

УДК 338.26:005.21

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.200.34-41>**Довбня С.Б.**

доктор економічних наук

Український державний університет науки і технологій

Dovbnya Svitlana

Dr. of Economic Sc.

Ukrainian State University of Science and Technology

<https://orcid.org/0000-0002-0669-1522>**Пономаренко Р.В.**

Український державний університет науки і технологій

Ponomarenko Ruslan

Ukrainian State University of Science and Technology

<https://orcid.org/0009-0005-5183-7078>

КОМПЛЕКСНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

У статті запропоновано комплексний результативно-факторний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства. Результативна складова (експрес-аналіз) дозволяє швидко та з високим рівнем достовірності оцінювати поточний стан підприємства, а також його динаміку та здійснювати бенчмаркінг, порівнюючи його результати з конкурентами. Факторний (поглиблений) аналіз передбачає дослідження факторів, що обумовили стан підприємства, виявлення конкурентних переваг та ключових факторів успіху, а також проблем суб'єкта господарювання. Обґрунтовано склад підсистем, розгляд яких є необхідним в процесі стратегічного аналізу, до яких відносяться: маркетинг, інновації, виробництво, персонал, управління та фінанси. По кожній з них розроблено систему аналітичних показників. Створений методичний інструментарій забезпечить коректність стратегічного аналізу та підвищення обґрунтованості стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, фактори впливу, результуючі показники.

COMPREHENSIVE STRATEGIC ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF AN ENTERPRISE

The formation of a well-substantiated enterprise strategy is possible only based on a thorough and reliable strategic analysis, which underscores the relevance and significance of the research results presented in this article. The purpose of the article is to develop a comprehensive methodological approach to the strategic diagnostics of an enterprise, enabling the acquisition of reliable quantitative assessments of the enterprise's condition and its competitive position. This serves as a necessary theoretical and methodological foundation for strategic planning. A comprehensive result-factor approach to the strategic analysis of the enterprise's internal condition is proposed. The result-oriented component (express analysis) facilitates a rapid and highly reliable evaluation of the enterprise's current state, its dynamics, and benchmarking, as it relies on accessible and relevant information. The in-depth (factor-based) analysis involves examining the factors that determine the enterprise's condition, identifying competitive advantages and key success factors, as well as the challenges faced by the economic entity.

The study substantiates the composition of subsystems that must be considered in the process of strategic analysis, including marketing, innovation, production, personnel, management, and finance. A system of analytical indicators has been developed for each subsystem. A key feature of the proposed methodological approach is the objective quantitative analysis using a system of substantiated indicators. Unlike traditional qualitative or expert-based methods, which predominate at the strategic level, this approach ensures an objective, reliable, and unambiguous assessment of the enterprise's internal condition.

The developed methodological toolkit advances the theoretical and methodological foundations of strategic management, ensuring the comprehensiveness and accuracy of the enterprise's strategic analysis and enhancing the validity of strategic planning. The proposed structure of the internal environment system, the set of evaluation indicators for each subsystem, and the methodology for their calculation offer practical value and can be applied in practical

management at both strategic and tactical levels.

Keywords: strategic management, strategic analysis, external environment, internal environment, influencing factors, performance indicators.

JEL classifscanion: L 19, M 10

Постановка проблеми. Стратегічний аналіз є першим і беззаперечно дуже важливим етапом стратегічного управління підприємством, оскільки саме його результати визначають правильність вибору стратегії, обґрунтованість стратегічних цілей, KPI та стратегічних ініціатив, а також можливостей їх реалізації. Традиційно виокремлюються наступні складові стратегічного аналізу: аналіз зовнішнього середовища (дальнього та ближнього); аналіз внутрішнього середовища підприємства; спільний аналіз середовищ підприємства та формування на його основі стратегічних альтернатив і набору стратегічних рішень щодо подальшого функціонування підприємства.

