

## Сучасні макроекономічні тренди та тенденції Modern macroeconomic trends and tendencies

DOI: [10.26565/2786-4995-2024-3-07](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-07)

УДК: 658.012.1

**Балабаш Ольга**

кандидат економічних наук, доцент  
Одеський національний економічний університет  
доцент кафедри менеджменту організацій  
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, Україна  
e-mail: [balabash.olga@gmail.com](mailto:balabash.olga@gmail.com)  
ORCID ID: [0000-0002-5794-1309](https://orcid.org/0000-0002-5794-1309)

**Сливка Валентин**

аспірант  
Одеський національний економічний університет  
вул. Преображенська, 8, м. Одеса, 65082, Україна  
e-mail: [slivka98@gmail.com](mailto:slivka98@gmail.com)  
ORCID ID: [0000-0002-5794-1501](https://orcid.org/0000-0002-5794-1501)

### Методичні основи аналізу макросередовища підприємств

**Анотація.** Зовнішнє середовище постійно змінюється, і підприємства повинні оперативнo реагувати на ці зміни, щоб зберегти конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток. Традиційні методи аналізу макросередовища, такі як PEST або SWOT, мають певні обмеження, зокрема, вони орієнтовані на оцінку поточного стану і не завжди враховують довгострокові тенденції та їх вплив на діяльність підприємства. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці нових методичних підходів, які дозволять більш точно оцінювати вплив макросередовища на підприємства і прогнозувати зміни у майбутньому. Це особливо важливо в умовах нестабільності та глобалізації, коли зовнішні фактори стають все більш непередбачуваними. Стаття спрямована на розробку та обґрунтування нових методичних основ аналізу макросередовища, що визначає актуальність даного дослідження.

Мета дослідження полягає у удосконаленні методичних рекомендації щодо аналізу макросередовища підприємств.

У статті для досягнення поставленої мети використано наступні методи досліджень: узагальнення та систематизації – для групування переваг та недоліків методів аналізу макросередовища; експертного оцінювання – для визначення характеру впливу, важливості та ймовірності розвитку факторів макросередовища; TEMPLES – аналізу – для комплексного аналізу макросередовища аграрних підприємств.

У науковій статті, були отримані такі результати: систематизовано переваг та недоліків методів аналізу макросередовища. Встановлено, що традиційні методи аналізу орієнтовані переважно на поточний стан середовища, що обмежує їхню здатність враховувати довгострокові тенденції та динамічні зміни. Було визначено, що ключовими недоліками цих методів є неможливість врахування довгострокових тенденцій, обмеженість в оцінюванні впливу окремих факторів, а також труднощі у визначенні їхньої важливості при формуванні стратегії розвитку підприємства. Для усунення вказаних недоліків було доведено доцільність використання модифікованого TEMPLES-аналізу, який дозволяє розширено оцінювати фактори макросередовища, забезпечує більш глибоке розуміння впливу різних факторів на підприємство та враховує їхню динаміку. Запропонована методика була апробована на прикладі аграрних підприємств України, зокрема підприємств круп'яної галузі. Результати показали можливість визначення характеру впливу факторів, їхньої важливості та ймовірності розвитку. Модифікована методика дозволяє не лише оцінити поточний стан факторів макросередовища, але й прогнозувати їхню динаміку в майбутньому періоді. Це є важливим інструментом для формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням можливих змін у зовнішньому середовищі. Це демонструє практичну значущість дослідження і можливість застосування в реальних умовах функціонування аграрних підприємств.

**Ключові слова:** аналіз макросередовища, методи аналізу макросередовища, стратегічне управління, аграрне підприємство, SWOT-аналіз, PEST-аналіз (STEP-аналіз), QUEST-аналіз, TEMPLES-аналіз.

Формули: 1, табл.: 2, бібл.:15



**Для цитування:** Балабаш О., Сливка В. Методичні основи аналізу макросередовища підприємств. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №3(14)2024. С. 78-86. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-07>

**Вступ.** Аналіз макросередовища є ключовим елементом у процесі стратегічного планування для будь-якого підприємства. У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, де зовнішні фактори постійно змінюються, важливо не лише адекватно оцінювати поточний стан макросередовища, але й враховувати довгострокові тенденції та можливі зміни, які можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. Проте, більшість існуючих методів аналізу макросередовища мають певні обмеження, серед яких — орієнтованість на поточний стан та обмеженість у врахуванні довгострокових тенденцій. З огляду на це, дослідження, спрямоване на вдосконалення методів аналізу макросередовища, набуває особливої актуальності.

