

УДК 658.8:005.21
DOI: 10.60022/2(8)-44S

Юрченко Олександр Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри міжнародної економіки
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Україна

Yurchenko Oleksandr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of International Economics
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-8447-6510

Лазаришина Інна Дмитрівна

доктор економічних наук, професор
професор кафедри статистики та економічного аналізу
Національний університет біоресурсів та природокористування України, Україна

Lazaryshyna Inna

Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Statistics and Economic Analysis
National University of Life Resources and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1183-7530

Золковер Андрій Олександрович

доктор економічних наук, професор
професор кафедри фінансів
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Zolkover Andrii

Doctor of Science in Economics, Professor
Professor of the Department of Finance
Kyiv National University of Technology and Design, Ukraine
ORCID: 0000-0002-8176-1850

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади стратегічного аналізу конкурентних позицій торговельного підприємства та обґрунтовано практичні підходи до оцінювання його місця на ринку в умовах динамічного конкурентного середовища. Розкрито актуальність стратегічного аналізу для торговельних підприємств з огляду на посилення міжформатної конкуренції, цифровізацію бізнес-процесів, зростання ролі нематеріальних чинників конкурентоспроможності та трансформацію споживчої поведінки. Систематизовано ключові чинники формування конкурентних позицій, визначено їх вплив на стратегічні управлінські рішення. Узагальнено методичний інструментарій стратегічного аналізу та запропоновано поетапну методику інтеграції результатів аналізу для формування стратегічних висновків і рішень. Проведено матричне оцінювання конкурентних позицій провідних торговельних підприємств України (Епіцентр К, АТБ-Маркет, Metro Cash & Carry, Fozzy Group), що дозволило ідентифікувати диференціацію їхніх стратегічних переваг і обґрунтувати напрями посилення конкурентоспроможності.

Доведено, що використання результатів стратегічного аналізу забезпечує підвищення обґрунтованості конкурентної стратегії, адаптивності підприємства до змін ринкового середовища та зміцнення довгострокових конкурентних позицій.

Ключові слова: стратегічний аналіз, конкурентні позиції, торговельні підприємства, конкурентна стратегія, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, цифровізація, зовнішнє середовище, внутрішній потенціал.

STRATEGIC ANALYSIS OF COMPETITIVE POSITIONS OF A TRADING ENTERPRISE

Abstract. *The article presents a comprehensive study of the theoretical and methodological foundations of strategic analysis of competitive positions of a trading enterprise and substantiates practical approaches to assessing its market position in a dynamic and highly competitive environment. The relevance of the research is determined by the intensification of interformat competition in trade, the rapid development of e-commerce and omnichannel models, the digitalization of business processes, and the growing importance of intangible factors of competitiveness, including brand strength, service quality, customer experience, and digital sales channels. Under such conditions, strategic analysis becomes a key element of information and analytical support for strategic management decisions.*

The paper clarifies the essence of strategic analysis and defines its role in the system of managing the competitiveness of a trading enterprise. It is argued that, unlike operational analysis focused on short-term results, strategic analysis has a long-term orientation and is aimed at identifying sustainable competitive advantages, strategic risks, and development potential. The study systematizes internal and external factors shaping competitive positions, taking into account the sectoral specifics of trade, including assortment and pricing policies, service quality, logistics efficiency, managerial potential, intensity of competition, consumer behavior, and the impact of digital technologies.

Special attention is paid to the generalization and adaptation of methodological tools for strategic analysis of competitive positions. The article summarizes the analytical capabilities of SWOT and PEST analysis, Porter's five forces model, competitive profile matrix, value chain analysis, and benchmarking. A step-by-step methodology of strategic analysis is proposed, which includes analysis of the external environment, assessment of internal potential, comparative analysis with key competitors, integration of analytical results, and formulation of strategic conclusions and managerial decisions.