Не зважаючи на те, що аналіз внутрішнього середовища, на перший погляд, виглядає більш зрозумілим та розповсюдженим в порівнянні з зовнішнім аналізом, в більшості випадків він відноситься до тактичного та оперативного рівня. На сьогоднішній день конкретного опрацьованого методичного підходу до стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства не існує. В той же час цілком зрозуміло є необхідність специфічного методичного підходу до проведення аналізу підприємства на стратегічному рівні, що і обумовлює актуальність та важливість представленого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Систематизація інформації, що до методів стратегічного аналізу, наведеної у різних літературних джерелах [1-10 та ін.], дозволяє зробити висновки про те, що більшість науковців приділяють увагу стратегічному аналізу зовнішнього середовища [4, 5, 6]. Стратегічний аналіз внутрішнього середовища, як правило, зводиться дослідниками до окремих аспектів [7-12]: оцінок фінансово-економічного стану підприємства [7], ефективності використання ресурсів [8], конкурентної позиції [9]

або потенціалу підприємства [10] і т. ін.

Фактично більшість авторів пропонують оцінювати або окремі аспекти, або результати успішності підприємства (конкурентоспроможність, фінансово-економічний стан тощо), у той час, як на думку авторів, в стратегічному аналізі потрібно в першу чергу виявити і контролювати фактори успіху, їх наявність та стійкість, оскільки саме вони забезпечують можливість досягнення цільових результатів. Таким чином, важливим завданням розвитку стратегічного управління підприємствами є створення методичного інструментарію стратегічного аналізу, включаючи обґрунтування прощарків аналізу та розробку системи оціночних індикаторів, які дозволяли б оцінювати як результати діяльності підприємства, так і фактори, що їх обумовили.

Мета статті – розробка комплексного методичного підходу до стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства, який базується на оцінюванні результатів його діяльності (результативний підхід) та дослідженні факторів, які є КФУ (факторний підхід), що забезпечує комплексність діагностики та коректність її результатів.

Виклад основних результатів дослідження. В процесі стратегічного аналізу дуже важливим є комплексний підхід, який базується на одночасному розгляді результатів роботи підприємства, як квінтесенції його діяльності та фінансово-економічному підґрунті подальшого розвитку, так і факторів, що обумовили отримані результати і є або слабкими або сильними сторонами підприємства, в тому числі ключовими факторами успіху. Незважаючи на безумовний тісний взаємозв'язок між тими поняттями вони не є тотожними і потребують різного підходу в процесі діагностики (див. рис. 1).

	Фактор	≠	Результат
Проявляється в наявності чогось, що дає конкурентну перевагу та / або вмінні щось використовувати більш ефективно за інших.	<p>Забезпечує:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нижчі за інших витрати на виробництво і реалізацію; • формування відмінностей продукції, що дають змогу підвищити на неї ціну в більшій мірі, ніж зростають витрати на її виробництво та реалізацію для забезпечення диференціації; • вміння персоналу підприємства організувати вищу за інших ефективність використання ресурсів. 		<p>Проявляється в</p> <ul style="list-style-type: none"> • рівні витрат; • прибутках, рентабельності вищих за конкурентів або інших учасників ринку; • обсягах продажів вищих за конкурентів; • показниках ефективності використання ресурсів тощо.

Рис. 1. Фактори успіху та результати успішності підприємства

Джерело: розроблено авторами

Підхід до аналізу внутрішнього середовища, що ґрунтується на аналізі результатів роботи підприємства, є об'єктивно простішим у реалізації, оскільки система оціночних показників є зазвичай універсальною і

не залежить від розмірів підприємства та специфіки його діяльності. У той час як оцінка стану та перспектив розвитку КФУ передбачає глибокі знання не лише специфіки самого підприємства, а й інших суб'єктів

галузі, що в умовах напруженої конкурентної боротьби є край складним, оскільки представляє собою комерційну таємницю, і потребує наявності достатніх компетенцій і немалих зусиль.

