудовано авторами на основі [20]

Поліпшення роботи будівельної галузі насамперед нерозривно пов'язане з активізацією інвестиційної діяльності у країні. Для інвестора дуже важлива процедура оновлення на підприємстві, саме тому впровадження стратегічних змін

є запорукою посилення слабких сторін в галузі будівництва.

Висновки. В умовах нестабільного економічного середовища потреба у стратегічному аналізі та у впровадженні змін є актуальною для підприємства будь-якої галузі, в т.ч. будівельної. Управління

стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства є повністю обґрунтованим і дозволяє розглядати таке управління як відкриту комплексну систему, що складається з елементів та має зв'язок із зовнішнім середовищем. Щоб досягти успіху на ринку та досконало впровадити стратегічні зміни, власникам підприємств будівельної галузі необхідно дослідити правильність стратегії свого розвитку. Правильно обрана стратегія, своєчасний стратегічний аналіз – є головним важелем в управлінні та впровадженні змін на підприємстві.

Використання стратегічного аналізу для вивчення тенденцій розвитку підприємств будівельної галузі дозволило вивчити не лише динаміку, а й встановити перспективи її розвитку.

Література:

1. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И.Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
2. Уткин Э. А. Финансовое управление : монография. Москва : Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»: Экмос, 1997. 107 с.
3. Баранчев В. П. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация. *Проблемы теории и практики управления*. 1998. №5. URL : www.uptp.ru/articles-all_3052.html.
4. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент : навч.-метод. посібник. Чернівці : Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2006. 247 с.
5. Болух М. А., Бурчевський В. З., Горбатюк М. І. Економічний аналіз : навч. посібник / за ред. акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченко. Київ : КНЕУ, 2003. 556 с.
6. Забелин П. В. Предпринимательский менеджмент. Москва : Приор, 1999. 224 с.
7. Загородній А., Кіндрацька Г., Чубай В. Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент». *Економічний аналіз*. 2008. Вип. 3 (19). С. 165-169.
8. Кіндрацька Г. І., Білик М. С., Загородній А. Г. Економічний аналіз : підручник / за ред. проф. А. Г. Загороднього. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 487 с.
9. Купалова Г. І. Теорія економічного аналізу : навч. посібник. Київ : Знання, 2008. 639 с.
10. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2008. 513 с.

11. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

12. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : Знання, 2007. 668 с.

13. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.

14. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии : монография. Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.

15. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент : курс лекций. Москва : ИНФРА-М; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. 288 с.

16. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.

17. Лазаришина І. Д. Економічний аналіз в Україні: методологія, практика : монографія. Рівне, 2005. 369 с.

18. Марюта А.Н. Целевой экономической и управленческий анализ (контролинг) : монография. Днепропетровск : Нац. металлург. акад. Украины, 2005. 341 с.

19. Портер М. Стратегія конкуренції : пер. с англ. Київ : Основи, 1998. 454 с.

20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

References:

1. Tompson, A. A. and Strickland, A. Dzh. (1998), *Strategicheskii menedzhment. Iskustvo razrabotki i realizatsii strategi* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy], Banky u byrzhzy, YuNYTY, Moscow, Russia, 576 p.
2. Utkin, E. A. (1997), *Finansovoe upravlenie* [Financial management], Assotsiatsiya avtorov i izdatelye «TANDEM»: Ekmos, Moscow, Russia, 107 p.
3. Baranchev, V. P. (1998), “Strategic analysis: technology, tools, organization”, *Problemyi teorii i praktiki upravleniya*, №5, retrieved from : www.uptp.ru/articles-all_3052.html.
4. Halushka, Z. I. and Komarnytskyi, I. F. (2006), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management], Chernivetskyi natsionalnyi universytet imeni Yu. Fedkovycha, Chernivtsi, 247 p.
5. Boliukh, M. A. Burchevskiy, V. Z. and Horbatiuk, M. I. (2003), *Ekonomichnyi analiz* [Economic analysis], KNEU, Kyiv, Ukraine, 556 p.
6. Zabelin, P. V. (1999), *Predprinimatelskiy menedzhment* [Entrepreneurial management], Prior, Moscow, Russia, 224 p.
7. Zahorodnii, A. Kindratska, H. and Chubai, V. (2008), “Strategic analysis in the system "economic analysis - strategic management”, *Ekonomichnyi analiz*, № 3 (19), pp. 165-169.

8. Kindratska, H. I. Bilyk, M. S. and Zahorodnii, A. H. (2008), *Ekonomichniy analiz* [Economic analysis], Znannia, Kyiv, Ukraine, 487 p.
9. Kupalova, H. I. (2008), *Teoriia ekonomichnoho analizu* [Theory of economic analysis], Znannia, Kyiv, Ukraine, 639 p.
10. Mnykh, Ye. V. (2008), *Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of the enterprise], Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichniy universytet, Kyiv, Ukraine, 513 p.
11. Pastukhova, V. V. (2002), *Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom: filosofii, polityka, efektyvnist* [Strategic management of the enterprise: philosophy, policy, efficiency], Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichniy universytet, Kyiv, Ukraine, 302 p.
12. Savytska, H. V. (2007), *Ekonomichniy analiz diialnosti pidpriemstva* [Economic analysis of the enterprise], Znannia, Kyiv, Ukraine, 668 p.
13. Skibitskyi, O. M. (2006), *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management], Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 312 p.
14. Vinokurov, V. A. (1996), *Organizatsiya strategicheskogo upravleniya na predpriyatii* [Organization of strategic management at the enterprise], Tsentr ekonomiki i marketinga, Moscow, Russia, 160 p.
15. Markova, V. D. and Kuznetsova, S. A. (1999), *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management], Sybyrskoe sohlashenye, Novosybyrsk, Russia, 288 p.
16. Shershnova, Z. Ye. and Oborska, S. V. (1999), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine, 384 p.
17. Lazaryshyna, I. D. (2005), *Ekonomichniy analiz v Ukraini: metodolohiia, praktyka* [Economic analysis in Ukraine: methodology, practice], Rivne, Ukraine, 369 p.
18. Maryuta, A. N. (2005), *Tselevoy ekonomicheskii i upravlencheskiy analiz (kontrolling)* [Target economic and management analysis (controlling)], Natsionalnaya metalurgicheskaya akademiya, Dnipropetrovsk, 341 p.
19. Porter, M. (1998), *Stratehiia konkurentsii* [Competition strategy], Osnovy, Kyiv, Ukraine, 454 p.
20. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2020), retrieved from : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2020 р.