The practical significance of the research is confirmed by the results of a matrix-based assessment of competitive positions of leading Ukrainian trading enterprises, which made it possible to identify differentiation in their strategic advantages, strengths and weaknesses, and priority directions for enhancing competitiveness. The study proves that the use of strategic analysis results in the process of forming and adjusting competitive strategies increases the validity of managerial decisions, enhances the adaptability of trading enterprises to changes in the market environment, and contributes to strengthening their long-term competitive positions.

Keywords: *strategic analysis, competitive positions, trading enterprises, competitive strategy, SWOT analysis, PEST analysis, benchmarking, digitalization, external environment, internal potential.*

Постановка проблеми. В умовах динамічних змін ринкового середовища, посилення конкурентного тиску, цифровізації бізнес-процесів та трансформації споживчої поведінки особливої актуальності набуває стратегічний аналіз конкурентних позицій торговельних підприємств. Торгівля є однією з найбільш чутливих до змін галузей економіки, оскільки безпосередньо реагує на коливання попиту, рівень доходів населення, логістичні обмеження, інфляційні процеси та інституційні зміни в регуляторному середовищі.

У сучасних умовах торговельні підприємства функціонують в ситуації загострення міжформатної конкуренції (між традиційною та електронною торгівлею, мережевими й незалежними суб'єктами), скорочення життєвого циклу товарів та зростання ролі нематеріальних чинників конкурентоспроможності – бренду, сервісу, клієнтського досвіду, цифрових каналів збуту. За таких обставин прийняття стратегічних управлінських рішень без ґрунтовного аналізу конкурентних позицій підприємства стає ризикованим і може призвести до втрати ринкових переваг.

Стратегічний аналіз конкурентних позицій дозволяє оцінити поточне місце торговельного підприємства на ринку, виявити його сильні та слабкі сторони у порівнянні з основними конкурентами, визначити потенціал довгострокового розвитку та сформувані обґрунтовані стратегії адаптації до змін зовнішнього середовища. Саме тому дослідження даної проблематики є актуальним як у науковому, так і в практичному аспектах.

До основних проблемних питань стратегічного аналізу конкурентних позицій торговельного підприємства належить, по-перше, складність формування достовірної та повної інформаційної бази для оцінювання конкурентного середовища, оскільки значна частина даних щодо діяльності конкурентів,

їхніх стратегічних намірів, структури витрат і клієнтських переваг є закритою або фрагментарною, що знижує обґрунтованість аналітичних висновків. По-друге, проблемним є застосування традиційних методів стратегічного аналізу в умовах динамічного розвитку торгівлі, цифровізації та омніканальності, адже класичні інструменти не завжди враховують швидкі зміни споживчої поведінки, роль нематеріальних активів і вплив онлайн-каналів на конкурентні позиції підприємства. По-третє, залишається актуальною проблема практичного використання результатів стратегічного аналізу в системі управління торговельним підприємством, оскільки отримані аналітичні оцінки нерідко мають формальний характер і недостатньо інтегруються у процес розроблення та реалізації конкурентних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження стратегічного аналізу конкурентних позицій торговельного підприємства та споріднених питань (стратегічний аналіз середовища, інструментарій SWOT / PEST, моделі та методи стратегічного аналізу, інтегральні показники, аналіз розвитку підприємств і галузей) висвітлено у працях вітчизняних учених, зокрема І. Ажаман [1], В. Артющок [2], В. Бугайчук [3], С. Демиденко [4], Т. Дьолог [5], О. Жегус [6], В. Морохова [10], І. Парасій-Вергуненко [11], К. Редченко [12], Н. Хорунжак [14], А. Шульгін [17], О. Васільцова [19] та інші. Виходячи з аналізу вітчизняних наукових джерел, проблематика стратегічного аналізу ґрунтовно розглядається у працях учених, які зосереджують увагу на його теоретико-методологічних засадах та ролі у системі стратегічного управління підприємством. У наукових дослідженнях Т. М. Ковальчук [9], І. Парасій-Вергуненко [11], К. Редченка [12], Н. Чебанової [15] стратегічний аналіз трактується як ключовий етап формування стратегії, що забезпечує інформаційну базу для прийняття довгострокових управлінських рішень. Автори [9, 11, 12, 15] обґрунтовують сутність стратегічного аналізу, його місце в загальній системі управління, а також підкреслюють необхідність комплексного врахування внутрішніх і зовнішніх факторів функціонування підприємства.

