

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.11.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.11.74)

УДК 658

*I. М. Тесленок,
к. е. н., доц. каф. менедж.,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя
ORCID: 0000-0002-8495-5167
Н. В. Перетокіна-Пічхая,
магістр, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя
ORCID: 0000-0001-8451-1702*

ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВО СФЕРИ ПОСЛУГ З ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПОШИТТЯ ОДЯГУ

*I. M. Teslenok
Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Zaporizhzhia Polytechnic National University, Zaporizhzhia
N. V. Peretokina-Pichkhaia
master student,
Zaporizhzhia Polytechnic National University, Zaporizhzhia*

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF BUSINESS ENVIRONMENT FACTORS ON THE COMPANY THAT PROVIDES INDIVIDUAL CLOTHES TAILORING SERVICE

Будь-яке підприємство є відкритою системою і знаходиться у постійній взаємодії з різними елементами зовнішнього середовища. Мінливість і невизначеність оточення підприємства, безперервне виникнення нових тенденцій у розвитку економіки та суспільства, прискорення науково-технічного прогресу створюють принципово нове зовнішнє середовище господарювання, яке призводить до необхідності опанування нових для вітчизняних підприємств способів взаємодії із зовнішнім оточенням і більш швидкого реагування на постійні зміни. Оцінці факторів бізнес-оточення та їх дослідженню слід приділяти належну увагу, адже вони обумовлюють підґрунтя для прийняття управлінських рішень та враховуються при складанні цілей та розробці шляхів їх досягнення підприємством. В статті відображена одна із методик оцінки впливу факторів бізнес-середовища на підприємство, а саме використання PEST-аналізу, який дозволить виявити фактори бізнес-середовища, які найбільше впливають на аналізоване підприємство, а також передбачити їх динаміку. Відповідно до алгоритму проведення аналізу, було виділено і досліджено чинники у кожній з чотирьох груп факторів бізнес-середовища підприємства сфери послуг – студії-ательє «Наталі». Кожному із аналізованих чинників було надано оцінки та охарактеризовано спрямованість впливу. З метою наочного порівняння числових значень отриманого результату оцінювання факторів бізнес-середовища було побудовано профіль макрооточення, на основі якого було проведено аналіз сукупного впливу факторів бізнес-оточення на функціонування підприємства з використанням коефіцієнту впливу факторів

макросередовища. Результати дослідження дозволяють виділити негативні та позитивні фактори бізнес-середовища студії-ательє «Наталі» та в подальшому розробити заходи для їх мінімізації або визначити можливість їх використання. Розглянутий методологічний підхід щодо оцінки впливу факторів бізнес-середовища на підприємство сфери послуг та отримані в результаті дослідження висновки можуть бути корисним при подальшому аналізі конкурентного середовища ательє-студії «Наталі» та для розробки стратегії розвитку підприємства.

Any enterprise is an open system and is in constant interaction with various elements of the environment. The volatility and uncertainty of the enterprise environment, the continuous emergence of new trends in the development of economy and society, the acceleration of scientific and technological progress create a fundamentally new external environment of the economy, which leads to the need to learn new ways for domestic enterprises and makes interact with the external environment and to respond more quickly. Assessments of business environment factors and their research should be given due consideration, as they set the basis for management decisions and are taken into account when setting goals and developing ways to achieve them. The article presents one of the methods of assessing the impact of business environment factors on the enterprise, namely the use of PEST analysis, which will identify the business environment factors that most affect the analyzed enterprise, as well as predict their dynamics. According to the algorithm of analysis, the factors in each of the four groups of factors of the business environment of the service industry enterprise - atelier-studio "Natalie" were identified and investigated. Each of the analyzed factors was provided with estimates and characterization of impact. In order to make a clear comparison of the numerical values of the result obtained from the evaluation of the business environment factors, a macro-environment profile was constructed, on the basis of which an analysis of the cumulative influence of the business environment factors on the functioning of the enterprise was conducted using the factor of influence of the macro factors. The results of the study allow us to identify the negative and positive factors of the business environment of the atelier-studio "Natalie" and to further develop measures to minimize them or to determine the possibility of their use. The considered methodological approach to assessing the impact of business environment factors on a service company and the findings of the study may be useful in further analysis of the competitive environment of the atelier-studio "Natalie" and for development of enterprise development strategy.

Ключові слова: зовнішнє середовище; бізнес-середовище; PEST-аналіз; профіль макрооточення; підприємство сфери послуг.

Keywords: external environment; business environment; PEST analysis; macro-environment profile; service company.