**Літературний огляд.** Дайсон Р. Г підкреслює важливість аналізу зовнішнього середовища як ключового аспекту стратегічного планування діяльності підприємств у сучасних умовах [1]. Картон Р. і Хофер Ч. зазначають, що аналіз зовнішнього середовища є важливим для розуміння факторів, які впливають на організацію, та є основою прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [2, 3].

У процесі дослідження методичних основ макросередовища підприємств, важливо визначитися із трактуванням суті даного поняття та конкретизації його складових.

Альберт М., Мескон М., Хедуорі Ф. під макросередовищем розглядають цілісну відкриту систему, що складається із взаємопов'язаних елементів, які активно взаємодіють і включають групи факторів: люди, технології, структура, цілі та задачі [4].

Поряд з цим, окремої уваги заслуговує твердження Васильченко О. О., що макросередовище відноситься до зовнішнього середовища організації, яке опосередковано впливає на її функціонування. Одним з головних аспектів макросередовища є його незалежність від окремих суб'єктів ринку, проте воно може бути змінене шляхом спільної діяльності всіх учасників ринку [5].

У власному дослідженні будемо виходити із твердження, яке наводиться у працях. Косянчук Т., Лук'янова В., Майорова І. у власних дослідженнях доводять, що макросередовище організації є сукупністю елементів, які перебувають поза межами підприємства і не знаходяться у безпосередньому контакті з управлінням підприємства. Воно поділяється на середовище прямого і непрямого впливу [6].

Розвиток методичних основ макросередовища підприємств є об'єктом дослідження ряду наукових праць. Праці Ферінгер Д. присвячені розвитку інструментів діагностики середовища і можливості їх застосування в конкретних умовах. Серед найвідоміших методів аналізу зовнішнього середовища часто застосовують методи SWOT і PEST. Хоча вони є популярними, останнім часом зазнають значної критики. Науковці вказують на такі їхні недоліки, як суб'єктивність [8], поверховість [9].

З огляду на це, питання розвитку методичних основ аналізу макросередовища та запровадження їх у практичній діяльності аграрних підприємств є одним із пріоритетних напрямків дослідження та визначають актуальність даної наукової роботи.

**Мета, завдання та методи дослідження.** Мета дослідження полягає у удосконаленні методичних рекомендації щодо аналізу макросередовища підприємств.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

- систематизувати переваги та недоліки методів аналізу макросередовища;
- розробити рекомендації з усунення встановлених недоліків методики аналізу макросередовища;
- апробувати удосконалену методику аналізу макросередовища на прикладі аграрних підприємств.

Методи дослідження: узагальнення та систематизації – для групування переваг та недоліків методів аналізу макросередовища; експертного оцінювання – для визначення характеру впливу, важливості та ймовірності розвитку факторів макросередовища; TEMPLES – аналізу – для комплексного аналізу макросередовища аграрних підприємств.

**Результати дослідження.** Для реалізації стратегічного управління підприємства потребують більш точних і актуальних методів аналізу макросередовища. Це дозволить визначати ключові тренди, ризики та можливості для формування ефективних стратегій розвитку. При цьому, використання сучасних та модифікованих методичних підходів до аналізу макросередовища сприяє більш обґрунтованим управлінським рішенням, які враховують усі значущі зовнішні фактори.

Так, за Томпсоном А. А. та Стріклендом А. Дж. аналіз зовнішнього середовища може включати аналіз привабливості виду діяльності та оцінку конкуренції. Цей аналіз дозволяє зрозуміти структуру і динаміку виду діяльності, виявити можливості і загрози, визначити ключові фактори успіху та розробити стратегію поведінки на ринку [10]. Етапи проведення такого аналізу включають:

1. Встановлення основних економічних показників виду діяльності.
2. Визначення конкурентних сил і їх впливу.
3. Виявлення чинників, які змінюють структуру конкурентних сил.
4. Визначення підприємств з найсильнішими і найслабшими конкурентними позиціями.
5. Прогнозування кроків конкурентів.
6. Визначення ключових факторів успіху.
7. Прийняття рішення щодо привабливості виду діяльності [10].