Значна частина досліджень присвячена методичному інструментарію стратегічного аналізу та можливостям його практичного застосування. У працях В. Артющока [2], А. Калініченка [7], В. Морохової [10], Н. Хорунжака [14] акцент зроблено на використанні таких методів, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, моделі оцінювання конкурентного середовища та формалізація інтегральних показників. Автори [2, 7, 10, 14] доводять, що поєднання кількісних і якісних методів дозволяє більш об'єктивно оцінити стратегічні позиції підприємства та визначити його конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

Окремий науковий напрям формують дослідження, спрямовані на галузеві та прикладні аспекти стратегічного аналізу, зокрема в торгівлі, аграрному секторі, промисловості та будівництві. У працях І. Ажаман [1], В. Бугайчука [3], О. Жегус [6], А. В. Шульгіна [17], Ю. Костенюка [18] стратегічний аналіз розглядається як інструмент оцінювання конкурентних позицій підприємств з урахуванням специфіки галузі, впливу зовнішнього середовища та тенденцій розвитку ринку. Узагальнення результатів цих досліджень свідчить, що стратегічний аналіз є необхідною передумовою формування ефективної конкурентної стратегії торговельного підприємства та підвищення його стійкості в довгостроковій перспективі.

Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних засад стратегічного аналізу конкурентних позицій торговельного підприємства та розроблення практичних підходів до оцінювання його місця на ринку в умовах динамічного конкурентного середовища. З метою досягнення поставленої мети у статті передбачається розв'язання таких завдань: дослідити сутність і роль стратегічного аналізу в системі управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства; систематизувати основні чинники формування конкурентних позицій у сучасній торгівлі; проаналізувати та адаптувати методичний інструментарій стратегічного аналізу з урахуванням галузевої специфіки торговельної діяльності; оцінити конкурентні позиції підприємства на основі комплексного застосування аналітичних методів; обґрунтувати напрями використання результатів стратегічного аналізу при формуванні та коригуванні конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Виклад основного матеріалу. Стратегічний аналіз конкурентних позицій торговельного підприємства є складовою стратегічного управління та спрямований на комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства й умов зовнішнього середовища з метою визначення його реального та перспективного положення на ринку. На відміну від оперативного аналізу, який орієнтований на короткострокові результати, стратегічний аналіз має довгостроковий характер і фокусується на виявленні ключових чинників успіху, джерел конкурентних переваг та стратегічних ризиків.

У системі управління торговельним підприємством стратегічний аналіз виконує інформаційно-

аналітичну функцію, забезпечуючи керівництво необхідними даними для обґрунтування стратегічних рішень щодо вибору ринкової стратегії, формату торгівлі, асортиментної політики, цінового позиціонування та розвитку каналів збуту. Особливе значення стратегічний аналіз має в умовах високої конкуренції, коли навіть незначні зміни у споживчих перевагах або діях конкурентів можуть суттєво вплинути на конкурентні позиції підприємства [16, с. 97].

Враховуючи галузеву специфіку торгівлі, стратегічний аналіз конкурентних позицій повинен охоплювати як матеріальні, так і нематеріальні складові конкурентоспроможності, зокрема рівень сервісу, лояльність клієнтів, силу бренду, ефективність логістики та ступінь цифровізації бізнес-процесів. Це зумовлює необхідність системного підходу до вибору інструментарію стратегічного аналізу та його адаптації до умов функціонування конкретного торговельного підприємства. З метою узагальнення ключових характеристик стратегічного аналізу конкурентних позицій доцільно представити їх у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика критеріїв стратегічного аналізу конкурентних позицій
торговельного підприємства