Для проведення стратегічного аналізу внутрішнього середовища пропонується комплексний підхід, який ми назвали «результативно-факторним», що передбачає:

- експрес-діагностика (далі за текстом результативний підхід), який ґрунтується на вивченні основних результатів діяльності підприємства (обсягів виробництва та реалізації продукції, ринкової частки, прибутку та рентабельності, ефективності використання ресурсів і т. ін.), інформація про які, як правило, є доступною і достовірною;

- поглиблена діагностика (далі за текстом факторний підхід), який базується на вивченні ключових факторів успішності підприємства, інформація для якого потребує формування спеціальної системи обліку на підприємстві.

Ще однією особливістю внутрішнього стратегічного аналізу, на нашу думку, повинна бути його орієнтація на врахування стану конкурентного середовища.

Тобто такий аналіз потрібно проводити не лише за динамічними внутрішніми характеристиками, а й порівняльними, використовуючи у якості бази порівняння інформацію конкурентів. Зосередження виключно на внутрішньому аналізі, абстрагування від зовнішньої інформації може призвести до того, що стратегічна позиція підприємства може бути некоректно ідентифікована в конкурентному середовищі. Наприклад, динаміка показників результативності діяльності підприємства може покращуватися, але у конкурентів ці показники зростають ще більшими темпами, тобто стратегічна конкурентна позиція підприємства погіршується.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає його структуризацію у розрізі декількох підсистем, що до складу яких мають місце різні думки [1,2]. На наш погляд в процесі стратегічного аналізу підприємства необхідним є розгляд наступних підсистем: маркетинг, інновації, виробництво, персонал, управління та фінанси. Бачення авторів щодо змісту стратегічного внутрішнього аналізу по кожній підсистемі у залежності від підходу до аналізу внутрішнього середовища наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика підсистем стратегічного аналізу

Зміст підсистеми	Прошарки аналізу у межах факторного аналізу	Прошарки аналізу у межах результативного аналізу
1	2	3
Підсистема «Маркетинг»		
Розглядаючи складові маркетингу відповідно концепції 4P, в стратегічному аналізі найбільшу увагу доцільно приділяти компонентам «Продукт» (product) та «Місце/ Розповсюдження» (place), оскільки саме ці компоненти забезпечують специфіку конкурентної боротьби, диференціацію продукції, її цікавість споживачам. Вивчаючи продукцію підприємства необхідно зосередитися на потребах споживача та їх можливому втіленні в продукції, а також важкості повторення цих особливостей конкурентами. Вивчаючи особливості розповсюдження продукції, потрібно зосередити увагу на логістичних аспектах, особливостях формування складських запасів, каналах збуту тощо. Компонента «Просування» (promotion), може забезпечувати підприємству певні переваги (КФУ), але нетривалого терміну дії. Компонента «Ціна» (price) є основним фактором конкуренції, але може не бути довготривалою характеристикою, оскільки вона часто переглядається протягом стратегічного періоду.	Продукт: асортимент, якість, пакування, сервіс, бренд тощо. Місце: канали збуту, логістика, складські запаси тощо. Результати маркетингової діяльності.	Обсяги продажів, їх структура. Чисельність та постійність клієнтської бази. Рівень збутових витрат.
Підсистема «Інновації»		
При аналізі інноваційної активності підприємства доцільно зосереджувати увагу на динаміці запровадження інноваційних технологій та оновлень, активності їх інвестування та ініціювання, ступені охоплення інноваціями всіх аспектів діяльності підприємства, наявності супротиву інноваціям тощо.	Інвестиції в розвиток продукції, ТТБ, технології управління; охоплення інноваціями персоналу тощо.	Обсяги продажів інноваційної або нової продукції. Інвестиційна активність в сфері розвитку тощо.
Підсистема «Виробництво»		
У цій підсистемі доцільно досліджувати місце розташування виробництва, яке може забезпечити конкурентний рівень витрат за рахунок близькості до сировини і матеріалів або водних та енергетичних ресурсів;	Місце розташування виробництва. Забезпечення ресурсами: ефективність системи	Рівень завантаження виробничих потужностей. Рівень витрат на