Мехеда Н. Г. доводить, що вибір методів аналізу зовнішнього середовища повинен базуватися на попередньо проведених підготовчих роботах, що дозволяє максимально ефективно використати всю доступну інформацію. У зв'язку з цим процес дослідження зовнішнього середовища включає такі етапи: структурування зовнішнього середовища підприємства та визначення ключових елементів, які потребують дослідження; визначення "критичних точок" та меж аналізу; збирання необхідної інформації для дослідження; визначення методичного інструментарію для проведення дослідження; проведення дослідження та узагальнення висновків [11].

На першому етапі чинники поділяються залежно від їх впливу на підприємство:

- 1.1. Чинники, взаємопов'язані з діяльністю підприємства, вплив яких може суттєво змінюватися з часом.
- 1.2. Чинники, вплив яких на діяльність підприємства з часом суттєво не змінюється.
- 1.3. Специфічні чинники, дослідження яких дозволяє оцінити потенційні можливості розвитку підприємства, напрями диверсифікації діяльності та ринків, можливість появи нових конкурентів [11].

Таким чином, можемо констатувати рівність позицій та підходів науковців щодо процедури проведення аналізу макросередовища.

Поряд з цим, удосконаленні методичних рекомендації потребує дослідження методів аналізу макросередовища підприємств.

За результатами опрацювання наукової літератури систематизуємо переваги та недоліки методів аналізу макросередовища. Результати наведемо у таблиці.

Таблиця 1. Характеристика методів аналізу факторів макросередовища  
Table 1. Characteristics of methods of analysis of macroenvironmental factors

Метод	Фактори	Характеристика	Переваги та недоліки
<i>SWOT-аналіз</i>	Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози	Розглядаються фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища	Переваги: легкість проведення, гнучкість та різноманітність варіантів, комплексний підхід до аналізу Недолік: обмеженість у врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз, обмеженість оцінювання впливу факторів.
<i>PEST-аналіз (STEP-аналіз)</i>	Політичні Економічні Соціальні Технологічні	Охоплює основні макроекономічні фактори, що дозволяє оцінити загальну ситуацію в зовнішньому середовищі	Переваги: дозволяє структурувати зовнішні фактори і оцінити їхній вплив на підприємство, що сприяє систематичному підходу до стратегічного планування. Недоліки: надає лише загальну картину зовнішнього середовища, обмеженість оцінювання впливу факторів що може бути недостатньо для глибокого стратегічного планування.
<i>QUEST-аналіз</i>	Фактори зовнішнього середовища	Оцінювання взаємного впливу факторів зовнішнього середовища один на одного	Переваги: Швидке сканування зовнішнього середовища. Недоліки: більше орієнтована на поточний стан середовища, не може враховувати довгострокові тенденції у динаміці.
<i>TEMPLES-аналіз</i>	Технологічні економічні, ринкові, політичні, правові, екологічні, соціально-демографічні	Проведення розширеної оцінки факторів макросередовища	Переваги: охоплює широкий спектр факторів, базується на системному підході, що дозволяє взаємозв'язано оцінювати різні фактори і їх вплив на підприємство. Недоліки: може бути складним у виконанні через необхідність збору великої кількості інформації. Це може вимагати значних ресурсів і часу.

Джерело: складено авторами на підставі [11-15]

Source: prepared by the authors on the basis of [11-15]

Було встановлено що основним недоліком є обмеженість можливості оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств з метою розробки пропозиції щодо формування управлінських рішень при формуванні стратегії розвитку, а також орієнтованість на поточний стан середовища, не можливість врахування динаміки зміни тенденції у часі.

З метою усунення вказаних недоліків доцільним вважаємо проведення модифікованого оцінювання впливу факторів макросередовища.

Для цього застосуємо методу, що ґрунтується на експертному оцінюванні. Для розрахунку сили впливу кожного окремого фактору застосовуємо формулу:

$$P_{ow} = I_m * O_p * P_r * E_v \quad (1)$$

де,  $I_m$  - важливість фактору за 10-ти бальною шкалою, згідно якої:

- "10", "9" - дуже важливі фактори;
- "8", "7", "6" - важливі фактори;
- "5", "4", "3" - помірно важливі фактори;
- "2", "1" - не важливі фактори.

$T/O_p$  - загроза або можливість, яку несе чинник для галузі "-/+", де "-" означає негативний характер впливу, а "+" відповідно - позитивний.