Критерій	Характеристика
Мета стратегічного аналізу	Визначення поточного та перспективного місця торговельного підприємства на ринку і обґрунтування напрямів підвищення його конкурентоспроможності
Об'єкт аналізу	Конкурентні позиції торговельного підприємства, його внутрішній потенціал та конкурентне середовище
Часовий горизонт	Довгостроковий та середньостроковий
Основні складові	Аналіз внутрішнього середовища; аналіз зовнішнього конкурентного середовища; оцінка конкурентних переваг
Інформаційна база	Фінансова й управлінська звітність, маркетингові дослідження, ринкова інформація, експертні оцінки
Роль у системі управління	Інформаційне забезпечення формування та коригування конкурентної стратегії
Результат	Аналітичні висновки щодо сильних і слабких сторін підприємства та стратегічних можливостей розвитку

Джерело: [15]

Наведена характеристика свідчить, що стратегічний аналіз конкурентних позицій є ключовим елементом стратегічного управління торговельним підприємством, оскільки створює аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування ефективної конкурентної стратегії.

Конкурентні позиції торговельного підприємства формуються під впливом сукупності взаємопов'язаних факторів, які охоплюють як внутрішнє середовище підприємства, так і зовнішні умови його функціонування. Внутрішні чинники відображають рівень використання ресурсного потенціалу підприємства, ефективність управлінських рішень, організацію торговельно-технологічних процесів, асортиментну та цінову політику, якість обслуговування споживачів. Саме ці фактори значною мірою визначають здатність підприємства створювати стійкі конкурентні переваги.

Водночас зовнішні чинники формування конкурентних позицій пов'язані з особливостями конкурентного середовища, рівнем насиченості ринку, поведінкою споживачів, розвитком цифрових технологій, а також макроекономічними та інституційними умовами. Для торговельних підприємств особливої ваги набувають зміни у споживчих перевагах, зростання ролі електронної та омніканальної торгівлі, посилення цінової конкуренції та підвищення вимог до сервісу. Систематизація чинників формування конкурентних позицій дозволяє не лише комплексно оцінити вплив кожного з них, але й визначити пріоритетні напрями стратегічного розвитку торговельного підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Чинники формування конкурентних позицій торговельного підприємства
в контексті їх впливу на стратегічний аналіз

Група чинників	Зміст та характеристика
Внутрішні чинники	
Асортиментна політика	Ширина, глибина та оновлюваність асортименту, відповідність товарної пропозиції потребам цільових сегментів

Продовження таблиці 2

Цінова політика	Рівень цін, гнучкість цінових рішень, використання знижок і програм лояльності
Якість обслуговування	Рівень сервісу, швидкість обслуговування, клієнтоорієнтованість персоналу
Логістика та постачання	Надійність постачальників, ефективність управління запасами, швидкість товарообігу
Управлінський потенціал	Кваліфікація менеджменту, стратегічне бачення, здатність до адаптації
Зовнішні чинники	
Рівень конкуренції	Кількість і сила конкурентів, міжформатна та цінова конкуренція
Споживчі переваги	Зміни попиту, поведінка споживачів, чутливість до ціни та якості
Технологічні чинники	Розвиток цифрових технологій, онлайн-торгівлі, автоматизації процесів
Макроекономічні умови	Інфляція, рівень доходів населення, загальноекономічна стабільність
Регуляторне середовище	Податкове та торговельне законодавство, державне регулювання

Джерело: [8]

Отже, конкурентні позиції торговельного підприємства формуються під впливом багатовимірної системи чинників, які мають різну природу та інтенсивність впливу. Їх комплексний аналіз є необхідною передумовою для обґрунтування стратегічних управлінських рішень і подальшого вибору ефективної конкурентної стратегії.

Стратегічний аналіз конкурентних позицій ґрунтується на поєднанні загальнонаукових і спеціальних методів, які дозволяють дослідити як внутрішні можливості підприємства, так і вплив зовнішнього конкурентного середовища. Особливістю торговельних підприємств є висока залежність від ринкової кон'юнктури, швидка зміна споживчих переваг та значна роль нематеріальних чинників, що зумовлює необхідність комплексного й багаторівневого методичного підходу.