Продовження табл. 1

1	2	3
розташування в місцевості, де діють пільги або знижені тарифи на ресурси (у тому числі людські). Також у межах цієї підсистеми потрібно оцінювати ефективність взаємовідносин з постачальниками товарно-матеріальних цінностей, можливість впливу на них, забезпеченість основними засобами, а також параметри виробничої діяльності, серед яких: якість продукції, ефективність та екологічність її виробництва, тривалість виробничого процесу тощо.	постачання. матеріальних ресурсів. Ефективність виробництва: якість продукції, безвідходність та екологічність виробництва, рівень витрат тощо.	виробництво. Результативність виробничої діяльності тощо.
Підсистема «Персонал»		
Аналізуючи підсистему «Персонал» в стратегічному аспекті доцільно зосередити увагу, з одного боку, на лояльності персоналу підприємству, його зацікавленості у подальшій співпраці; а з іншого боку, на достатності та відповідності персоналу стратегічним цілям підприємства. Лояльність персоналу є запорукою успішності бізнесу, оскільки дає змогу реалізувати довготривалі переваги. Також лояльність відображає раціональність побудови стосунків між підприємством і працівниками, знижує вірогідність супротиву змінам.	Рівень вмотивованості персоналу до співпраці з підприємством, відповідність персоналу стратегічним цілям підприємства.	Плинність персоналу. Рівень витрат на персонал. Ефективність витрат на персонал. Продуктивність праці.
Підсистема «Управління»		
При аналізі підсистеми управління доцільно зосередити увагу на відповідності системи управління стратегічним цілям підприємства, обізнаності персоналу щодо корпоративної культури підприємства, швидкості прийняття рішень та процесів щодо її прискорення, збалансованості системи управління з точки зору витрат на управління та витрат на виробничий персонал підприємства тощо. Організаційна структура управління є вторинною по відношенню до стратегічних планів підприємства, тобто вона повинна під них адаптуватися, то ж на етапі аналізу потрібно зрозуміти, чи забезпечені стратегічні цілі підприємства виконавцями (структурними підрозділами, персоналом), що зможуть забезпечити їх виконання.	Витрати на управління, відповідність ОСУ стратегічним цілям, її актуальність, рівень сприйняття і дотримання корпоративної культури, пришвидшення процесів прийняття управлінських рішень за рахунок автоматизації певних процесів тощо.	Рівень витрат на управління. Ефективність ОСУ. Результативність роботи підприємства в цілому.
Підсистема «Фінанси»		
Аналізуючи підсистему «Фінанси», доцільно зосередитися на стані та ефективності організації фінансової діяльності підприємства . Основну увагу потрібно приділити забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, структурі та джерелам фінансування діяльності підприємства, ефективності інвестування грошових коштів в операційну діяльність та нові інвестиційні проекти підприємства тощо.	Ефективна взаємодія з постачальниками та дебіторами. Результати фінансової діяльності: відсутність касових розривів, платоспроможність, забезпеченість фінансовими ресурсами тощо. Окупність інвестицій тощо.	Результати інвестування капіталу в діяльність підприємства: рентабельність, фінансова стійкість підприємства, очікувана окупність та доходність інвестицій тощо.

Джерело: сформовано авторами

Запропонована авторами система кількісних показників експрес-діагностики внутрішнього середовища підприємства включає основні показники, що характеризують результати діяльності по кожній підсистемі і базуються на доступній, достовірній інформації. Склад показників по кожній підсистемі та методика їх розрахунку представлені у табл. 2.

Слід зазначити, що підприємство може адаптувати запропоновану систему показників результативної діагностики з урахуванням його специфіки, видаляючи (а в окремих випадках доповнюючи чи замінюючи) нерелевантні для нього показники.

Перевагами здійснення стратегічного аналізу внутрішнього середовища з використанням результативного підходу (експрес-діагностики) в порівнянні з факторним підходом (поглиблена діагностика), на нашу

думку, є:

- доступність вихідної інформації – система результативних показників, як правило, може бути розрахована на основі фінансової звітності підприємства та інших традиційних даних обліку;
- однозначність трактування результатів аналізу;
- економія часу та ресурсів – майже немає потреби додатково організувати пошук та облік певних даних;
- нижчі вимоги до компетентності персоналу – система оціночних показників не вимагає від аналітиків специфічних знань;
- універсальність - можливість порівняння показників різних підприємств.