Постановка проблеми. У сучасних умовах господарювання будь-яке підприємство перебуває під впливом та у постійній взаємодії з боку бізнес-середовища. Середовище, в якому функціонує швейне підприємство, формується в результаті впливу безлічі факторів, які можна охарактеризувати визначеною сферою дії, напрямом (позитивним або негативним), певним періодом та інтенсивністю дії. Підприємство повинне володіти інформацією про стан бізнес-середовища, тенденції його розвитку і своє місце у ньому, оскільки воно завжди формує загрози й можливості, які необхідно враховувати при складанні цілей та визначенні шляхів їх досягнення для ефективного функціонування на ринку. Для цього першорядним завданням для будь-якого підприємства є аналіз бізнес-середовища, а зокрема проведення його оцінки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. Питання стратегічного аналізу зовнішнього середовища організації, а саме таких його складових як макросередовище та мікросередовище було і залишається актуальним як для зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Базові положення аналізу зовнішнього середовища описані в наукових працях: М.Е. Портера[1], І. Ансоффа [2], Ж.-Ж. Ламбена [3], М.Х. Мескона [4], О.С. Виханського [5], В.Д. Немцова [6], З.Є. Шершньової [7] та багатьох інших. Науковий та практичний інтерес у визначенні категорії бізнес-середовища як елемента зовнішнього оточення підприємства та його оцінки становлять роботи таких вчених як Л.В. Соколової [8], М.І. Мельника [9], Г.О. Швець [10], В.

Савельєва [11] та інших. Актуальність оцінювання впливу факторів бізнес-середовища не зменшується і для підприємств середнього та малого бізнесу, які в умовах активних соціально-економічних перетворень в Україні здійснюють суттєвий вплив на розвиток країни.

Постановка завдання. Метою статті є визначення ступеня та характеру впливу факторів бізнес-середовища на ефективність діяльності підприємства сфери послуг з індивідуального пошиття одягу за допомогою використання методології PEST-аналізу.

Викладення основного матеріалу. У сучасній економічній літературі [5, с. 55; 13, с. 171; 4, с. 355] зовнішнє середовище підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) факторів і по-різному (залежно від сили й напрямку) впливають на діяльність підприємства. Ці чинники поділяються на дві групи: середовище прямого впливу (мікросередовище) та середовище непрямого впливу (макросередовище).

Макросередовище – це комплекс більш глобальних факторів, які впливають не лише на компанію, але й на інші суб'єкти мікросередовища. Ці чинники можна згрупувати в загальні категорії: економічні, соціальні, правові, природні й технологічні. Вони визначають характер сприятливих можливостей і загроз, з якими може зіткнутися компанія, більше того, всі ці фактори, як правило, некеровані [12, с. 113].

Л. В. Соколова розуміє зовнішнє оточення підприємства як «бізнес-середовище». Вона розглядає бізнес-середовище у вигляді окремих факторів прямої й непрямой дії в п'ятьох напрямках: політично-правовий, економічний, соціально-культурний, науково-технічний і екологічний [8, с. 10]. Вважаємо, що з цією точкою зору слід погодитися, оскільки для одного підприємства, наприклад, політичний фактор має прямий вплив, а для іншого – непрямий. Отже, бізнес-середовище – це, за своєю суттю, макросередовище, в умовах якого функціонує підприємство.

Дослідження та аналіз впливу факторів бізнес-середовища на функціонування підприємства сфери послуг з індивідуального пошиття одягу проведено на прикладі малого підприємства – ательє-студії «Наталі». Предметом діяльності ательє є якісний і недорогий пошив одягу та інших виробів для населення, підприємств та організацій міста Запоріжжя. Ательє-студія «Наталі» має чисельність персоналу 2 людини, але володіє високим виробничим потенціалом, завдяки сучасному обладнанню й кваліфікованим майстрам.

Для аналізу зовнішнього середовища ательє-студії «Наталі» застосуємо широко розповсюджений метод PEST-аналізу – інструменту, який призначено для виявлення політико-правових (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища та який дозволить виявити тенденції розвитку підприємства у цих сферах, результати якого можливо буде використати при розробці дієвої стратегії розвитку, передбачивши заходи щодо нейтралізації можливих кризових ситуацій, які можуть негативно впливати на подальшу діяльність ательє [13, с. 42].

Згідно алгоритму проведення PEST-аналізу, першим етапом є виділення факторів бізнес-середовища підприємства у кожній з чотирьох груп аналізу. Визначимо основні з них:

- а) політико-правові фактори: нестабільність законодавчої бази; політична ситуація в Україні; державна політика з підтримки підприємництва;
- б) економічні фактори: рівень податкового навантаження; зміна курсу національної валюти; рівень інфляції; стан кредитування; доступність ресурсів; стан розвитку сфери діяльності;
- в) соціально-демографічні фактори: зниження кількості населення, у т.ч. працездатного; міграційні тенденції; підвищення рівня безробіття; зростання рівня соціальних потреб населення;
- г) технологічні фактори: рівень новизни і сучасності обладнання в галузі; розвиток Інтернет-технологій.