Методика стратегічного аналізу конкурентних позицій торговельного підприємства передбачає послідовне виконання кількох взаємопов'язаних етапів: аналіз зовнішнього середовища функціонування; оцінку внутрішнього потенціалу підприємства; порівняльний аналіз із конкурентами; узагальнення результатів для формування стратегічних висновків. На кожному з етапів застосовуються відповідні аналітичні інструменти, які доповнюють один одного та забезпечують цілісність дослідження.

Зовнішнє середовище аналізується задля виявлення ринкових можливостей і загроз, що впливають на конкурентні позиції підприємства. Внутрішній аналіз спрямований на оцінку сильних і слабких сторін торговельного підприємства, рівня використання ресурсів та ефективності бізнес-процесів. З метою узагальнення методичного інструментарію доцільно систематизувати основні методи стратегічного аналізу в табл. 3.

Таблиця 3

Методичне забезпечення стратегічного аналізу конкурентних позицій
торговельного підприємства

Методи стратегічного аналізу	Коротка характеристика	Аналітичні можливості
SWOT-аналіз	Узагальнення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Визначення стратегічних орієнтирів розвитку
PEST-аналіз	Оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників	Виявлення впливу макросередовища
Аналіз п'яти сил конкуренції	Оцінка інтенсивності конкуренції на ринку	Визначення привабливості галузі
Конкурентний профіль	Порівняння підприємства з основними конкурентами	Оцінка відносних конкурентних позицій
Аналіз ланцюга створення цінності	Дослідження ключових бізнес-процесів	Виявлення джерел конкурентних переваг
Бенчмаркінг	Порівняння з кращими ринковими практиками	Пошук напрямів удосконалення діяльності

Джерело: [15]

З метою практичної реалізації стратегічного аналізу конкурентних позицій доцільно застосовувати поетапну методику, яка забезпечує логічну послідовність дослідження та узгодженість аналітичних результатів (табл. 4).

Таблиця 4

Методика стратегічного аналізу конкурентних позицій
торгівельного підприємства

Етап стратегічного аналізу	Коротка характеристика етапу	Методичне забезпечення
Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження ринкової кон'юнктури та конкурентного тиску	PEST-аналіз; аналіз п'яти сил конкуренції
Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсного та управлінського потенціалу	SWOT-аналіз; аналіз ланцюга цінності
Порівняльний аналіз	Визначення відносних позицій підприємства	Конкурентний профіль, бенчмаркінг
Інтеграція результатів	Узагальнення аналітичних висновків	Матриці стратегічного вибору
Формування стратегічних рішень	Обґрунтування напрямів розвитку	Стратегічне моделювання

Джерело: складено авторами

Запропонована методика стратегічного аналізу передбачає послідовне поєднання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, порівняльного аналізу конкурентних позицій і інтеграції результатів для формування обґрунтованих стратегічних рішень. Її ефективність зумовлена комплексним використанням аналітичних інструментів (PEST, SWOT, конкурентний профіль, бенчмаркінг, стратегічні матриці), що дозволяє не лише об'єктивно оцінити позиції підприємства на ринку, а й забезпечити практичну орієнтацію стратегічного аналізу на вибір реалістичних та адаптивних напрямів розвитку.

Вважаємо, що одним із ключових інструментів оцінювання конкурентних позицій є матриця конкурентного профілю, яка дозволяє кількісно порівняти торговельне підприємство з основними конкурентами за сукупністю критичних факторів успіху (табл. 5).

Таблиця 5

Матриця оцінювання конкурентних позицій вітчизняних
провідних торговельних підприємств

Критерій оцінки	Вагомість	Епіцентр К	АТБ-Маркет	Metro Cash & Carry	Fozzy Group
Асортиментна політика	0,20	5	3	4	5
Цінова політика	0,15	4	5	3	4
Якість сервісу	0,20	4	3	4	4
Логістика та постачання	0,15	5	4	5	5
Бренд і репутація	0,15	5	4	4	5
Цифрові канали та інновації	0,15	4	3	4	5
Інтегральна оцінка	1,00	4,6	3,7	4,1	4,8