$P_r$  - ймовірність розвитку фактору за 3-ох бальною шкалою (максимальне значення - "3", що застосовуються до факторів з високою ймовірністю розвитку; "2" - з середньою ймовірністю; "1" - з низькою).

$E_v$  - оцінка фактора за 10-ти бальною шкалою, за якою "10" - максимальне значення, а "1" - мінімальне [12].

Таблиця 2. TEMPLES - аналіз круп'яної галузі України  
Table 2. TEMPLES - analysis of the grain industry of Ukraine

Фактори	Ev (max)	Поточний період (t)			Майбутній період (t+1)			Значення фактору					
		Im	T/Op	Pr	Ev	Im	T/Op	Pr	Ev	(max t)	(t)	(t+1)	
<b>1. Технологічні</b>													
Рівень зношеності основних засобів підприємств	10	5	1	3	5	5	1	3	5	5	150	75	75
Доступність до нових аграрних технологій	10	6	1	2	3	7	1	2	4	180	36	56	
Тенденція до автоматизації виробничих процесів	10	5	1	2	4	5	1	1	4	150	40	20	
<b>2. Економічні (ринкові)</b>													
Зниження реальних доходів населення	10	10	-1	3	7	10	-1	2	7	-300	-210	-140	
Зростаюча інфляція	10	6	-1	3	8	8	-1	3	7	-180	-144	-168	
<b>5. Природні</b>													
Вплив глобального потепління на врожайність	10	8	-1	1	4	7	-1	1	5	-160	-32	-35	
<b>6. Соціально - демографічні</b>													
Популяризація "безглютонового харчування"	10	6	1	3	5	7	1	2	6	240	90	84	
Від'ємне сальдо приросту населення	10	7	-1	2	6	7	-1	2	6	-280	-84	-84	
Підвищення споживання рисового борошна	10	7	1	3	7	6	1	2	5	280	147	60	
<b>Разом</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>-50</b>	<b>25</b>	<b>-25</b>	

Джерело: розраховано авторами  
Source: prepared by the authors

Кожен коефіцієнт окремого фактору визначаємо шляхом залучення експертного оцінювання.

На основі проведеного аналізу факторів впливу макросередовища формуємо матрицю TEMPLES - аналізу. результати наведено у табл. 2.

**Обговорення.** За результатами проведеного TEMPLES - аналізу, можна зробити висновок про складні макроекономічні обставини, що склалися в галузі. На даний факт вказує переважання факторів з негативним характером впливу. Найбільший негативний вплив на підприємства круп'яної галузі України мають економічні фактори зокрема: зниження доходів населення (-148 б.), інфляція (-168 б.), серед соціальних факторів – зменшення населення (- 84 б.).

Серед позитивних факторів найбільший вплив мають правові фактори, а саме наявні стандарти та нормативи якості круп'яної продукції (+50 б.). Поряд з цим, технологічні фактори також, в цілому, позитивно впливають на галузь зокрема: доступність до нових технологій (+56 б.) та тенденція до автоматизації виробничих процесів (+20 б.), рівень зношення основних фондів підприємств (+75 б.).

З огляду на викладене вище, перспективами подальших досліджень є врахування результатів аналізу при формуванні стратегії розвитку підприємства.

**Висновки.** За результатами опрацювання наукової літератури систематизовано переваги та недоліки методів аналізу макросередовища. Було встановлено, що основним недоліком є орієнтованість на поточний стан середовища, неможливість врахування довгострокових тенденції у динаміці, а також обмеженість можливості оцінювання впливу факторів, визначення рангу фактору при формуванні стратегії розвитку підприємства.

З метою усунення вказаних недоліків доведено доцільність проведення модифікованого TEMPLES – аналізу, перевагами якого є можливість розширеної оцінки факторів макросередовища. Апробована методика оцінювання на прикладі аграрних підприємств України, а саме підприємств круп'яної галузі, передбачає визначення характеру впливу фактору, важливості факторів та їх ймовірності розвитку. Поряд з цим, апробована методика дозволяє оцінити динаміку зміни тенденції розвитку факторів макросередовища у майбутньому періоді. Врахування отриманих результатів аналізу є важливим при формуванні стратегії розвитку підприємства.