Охарактеризуємо вплив кожного з факторів бізнес-середовища на підприємство.

Політико-правові фактори, а саме:

- нестабільність законодавчої бази: негативний вплив через неможливість відслідковувати постійні зміни в законодавстві щодо підприємницької діяльності, складність адміністрування податків та ведення звітної документації;

- політична ситуація в Україні: військовий конфлікт на території Донецької та Луганської областей зумовлюють негативний вплив через можливість виїзду частини населення подалі від зони конфлікту, що може сприяти зменшенню кількості клієнтів, як постійних так і потенційних;

- державна політика з підтримки підприємництва: спрощення ведення бізнесу (т.ч. через впровадження можливості підприємствам отримувати необхідні адміністративні послуги онлайн, через більшу доступність до інформаційних ресурсів (порталів, реєстрів, баз даних)), зменшення тиску контролюючих органів, можливість отримання консультацій та іншої підтримки в центрах підприємництва створюють позитивний вплив.

Економічні фактори:

- рівень податкового навантаження: у грошовому виразі (суми) сплачених податків негативно впливають на фінансовий результат діяльності;

- зміна курсу національної валюти: негативний вплив через фінансові втрати за рахунок зміни курсу; невизначеність курсу валют ускладнює планування бізнесу і теж може вплинути на фінансові показники підприємства;

- рівень інфляції: негативний вплив через зростання цін, що впливають на збільшення витрат на обладнання та матеріали, що призводить до збільшення собівартості виробів, і, як наслідок, зростання ціни на послуги;

- стан кредитування: негативний вплив, адже залучення кредитних коштів збільшить фінансове навантаження та вплине на подальший розвиток підприємства;
- доступність ресурсів: через високу вартість енергоресурсів та імпортоване обладнання підприємство зазнає значних витрат на закупівлю обладнання та інших матеріалів, а також на сплату комунальних послуг, що здійснює негативний вплив на діяльність підприємства;
- стан розвитку сфери діяльності: внаслідок того, що сфера послуг, у якій функціонує підприємство, є однією з галузей економіки, яка найшвидше розвивається, це створює позитивний вплив на його розвиток завдяки можливості відносно швидкого зростання прибутку за рахунок збільшення кількості клієнтів.

Соціально-демографічні фактори:

- зниження кількості населення, у т.ч. працездатного: негативний вплив через те, що держава вимушена буде збільшувати податковий тиск на підприємства та заробітну плату робітників, а також зниження кількості населення призведе до зменшення кількості клієнтів;
- міграційні тенденції: негативний вплив через зменшення кількості клієнтів;
- підвищення рівня безробіття: негативний вплив, адже зростання кількості безробітного населення призведе до зменшення кількості платоспроможного населення;
- зростання рівня соціальних потреб населення: негативний вплив через необхідність збільшення рівня заробітної плати працівникам у зв'язку з підвищенням мінімального рівня соціальних потреб.

Технологічні фактори:

- рівень новизни і сучасності обладнання в галузі: позитивний вплив, адже з'являється можливість використання більш технологічного обладнання, програм для моделювання крою та фасонів одягу, що призводить до підвищення якості і зменшення часу виготовлення виробів;
- розвиток Інтернет-технологій: позитивний вплив, адже створюються нові можливості для залучення клієнтів завдяки створенню сайту, веденню інтернет-груп, відбувається більш швидка комунікація з клієнтами.

За результатами першого етапу проведення PEST-аналізу можна зробити висновок, що з усіх складових бізнес-оточення підприємства сфери послуг позитивними чинниками для нього є державна політика з підтримки підприємництва, стан розвитку сфери діяльності, рівень новизни і сучасності обладнання в галузі, а також рівень розвитку Інтернет-технологій. Усі перераховані позитивні фактори можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності ательє-студії «Наталі».

Наступним етапом аналізу є проведення оцінки бізнес-середовища підприємства за допомогою методу складання профілю макрооточення, що допоможе визначити відносну значущість окремих чинників бізнес-оточення для організації.