*Примітка: Оцінювання здійснено за п'ятибальною шкалою: 1 – дуже низький рівень, 5 – дуже високий рівень.**Джерело: складено авторами*

Результати матричного оцінювання конкурентних позицій свідчать про наявність суттєвої диференціації стратегічних переваг серед провідних торговельних підприємств України. Найвищу інтегральну оцінку конкурентних позицій отримала Fozzy Group, що зумовлено поєднанням широкого асортименту, розвиненої логістичної інфраструктури, сильної брендової присутності та активного впровадження цифрових і омніканальних рішень. Це забезпечує компанії стійкі довгострокові конкурентні переваги та високий рівень адаптивності до змін ринкового середовища.

Високі конкурентні позиції також демонструє ТОВ Епіцентр К, який вирізняється масштабністю асортименту, ефективною логістикою та потужним брендом, що дозволяє підприємству утримувати лідерські позиції у форматі DIY та багатоформатної торгівлі. Водночас розвиток цифрових сервісів залишається перспективним напрямом посилення його конкурентоспроможності.

Metro Cash & Carry зберігає стійкі конкурентні позиції у B2B-сегменті завдяки ефективній логістиці та професійному асортименту, проте має обмежені можливості впливу на масовий споживчий ринок.

АТБ-Маркет демонструє сильні позиції в ціновій конкуренції та форматі дискаунтера, однак нижчі показники сервісу й цифровізації стримують формування нематеріальних конкурентних переваг.

Отже, проведений матричний аналіз підтверджує доцільність використання комплексного

методичного підходу до стратегічної оцінки конкурентних позицій торговельних підприємств та створює аналітичне підґрунтя для обґрунтування індивідуальних конкурентних стратегій з урахуванням ринкового формату, цільових сегментів і ресурсного потенціалу.

Висновки. Результати стратегічного аналізу конкурентних позицій торговельного підприємства виступають ключовою інформаційно-аналітичною основою формування та коригування його конкурентної стратегії в умовах динамічного ринкового середовища. Їх практичне застосування забезпечує перехід від інтуїтивних управлінських рішень до науково обґрунтованого стратегічного управління, орієнтованого на досягнення та утримання довгострокових конкурентних переваг. По-перше, стратегічний аналіз дозволяє обґрунтовано визначати та уточнювати стратегічне позиціонування торговельного підприємства на ринку. Оцінка відносних конкурентних переваг і слабких сторін у зіставленні з основними конкурентами створює підґрунтя для вибору адекватної конкурентної стратегії (цінового лідерства, диференціації або фокусування), що забезпечує узгодженість стратегічних цілей із ресурсним потенціалом підприємства та умовами конкурентного середовища. По-друге, результати стратегічного аналізу є важливим інструментом коригування товарної, асортиментної, цінової та сервісної політики. Виявлення диспропорцій у структурі асортименту, рівні його оновлення, якості обслуговування та програмах лояльності дає змогу підвищити ринкову привабливість торговельної пропозиції, оптимізувати використання торговельних і логістичних ресурсів та посилити клієнтську цінність як нематеріальне джерело конкурентних переваг. По-третє, стратегічний аналіз формує основу для визначення пріоритетів інвестиційної та інноваційної діяльності, а також для побудови системи стратегічного контролю. Ідентифікація стратегічних прогалин у сферах цифровізації, розвитку омніканальних каналів збуту, автоматизації бізнес-процесів і управління взаємовідносинами з клієнтами дозволяє концентрувати ресурси на напрямках із максимальним стратегічним ефектом та забезпечувати постійний моніторинг конкурентних позицій.