Таблиця 2

Система показників експрес-діагностики внутрішнього середовища підприємства з використанням результативного підходу

Підсистема	Показники	Методика розрахунку
1	2	3
Маркетинг	Частка ринку (Чр)	Чр = Чистий дохід підприємства / Чистий дохід галузі або групи підприємств, що забезпечують основні продажі
	Відносний приріст продажів (ΔЧД, %)	ΔЧД, % = (Чистий дохід поточного періоду – Чистий дохід попереднього періоду) / Чистий дохід попереднього періоду
	Питомі витрати на збут (ВЗп)	ВЗп = Витрати на збут / Чистий дохід
	Частка продажів новим клієнтам (ЧДнк)	ЧДнк = Чистий дохід від продажу новим клієнтам / Чистий дохід
	Частка доходу від продажу нових продуктів (ЧДнп)	ЧДнп = Чистий дохід від продажу нових продуктів / Чистий дохід підприємства
	Частка продажів продукції в кредит (ЧПкр)	ЧПкр = Чистий дохід від реалізації продукції на умовах відтермінування сплати / Чистий дохід підприємства
	Співвідношення торгової дебіторської заборгованості та обсягу продажів (С дзчд)	С дзчд = Середня торгова дебіторська заборгованість / Чистий дохід
	Частка витрат на розвиток в структурі операційних витрат (Чів)	Чів = Сума інвестицій в дослідження та оновлення ТТБ і продукції / Операційні витрати підприємства
	Коефіцієнт оновлення номенклатури продукції підприємства (Кон)	Кон = Кількість введених протягом трьох років нових номенклатурних позицій / Сукупна кількість номенклатурних позицій підприємства за той самий період
Інновації (завершення)	Коефіцієнт оновлення асортименту продукції підприємства	Кон = Кількість введених протягом трьох років нових асортиментних позицій / Сукупна кількість асортиментних позицій підприємства за той самий період
	Дохід від продажу інноваційних продуктів	Чистий дохід від продажу інноваційних продуктів
Виробництво	Виробничі витрати на одну гривню реалізованої продукції (частка собівартості в чистому доході) (ВВ1грн)	ВВ1 грн = Собівартість реалізованої продукції / Чистий дохід підприємства
	Рентабельність операційної діяльності (Роп)	Роп = Фінансовий результат від операційної діяльності / (Середні основні засоби за первісною вартістю + Середні оборотні активи)
	Матеріалоемність продукції (у т. ч. її прояви) (МЄ)	МЄ = Матеріальні витрати / Чистий дохід підприємства
	Коефіцієнт використання виробничої потужності (Квп)	Квп = Фактичний обсяг виробництва у натуральних показниках / Проекту потужність
Персонал	Персонал-віддача	Пв = Чистий дохід / (Витрати на оплату праці персоналу + Витрати на навчання персоналу)
	Питомі витрати на оплату праці персоналу (ВОПп)	ВОПп = Витрати на оплату праці персоналу / Чистий дохід
	Коефіцієнт плинності кадрів (Кпк)	Кпк = Чисельність звільненого з усіх причин персоналу за період / середня чисельність персоналу за той самий період
Персонал (завершення)	Співвідношення середньої заробітної плати (по категоріям) з середньою заробітною платою по галузі/ регіону (Сзп)	Сзп = Середня заробітна плата по категорії / Середня заробітна плата по галузі або регіону
Управління	Рентабельність активів з урахуванням % по кредитах (Ра)	Ра = (Чистий фінансовий результат + Фінансові витрати * (1-0,18)) / Середні активи 0,18 – ставка податку на прибуток.
	Питомі витрати на управління (ВУп)	ВУп = Адміністративні витрати / Чистий дохід
	Додана вартість на одного управлінця (ДВ1уп)	ДВ1уп = (Чистий дохід підприємства – Матеріальні витрати) / Чисельність управлінців
	Коефіцієнт координації чисельності персоналу по категоріям персоналу (ККп)	ККп = Середня кількість керівників різних рівнів / (Середня чисельність персоналу – Середня кількість керівників різних рівнів)