У графі матриці профілю макрооточення виносяться чинники бізнес-середовища, кожному з яких експертним шляхом, за допомогою власника ательє-студії «Наталі», було надано наступні оцінки:

- важливість для галузі за шкалою: 3 - велика, 2 - помірна, 1 - слабка;
- вплив на організацію за шкалою: 3 - сильний, 2 - помірний, 1 - слабкий, 0 - відсутність впливу;
- спрямованість впливу за шкалою: "+" ; "-" — позитивна або негативна спрямованість.

Далі для отримання інтегральної оцінки, що показує ступінь важливості кожного чинника для організації, всі експертні оцінки перемножуються. Результати оцінювання факторів бізнес-середовища відображено у таблиці 1.

Таблиця 1.
Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на функціонування ательє-студії «Наталі»

№	Фактори макросередовища	Важливість для галузі (1, 2, 3)	Ступінь впливу (0, 1, 2, 3)	Характер впливу (+ / -)	Оцінки впливу
1	2	3	4	5	6
	I. Політико-правові фактори:				
1	Нестабільність законодавчої бази	3	2	-	-6
2	Політична ситуація в Україні	3	3	-	-9
3	Державна політика з підтримки підприємництва	3	1	+	+3
	Разом за політико-правовими факторами				-12
	II. Економічні фактори:				
4	Рівень податкового навантаження	3	3	-	-9
5	Зміна курсу національної валюти	2	2	-	-4
6	Рівень інфляції	2	2	-	-4
7	Стан кредитування	3	2	-	-6
8	Доступність ресурсів	3	3	-	-9
9	Стан розвитку сфери діяльності	3	2	+	+6
	Разом за економічними факторами				-26

	III. Соціально–демографічні фактори:				
10	Зниження кількості населення, у т.ч. працездатного	1	1	-	-1
11	Міграційні тенденції	2	2	-	-4
12	Рівень безробіття	1	1	-	-1
13	Зростання рівня соціальних потреб населення	2	1	-	-2
	Разом за соціально–демографічними факторами				-8
	IV. Технологічні фактори:				
14	Рівень новизни і сучасності обладнання в галузі	2	2	+	+4
15	Розвиток Інтернет–технологій	3	3	+	+9
	Разом за технологічними факторами				+13
	Разом за факторами макросередовища				-33

Сукупний вплив факторів бізнес-оточення на функціонування підприємства оцінюють за коефіцієнтом впливу факторів макросередовища, який розраховується за формулою (1):

$$C_{MAC} = \frac{-A_1 B_1 + A_2 B_2 + \dots + A_n B_n}{(\max A_i B_i) \cdot n} = \frac{\sum_{i=1}^n (A_i B_i)}{(\max A_i B_i) \cdot n}, \quad (1)$$

де C_{MAC} – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінки важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу [14, с. 154].

Рівень впливу факторів бізнес-середовища оцінюють за шкалою значень коефіцієнта. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів додатне: від 0 до 0,35 – нейтральний вплив, від 0,35 – до 0,50 сприятливий вплив, від 0,50 до 1,00 – позитивний вплив. Якщо значення коефіцієнта впливу факторів бізнес-середовища від’ємне: від 0 до 0,35 – негативний вплив, від 0,35 – до 0,50 загрозовий вплив, від 0,50 до 1,00 – знищуючий вплив [14, с. 155].

Проведемо розрахунок коефіцієнта впливу факторів бізнес-середовища на функціонування ательє-студії «Наталі»:

$$C_{MAC} = \frac{-33}{133} = -0,24.$$

Таким чином, за допомогою PEST-аналізу були визначені фактори бізнес-середовища, проведено їх аналіз та визначено ступінь впливу кожного чинника на підприємство. За результатами проведеної оцінки встановлено, що бізнес-середовище загалом має негативний характер впливу на функціонування ательє-студії «Наталі», адже значення коефіцієнта впливу факторів макросередовища від’ємне та складає 0,24. Найбільшу загрозу для підприємства складають економічні фактори, а саме рівень податкового навантаження та доступність ресурсів. Політико-правові та соціально-демографічні фактори складають у декілька разів меншу загрозу для діяльності та розвитку підприємства, а такі чинники як державна політика з підтримки підприємництва та стан розвитку сфери діяльності навіть здійснюють позитивний вплив. Разом з ними можливість для розвитку підприємства надають також і технологічні фактори.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Виходячи з проведеного вище аналізу, можна сказати, що для успішного функціонування підприємства середнього чи малого бізнесу у сучасних умовах господарювання є обов’язковим проведення оцінки впливу факторів бізнес-середовища. Проведення такого аналізу допоможе організації вчасно реагувати на зміну цих факторів, вловлювати тренди та тенденції, що створюються у бізнес-середовищі та використовувати їх у своїй діяльності.