Таким чином, використання результатів стратегічного аналізу у процесі формування та коригування конкурентної стратегії торговельного підприємства сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, адаптивності до змін ринкового середовища та зміцненню довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Література

1. Ажаман І. А. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства будівельної галузі України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2022. № 2 (7)- С. 30-40.
2. Артющок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61> (дата звернення 10.01.2026)
3. Бугайчук В.В. Стратегічний аналіз розвитку підприємства (на прикладі ПСП «Сокільча»). *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 59-2. С. 47-53. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/59_2_2020/9.pdf (дата звернення 10.01.2026)
4. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (дата звернення 10.01.2026)
5. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства / Т. І. Дьолог. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. Випуск 15. С. 46–48.
6. Жегус О. В., Соболев В. Л. Стратегічний аналіз зовнішніх чинників, що впливають на розвиток роздрібної торгівлі. *Бізнес-інформ*. 2015. Випуск 10. С. 198-203.
7. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST-аналізу. *Управління розвитком*. 2013. № 18. С. 14–18.
8. Ковальчук Т., Вергун, А. Стратегічний аналіз в системі стратегічного управління: теорія, методологія. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-78> (дата звернення 10.01.2026)
9. Ковальчук Т.М. Стратегічний аналіз: навч. посібник. Чернівці. Чернівецький нац. ун-т, 2015. 424 с.
10. Морохова В.О., Василик Н.М. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу. *Економічний форум*. 2013. № 4. С. 120–126.
11. Парасій-Вергуненко І. М. Стратегічний аналіз у банках: теорія, методологія, практика : монографія. К. : КНЕУ, 2007. 360 с.

12. Редченко К.І. Стратегічний аналіз в бізнесі : навч. посібник вид 2-е, доповнене. Львів : «Новий світ-2000», 2010. 272 с.
13. Ткачук Н. В. Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки. *Юридичний вісник*. Одеса : Гельветика - 2021. № 4. С. 80-86.
14. Хорунжак Н.М., Бойчик І.М., Спак Г.І. Обґрунтування індикаторів і формалізація інтегрального показника стратегічного аналізу підприємств. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 239–243. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-38](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-38).
15. Чебанова Н.В., Ревуцька Л.Є. Стратегічний аналіз: Навч. посібник. – Харків: УкрДУЗТ, 2016. 294 с
16. Шурпенкова Р.К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Бухгалтерський облік, аналіз і аудит*. 2015. Випуск 2 (112). С. 96–99.
17. Шульгін А. В. Стратегічний аналіз діяльності підприємств машинобудівної галузі. *Управління розвитком*. 2014. № 14. С. 99–103.
18. Костенюк Ю, Лазоренко О. Стратегічний аналіз підприємства аграрного сектору. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Випуск 324 (6). С. 199-208. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/301/309> (дата звернення 10.10.2025).
19. Васильцова О.В. Складові екологічної безпеки продукції хлібопекарських підприємств. *Наукові горизонти*. № 6 (69), 2018 р.С.86-95. URL: [https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%96\(69\)_86-95.pdf](https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%96(69)_86-95.pdf) (дата звернення 10.10.2025).