#### Список літератури

1. Dyson, R. G. Strategy, performance and operational research. *Journal of the Operational Research Society*, 2000. 51(1), 5-11.
2. Carton, R., & Hofer, C. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Great Britain: Edward Elgar Publishing.
3. Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. Management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 1988. 23(3), 243-264.
4. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated.
5. Васильченко О. О. Системний аналіз макросередовища підприємств сфери послуг. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки) №1(47)*, 2023. С. 53-68
6. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2002). *Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
7. Fehring, D. Six steps to better SWOTs. *Competitive Intelligence Magazine*, 2007. 10(1), 54-57.
8. Frost, F. The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. *Journal of Strategic Change*, 2003. 12(1), 49-62.
9. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
10. Мехеда Н. Г., Черниш О. А. Особливості стратегічного аналізу зовнішнього середовища. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua>
11. Сучасні технології управління : монографія / за заг. ред. док. екон. наук, професора І. О. Кузнецової, канд. екон. наук, доцента О. С. Балабаш. Харків: «Діса плюс», 2023. – 320 с.
12. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій : монографія / за ред. І. О. Кузнецова, О. С. Балабаш. – Харків: «Діса плюс», 2020. – 228 с.

13. Прийняття управлінських рішень: методи та моделі: моногр. / Кузнецова І.О., Балабаш О.С., Карпенко Ю.В., Сокурєнко І.А.; за заг. ред. І.О. Кузнецової. - Харків: Діса плюс, 2022. – 156 с.
14. Балабаш О. С., Ву Хань Хуєн. Аналіз експортного потенціалу (на прикладі аграрних підприємств України). *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2019. №3-4. С. 46-53. URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/115039> . DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.046>
15. Балабаш О.С., Шишкін О.М. Розробка стратегії розвитку підприємства на засадах удосконалення ланцюга формування доданої вартості. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*.2021. Випуск 35. С. 31-38. DOI: <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-2-4>  
*Стаття надійшла до редакції 29.07.2024*  
*Статтю рекомендовано до друку 10.09.2024*



**Balabash Olga**

PhD in Economics, Associate Professor of Management of Organizations Department,  
Odessa National Economic University,  
65082, Odessa, st. Preobrazhenska, 8  
e-mail: [balabash.olga@gmail.com](mailto:balabash.olga@gmail.com)  
ORCID ID: [0000-0002-5794-1309](https://orcid.org/0000-0002-5794-1309)

**Slyvka Valentyn**

PhD Student  
Odessa National Economic University,  
65082, Odessa, st. Preobrazhenska, 8  
e-mail: [slyvka98@gmail.com](mailto:slyvka98@gmail.com)  
ORCID ID: [0000-0002-5794-1501](https://orcid.org/0000-0002-5794-1501)

**Methodological fundamentals of the analysis of the macro-environment of enterprises**

**Annotation.** The external environment is constantly changing, and enterprises must quickly respond to these changes in order to maintain competitiveness and ensure sustainable development. Traditional methods of analyzing the macro environment, such as PEST or SWOT, have certain limitations, in particular, they are focused on assessing the current state and do not always take into account long-term trends and their impact on the company's activities. In this regard, there is a need to develop new methodological approaches that will allow more accurate assessment of the impact of the macro environment on enterprises and forecast changes in the future. This is especially important in the context of instability and globalization, when external factors are becoming more and more unpredictable. The article is aimed at the development and substantiation of new methodological bases for the analysis of the macroenvironment, which determines the relevance of this research.

The purpose of the study is to improve methodological recommendations for the analysis of the macro-environment of enterprises.

In order to achieve the goal, the following research methods were used in the article: generalization and systematization - for grouping the advantages and disadvantages of macroenvironmental analysis methods; expert evaluation - to determine the nature of the influence of the factor, the importance of the factors and their probability of development; TEMPLES - analysis - for a comprehensive analysis of factors affecting the macro environment of agricultural enterprises.

In the scientific article, the following results were obtained: the advantages and disadvantages of macroenvironmental analysis methods were systematized. It was established that traditional methods of analysis are focused mainly on the current state of the environment, which limits their ability to take into account long-term trends and dynamic changes. It was determined that the key shortcomings of these methods are the impossibility of taking into account long-term trends, limitations in assessing the influence of individual factors, as well as difficulties in determining their importance in forming the company's development strategy. To eliminate these shortcomings, the feasibility of using a modified TEMPLES analysis was proven, which allows for an extended assessment of macroenvironmental factors, provides a deeper understanding of the impact of various factors on the enterprise and takes into account their dynamics. The proposed method was tested on the example of agricultural enterprises of Ukraine, in particular enterprises of the grain industry. The results showed the possibility of determining the nature of the influence of factors, their importance and the probability of development. The modified technique allows not only to assess the current state of macroenvironmental factors, but also to forecast their dynamics in the future period. This is an important tool for forming the company's development strategy, taking into account possible changes in the external environment. This demonstrates the practical significance of the research and the possibility of application in the real conditions of the functioning of agricultural enterprises.