У ході статті були проаналізовані фактори бізнес-середовища малого підприємства - ательє-студії «Наталі». Визначено, що характер впливу на функціонування підприємства загалом не сприяє ефективному зростанню підприємства, проте деякі чинники політико-правової та соціально-демографічної складової бізнес-середовища все ж можуть бути використані для подальшого розвитку ательє-студії «Наталі». Усі технологічні фактори бізнес-середовища створюють позитивний вплив та при правильному їх застосуванні сприятимуть успішному функціонуванню та зростанню підприємства.

Проведене дослідження буде корисним при подальшому аналізі конкурентного середовища ательє-студії «Наталі» та для розробки стратегії розвитку підприємства.

Список літератури.

1. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер: пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес, 2016. – 715 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Изд-во «Питер», 1999. – 416 с.

3. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок [2-е изд.] / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг; пер. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб. : Питер, 2017. – 720 с.
4. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М. : «Дело», 1993. – 702 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
6. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – К.: УВПК «ЕксОб», 2001. – 560 с.
7. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: навч.метод. посібник для самост. вивч. дисц. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К. : КНЕУ, 2001. – 232 с.
8. Соколова Л. В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня док. економ. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Л. В. Соколова // Інститут економіки промисловості НАН України. – Донецьк, 2006. – 32 с.
9. Мельник М. І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід / М. І. Мельник // Регіональна економіка. - 2008. - № 2. - С. 251-260.
10. Швець Г. О. Сучасне бізнес-середовище малого та середнього підприємництва в Україні. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки : зб. наукових праць / ДВНЗ «ПДТУ». Маріуполь, 2017. Вип. 34. С. 31–39.
11. Савельєв В. Оцінка бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії / В. Савельєв // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2014. - Вип. 3. - С. 112-115.
12. Джоббер Д. Принципы и практика маркетинга : учеб. пособие / Дэвид Джоббер ; пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 688 с.
- 13.Тесленок І. М. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища в системі управління промисловим підприємством / І. М. Тесленок, Л. О. Кримська. – Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. – 110 с.
14. Пуліна Т. В., Коротунова О. В., Клімуш Г. С. Обґрунтування вибору стратегій розвитку металургійного підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. «Економічні науки». 2014. Вип. 9. С. 152–159.

References.

1. Porter, M. (2016), *Konkurentnoe preimushhestvo: kak dostich' vysokogo rezul'tata i obespechit' ego ustojchivost'* [Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance], Al'pina Biznes, Moscow, Russia.
2. Ansoff, I. (1999), *Novaja korporativnaja strategija* [New corporate strategy], Piter, Saint Petersburg, Russia.
3. Lamben, J.-J., Chumpitaz, R. and Schuiling, I. (2017), *Menedzhment, orientirovannyj na rynek* [Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing], 2nd ed, Piter, Saint Petersburg, Russia.
4. Meskon, M., Albert, M. and Khedouri, F. (1993) *Osnovy menedzhmenta* [Management], Delo, Moscow, Russia.
5. Vihanskij, O. S. (2002), *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management], 2nd ed, Gardariki, Moscow, Russia.
6. Niemtsov, V. D. and Dovhan', L. Ye. (2001), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], UVPK «EksOb», Kyiv, Ukraine.
7. Shersh'n'ova, Z. E., Obors'ka, S. V. and Ratushnyj, Yu. M. (2001), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Sokolova, L. V. (2006), “Economic and organizational support to adaptation of enterprises to uncertain business environment”, Ph.D. Thesis, Economics, Institute of Industrial Economics of NAS of Ukraine, Donetsk, Ukraine.
9. Mel'nyk, M. I. (2008), “Classification of Business-Environment: the System Approach”, *Rehional'na ekonomika*, vol. 2, pp. 251–260.
10. Shvets', H. O. (2017), “The current business environment of small and medium business in Ukraine”, *Visnyk Pryazovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 34, pp. 31–39.
11. Savel'iev, V. (2014), “Assessment of the business environment for development of global marketing strategy”, *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 3, pp. 112–115.
12. Dzhobber, D. (2000), *Pryntsypy y praktyka marketynha* [Principles and practice of marketing], Vyl'iams, Moscow, Russia.
13. Teslenok, I. M. (2012), *Stratehichnyj analiz zovnishn'oho seredovyscha v systemi upravlinnia promyslovyim pidpriemstvom* [Strategic analysis of the external environment in the management system of an industrial enterprise], ZNTU, Zaporizhzhia, Ukraine.
14. Pulina, T. V., Korotunova, O. V. and Klimush, H. S. (2014), “Justification of the choice of development strategy of metallurgical enterpris”, *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*, vol. 9, pp. 152–159.