References

1. Azhaman I. A. Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyscha pidpriemstva budivelnoi haluzi Ukrainy [Strategic analysis of the external environment of an enterprise in the construction industry of Ukraine]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzen*. 2022. No. 2 (7). P. 30–40 (in Ukrainian).
2. Artiushok V. Metody ta modeli stratehichnoho analizu u systemi biznes-planuvannia [Methods and models of strategic analysis in the business planning system]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Issue 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-61 (accessed 10.01.2026) (in Ukrainian).
3. Buhaichuk V. V. Stratehichnyi analiz rozvytku pidpriemstva (na prykladi PSP «Sokilcha») [Strategic analysis of enterprise development (on the example of PSP “Sokilcha”)]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. 2020. Issue 59-2. P. 47–53. URL: https://bses.in.ua/journals/2020/59_2_2020/9.pdf (accessed 10.10.2025) (in Ukrainian).
4. Demydenko S. L. Osoblyvosti stratehichnoho analizu seredovyscha pidpriemstva [Peculiarities of strategic analysis of the enterprise environment]. *Efektivna ekonomika*. 2015. No. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290> (accessed 10.10.2025) (in Ukrainian).
5. Dolog T. I. Stratehichnyi analiz seredovyscha pidpriemstva [Strategic analysis of the enterprise environment]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. 2013. Issue 15. P. 46–48 (in Ukrainian).
6. Zhehus O. V., Sobolev V. L. Stratehichnyi analiz zovnishnykh chynnykiv, shcho vplyvaiut na rozvytok rozdribnoi torhivli [Strategic analysis of external factors influencing the development of retail trade]. *Biznes-Inform*. 2015. Issue 10. P. 198–203 (in Ukrainian).
7. Kalinichenko A. Yu. Stratehichnyi analiz seredovyscha funktsionuvannia pidpriemstva kharchovoi promyslovosti na osnovi vykorystannia tekhnolohii SWOT ta PEST-analizu [Strategic analysis of the operating environment of a food industry enterprise based on SWOT and PEST analysis technologies]. *Upravlinnia rozvytkom*. 2013. No. 18. P. 14–18 (in Ukrainian).
8. Kovalchuk T., Verhun A. Stratehichnyi analiz v systemi stratehichnoho upravlinnia: teoriia, metodolohiia [Strategic analysis in the system of strategic management: theory and methodology]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2024. Issue 70. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-70-78 (accessed 10.10.2025) (in Ukrainian).
9. Kovalchuk T. M. Stratehichnyi analiz [Strategic analysis]. Chernivtsi: Chernivetskyi natsionalnyi universytet, 2015. 424 p. (in Ukrainian).
10. Morokhova V. O., Vasylyk N. M. Analitychnyi instrumentarii stratehichnoho analizu [Analytical tools of strategic analysis]. *Ekonomichni forum*. 2013. No. 4. P. 120–126 (in Ukrainian).
11. Parasii-Verhunenko I. M. Stratehichnyi analiz u bankakh: teoriia, metodolohiia, praktyka [Strategic analysis in banks: theory, methodology, practice]. Kyiv: KNEU, 2007. 360 p. (in Ukrainian).
12. Redchenko K. I. Stratehichnyi analiz v biznesi [Strategic analysis in business]. 2nd ed., revised.

Lviv: Novyi Svit-2000, 2010. 272 p. (in Ukrainian).

13. Tkachuk N. V. Stratehichne planuvannia ta stratehichniy analiz u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Strategic planning and strategic analysis in the field of national security]. *Yurydychnyi visnyk*. 2021. No. 4. P. 80–86 (in Ukrainian).

14. Khorunzhak N. M., Boichyk I. M., Spiak H. I. Obgruntuvannia indyikatoriv i formalizatsiia intehralnogo pokaznyka stratehichnoho analizu pidpriemstv [Justification of indicators and formalization of an integral indicator of strategic analysis of enterprises]. *Modern Economics*. 2019. No. 17. P. 239–243. DOI: 10.31521/modecon.V17(2019)-38 (in Ukrainian).

15. Chebanova N. V., Revutska L. Ye. Stratehichniy analiz [Strategic analysis]. Kharkiv: UkrDUZT, 2016. 294 p. (in Ukrainian).

16. Shurpenkova R. K. Stratehichniy analiz yak skladova protsesu upravlinnia pidpriemstvom [Strategic analysis as a component of the enterprise management process]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz i audyt*. 2015. Issue 2 (112). P. 96–99 (in Ukrainian).

17. Shulhin A. V. Stratehichniy analiz diialnosti pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi [Strategic analysis of the activities of machine-building enterprises]. *Upravlinnia rozvytkom*. 2014. No. 14. P. 99–103 (in Ukrainian).

18. Kosteniuk Yu., Lazorenko O. Stratehichniy analiz pidpriemstva ahrarnoho sektoru [Strategic analysis of an agricultural sector enterprise]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. Issue 324 (6). P. 199–208. URL: <https://heralds.khmnu.edu.ua/index.php/heralds/article/view/301/309> (accessed 10.10.2025) (in Ukrainian).

19. Vasiltsova O.V. Skladovi ekolohichnoi bezpeky produktsii khlibopekarskykh pidpriemstv. *Naukovi horyzonty*. № 6 (69), 2018 r. S.86-95. URL: [https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%966\(69\)_86-95.pdf](https://sciencehorizon.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%84%966(69)_86-95.pdf) (accessed 10.10.2025) (in Ukrainian).