Продовження табл. 1

1	2	3
Фінанси	Економічна додана вартість (EVA)	$EVA = EBIT * (1 - T) - WACC * C$ де $EBIT$ – прибуток до сплати податків і відсотків (або фінансовий результат від операційної діяльності); C – середня величина капіталу (всього капіталу); T – ставка оподаткування прибутку; $WACC$ – середньозважена вартість капіталу. $WACC = W_d * C_d * (1 - T) + W_e * C_e$, де W_d, W_e – відповідно частки позикових коштів та власного капіталу (звичайних акцій і нерозподіленого прибутку); C_d, C_e – вартість кожної з відповідних частин капіталу.
	Рентабельність активів за показником EBITDA (Pa^E)	$Pa^E = EBITDA / \text{Середні активи}$ $EBITDA$ – прибуток до нарахування відсотків за позиковим капіталом, податку на прибуток та без урахування амортизації. $EBITDA = \text{Фінансовий результат від операційної діяльності} + \text{Амортизація}$
	Коефіцієнт Бівера (K_b)	$K_b = (\text{Чистий фінансовий результат} + \text{Амортизація}) / \text{Позиковий капітал на кінець періоду}$
	Фінансовий цикл (ФЦ)	$ФЦ = \text{Тривалість оборту виробничих запасів} + \text{Тривалість оборту готової продукції} + \text{Тривалість оборту дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги} - \text{Тривалість оборту кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги}$
	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами	$КЗВОА = \text{Власні оборотні кошти} / \text{Оборотні кошти}$ $\text{Власні оборотні кошти} = \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи підприємства}$

Джерело: сформовано авторами

Для розуміння факторів, що формують результати діяльності підприємства, а також створення більш ґрунтовної бази для прийняття управлінських рішень щодо подальшого функціонування підприємства, підприємствам доцільно проводити більш глибоку стратегічну діагностику внутрішнього середовища, яка передбачає вивчення факторів формування конкурентних переваг (факторний аналіз). Фактори успіху підприємства можуть бути описані через показники стану явища (процесу, ресурсу) та показники ефективності організації явища (процесу/ефективності використання ресурсу). Система показників факторного аналізу конкретного підприємства може бути досить розгорнутою, динамічною (змінюватись по окремих аналітичних періодах) та включати специфічні показники.

Наприклад, для підсистеми «Маркетинг» в якості факторних показників промислового підприємства ми вважаємо можливим розглядати наступні: кількість унікальних конкурентних пропозицій продукції підприємства; частка продажів (прибутку) унікальної продукції; кількість розроблених модифікацій продукції за останні 3-5 років; частка продажів (прибутку) модифікованої продукції; рівень логістичних витрат (абсолютний, відносний); рівень витрат на збереження продукції (абсолютний, відносний); рівень витрат (абсолютний, відносний); частка логістичних витрат в операційних витратах; частка перевезень готової продукції власним транспортом; альтернативність видів транспорту для перевезень; кількість каналів збуту продукції;

частка реалізації продукції через кожний канал збуту; рентабельність каналів збуту продукції; коефіцієнт конверсії за каналом збуту.

Перевагами факторного підходу до аналізу внутрішнього середовища в порівнянні з результативним, на нашу думку, є:

- розуміння та контроль факторів, що формують конкурентні переваги підприємства, і, як слідство, підвищення керованості ними;
- можливість оцінювання якісних факторів, що впливають на успіх підприємства;
- отримання ґрунтовної бази для формування функціональних стратегій;
- отримання конкретних кількісних орієнтирів для формування стратегічно орієнтованої системи мотивації персоналу.