**Key words:** *macro-environment analysis, methods of macro-environment analysis, strategic management, agricultural enterprise, SWOT-analysis, PEST-analysis (STEP-analysis), QUEST-analysis, TEMPLES-analysis.*

**JEL Classification:** M21; L21; O 21; O 22

Tabl.: 2, bibl.:15

**For citation:** Balabash O., Slyvka V. Methodological fundamentals of the analysis of the macro-environment of enterprises. *Financial and Credit Systems: Prospects for Development*. №3(14)2024. P. 78-86. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-3-07> [in Ukrainian]

**References**

1. Dyson, R. G. (2000). Strategy, performance and operational research. *Journal of the Operational Research Society*, 51(1), 5-11.
2. Carton, R., & Hofer, C. (2006). *Measuring organizational performance: Metrics for entrepreneurship and strategic management research*. Great Britain: Edward Elgar Publishing.
3. Chenhall, R., & Langfield-Smith, K. (1988). Management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach. *Journal of Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243-264.



4. Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1988). *Management*. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated.
5. Vasylychenko O. O. Systemnyi analiz makroseredovishcha pidpriemstv sfery posluh [Systemic analysis of the macro environment of enterprises in the service sector]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) №1(47)*, 2023. S. 53-68. [in Ukrainian].
6. Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2002). *Strategic and competitive analysis: Methods and techniques for analyzing business competition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
7. Fehringer, D. (2007). Six steps to better SWOTs. *Competitive Intelligence Magazine*, 10(1), 54-57.
8. Frost, F. (2003). The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. *Journal of Strategic Change*, 12(1), 49-62.
9. Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2001). *Strategic management: Concepts and cases*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
10. Mekheda N. H., Chernysh O. A. Osoblyvosti stratehichnoho analizu zovnishnoho seredovishcha [Features of strategic analysis of the external environment] / N. H. Mekheda, O. A. Chernysh // [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://nauka.kushnir.mk.ua>. [in Ukrainian].
11. Suchasni tekhnolohii upravlinnia [Modern management technologies] : monohrafiia / za zah. red. dok. ekon. nauk, profesora I. O. Kuznetsovoi, kand. ekon. nauk, dotsenta O. S. Balabash. – Kharkiv: «Disa plius», 2023. – 320 s. [in Ukrainian]
12. Tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia stiikym rozvytkom suchasnykh orhanizatsii [Technologies of strategic management of sustainable development of modern organizations] : monohrafiia / za red. I. O. Kuznetsova, O. S. Balabash. – Kharkiv: «Disa plius», 2020. – 228 s. [in Ukrainian]
13. Pryiniattia upravlinskykh rishen: metody ta modeli [Management decision-making: methods and models]: monohr. / Kuznetsova I.O., Balabash O.S., Karpenko Yu.V., Sokurenko I.A.; za zah. red. I.O. Kuznetsovoi. - Kharkiv: Disa plius, 2022. – 156 s. [in Ukrainian]
14. Balabash, O. S., & Vu Khan Khuen. (2019). Analiz eksportnoho potentsialu (na prykladi ahrarnykh pidpriemstv Ukrainy) [Analysis of export potential (on the example of agricultural enterprises of Ukraine)]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, (3-4), 46-53. Retrieved from <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/115039> DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2019.03.046> [in Ukrainian].
15. Balabash, O. S., & Shyshkin, O. M. (2021). Rozrobka stratehii rozvytku pidpriemstva na zasadakh udoskonalennia lantsiuha formuvannia dodanoi vartosti [Development of an enterprise development strategy based on the improvement of the value-added chain]. *Podilskyi visnyk: silske hospodarstvo, tekhnika, ekonomika*, 35, 31-38. <https://doi.org/10.37406/2706-9052-2021-2-4>. [in Ukrainian].  
*The article was received by the editors 29.07.2024*  
*The article is recommended for printing 10.09.2024*