Але цей підхід є більш трудомістким у зв'язку зі складністю розрахунку показників через наявність нетрадиційних характеристик; значно більшу тривалість та трудомісткість аналізу через необхідність збору та обробки додаткової інформації; зростання вартості аналізу у зв'язку з потребою накопичення додаткових даних та залучення додаткового персоналу; доцільність підвищеної компетентності аналітиків; необхідність створення відповідного методичного забезпечення.

Обидва підходи повинні використовуватись в процесі стратегічного планування за для виявлення перспективних напрямків розвитку підприємства,

формування обґрунтованої стратегії його розвитку та формулювання стратегічних цілей. Первинним є результативний підхід, який дозволяє оцінити основні результати діяльності підприємства в динаміці, а також в порівнянні з конкурентами. По його завершенні доцільним є проведення факторного аналізу, який дозволяє виявити основні причини досягнутих результатів, зрозуміти, що є КФУ підприємства для подальшого його розвитку та подолання існуючих проблем.

В той же час при проведенні стратегічного контролю зазвичай достатньо проведення результативного аналізу, який дозволяє в повній мірі оцінити рівень виконання стратегічного плану та визначити проблеми, розробити додаткові заходи або ввести необхідні корективи. Факторний аналіз на цьому етапі проводиться при необхідності.

Висновки. Запропонований комплексний підхід до стратегічного аналізу внутрішнього середовища підприємства, який включає експрес-діагностику та

поглиблений аналіз. Обидва види аналізу передбачають розгляд всіх функціональних прошарків діяльності підприємства, до яких відносяться: маркетинг, інновації, виробництво, персонал, управління, фінанси. Але експрес-діагностика базується на оцінці основних результатів діяльності підприємства (результуючих показників) в порівнянні з конкурентами та в динаміці, а поглиблений аналіз дозволяє дослідити фактори, що обумовлюють отримання відповідних результатів та виявити ключові фактори успіху і проблемні зони.

Такий підхід забезпечує раціоналізацію складності аналізу з його доцільністю, проведення максимального дослідження та виявлення КФУ, що є необхідним для розробки обґрунтованої стратегії підприємства. Запропонована система показників результативного підходу та методики їх розрахунку є інструментарієм практичного менеджменту і може мати широке застосування як в процесі стратегічного, так і тактичного управління.

Список використаних джерел:

1. Карпіщенко О.І. (2013). Стратегічне планування: навч. посібник. Суми : СДУ, 446 с.
2. Сумець О.М. (2021). Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 208 с.
3. Тищенко О.М. (2016). Стратегічне управління : навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 252 с.
4. Запукхляк І.Б. (2016). Steeple-аналіз макросередовища вітчизняних газотранспортних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, № 1. С. 69-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_13.
5. Дунда С.П. (2020). Стратегічне дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток хлібопекарських підприємств як етап обґрунтування стратегічних рішень. Ефективна економіка, № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.52>.
6. Микуланинець С.І. (2021). Застосування PEST, SNW та SWOT-аналізів при розробці стратегії розвитку підприємництва. Сучасні тенденції розвитку науки і освіти в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів. Матеріали VI Всеук. наук.-практ. конференції (Мукачєво, 13-14 травня 2021 р). Мукачєво : Вид-во МДУ, С. 450-452.
7. Довбня С.Б., Папуша І.В. (2024). Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління, № 4. URL: https://reiest.com.ua/pmt/issue/view/issue_14_24. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-04-19>.
8. Шаманська О.І. (2016). Система оцінки ефективності управління ресурсним потенціалом підприємств АПК. Ефективна економіка. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_12.
9. Довбня С.Б., Чабанець Т.М. (2019). Механізм стратегічної оцінки конкурентної позиції підприємства. Бізнес-Інформ, № 9. С. 313-320. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-313-320>.
10. Носонова Л.В. (2017). Визначення рівня стратегічного потенціалу машинобудівних підприємств. Економіка і суспільство, Вип. 9. С. 547-555. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/94.pdf.
11. Селезньова Г.О. (2020). Оцінювання ефективності системи управління підприємством. Ефективна економіка, № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7711>.
12. Петренко Л.А. (2015). Оцінювання рівня організації управління підприємством. Стратегія економічного розвитку України, № 36. С. 108-116.

References:

1. Karpishchenko, O.I. (2013). Stratehichne planuvannya [Strategic planning]: training manual. Sumy : Sums'kyu derzhavnyy universytet. 446 p. [in Ukrainian].
2. Sumets', O.M. (2021). Stratehichnyy menedzhment [Strategic management]. textbook. Kharkiv : KHNU. 208 p. [in Ukrainian].
3. Tyshchenko, O.M. (2016). Stratehichne upravlinnya [Strategic management]: training manual. Kharkiv: KhNADU. 252 p. [in Ukrainian].
4. Zapukhlyak, I.B. (2016). Steeple-analiz makrosередovyshcha vitchyznyanykh hazotransportnykh pidpryyemstv [Steeple analysis of the macro environment of domestic gas transportation companies]. Problems and prospects of entrepreneurship development, No. 1. Pp. 69-74. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_1_13. [in Ukrainian].
5. Dunda, S.P. (2020). Stratehichne doslidzhennya vplyvu faktoriv zovnishn'oho seredovyshcha na rozvytok khlibopekars'kykh pidpryyemstv yak etap obgruntuvannya stratehichnykh rishen' [A Strategic Study of the Impact of

Environmental Factors on the Development of Bakery Enterprises as a Stage of Justification of Strategic Decisions]. *Efficient economy*, No. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.52>. [in Ukrainian].

6. Mykulanyets', S.I. (2021). Zastosuvannya PEST, SNW ta SWOT-analiziv pry rozrobtsi stratehiyi rozvytku pidpryyemnytstva [Application of PEST, SNW and SWOT analyzes in the development of an entrepreneurship development s]. *Modern trends in the development of science and education in the context of deepening European integration processes. Proceedings of the VI All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Mukachevo, 13-14 travnya 2021 r.)*. Pp. 450-452. Mukachevo: MSU Publishing House. [in Ukrainian].

7. Dovbnya, S.B., & Papusha, I.V. (2024). Ekspres-diahnastyka finansovoho stanu pidpryyemstva: stratehichnyy aspekt [Express diagnostics of the financial condition of the enterprise: a strategic aspect]. *Problems of modern transformations. Series: Economics and management*, No. 14. Retrieved from: https://reiest.com.ua/pmt/issue/view/issue_14_24. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-04-19>. [in Ukrainian].

8. Shamanska, O.I. (2016). Systema otsinky efektyvnosti upravlinnya resursnym potentsialom pidpryyemstv APK [System for Evaluating the Efficiency of Management of the Resource Potential of Agricultural Enterprises]. *Efficient economy*, No. 2. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_2_12. [in Ukrainian].

9. Dovbnya, S.B., Chabanets', T.M. (2019). Mekhanizm stratehichnoyi otsinky konkurentnoyi pozytsiyi pidpryyemstva [The mechanism of strategic assessment of the competitive position of the enterprise]. *Business-Inform*, No. 9. Pp.313-320. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-9-313-320>. [in Ukrainian].

10. Nosonova, L.V. (2017). Vyznachennya rivnya stratehichnoho potentsialu mashynobudivnykh pidpryyemstv [Determination of the level of strategic potential of machine-building enterprises]. *Economy and society*, No. 9. Pp. 547-555. Retrieved from: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/94.pdf. [in Ukrainian].

11. Seleznova, H.O. (2020). Otsinyuvannya efektyvnosti systemy upravlinnya pidpryyemstvom [Evaluation of the efficiency of the enterprise management system]. *Effective economy*, No.3. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7711>. [in Ukrainian].

12. Petrenko, L.A. (2015). Otsinyuvannya rivnya orhanizatsiyi upravlinnya pidpryyemstvom [Assessment of the level of organization of enterprise management]. *Strategy of economic development of Ukraine*, No. 36. Pp. 108-116. [in Ukrainian].