

**Хорунжак Н. М.**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, Україна

**ORCID ID:** 0000-0001-7434-5456

**e-mail:** n.khorunzhak@ukr.net

**Бойчик І. М.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, Україна

**ORCID ID:** 0000-0002-6212-8072

**e-mail:** iryna.boychyk@gmail.com

**Спьяк Г. І.**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Тернопільський національний економічний університет, м. Тернопіль, Україна

**ORCID ID:** 0000-0003-0758-0821

**e-mail:** halynaspyak@gmail.com

### **Обґрунтування індикаторів і формалізація інтегрального показника стратегічного аналізу підприємств**

**Анотація.** Стаття містить дослідження сучасних засад і запитів щодо застосування в практиці сучасних підприємств методів стратегічного аналізу та можливостей удосконалення його показників. Метою статті є обґрунтування індикаторів (показників впливу) та формалізація інтегрованого показника стратегічного аналізу підприємств, адаптованого до сучасних управлінських запитів і орієнтованого на підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі. Обґрунтовано переваги включення до оціночних формул показників впливу зовнішнього середовища. Для забезпечення адекватності оцінки пропонується враховувати імовірнісні та конкретно ідентифіковані впливи наявних зовнішніх і внутрішніх чинників (факторів) на результати діяльності суб'єктів господарювання. Розроблено формулу та обґрунтовано підхід до встановлення обмежень значень результатів по запропонованому інтегрованому показнику стратегічного аналізу. Запропонований підхід, маючи самостійне значення, також може служити основою деталізованого аналізу, що враховує галузеву специфіку та базові вихідні наявні умови конкретного об'єкта аналізу.

**Ключові слова:** стратегічний аналіз, формалізація, уточнюючі коефіцієнти, фактори впливу, інтегральний показник.

**Khorunzhak Nadiya**, Doctor of Science (Economics), Professor Department of Accounting and Taxation, Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine

**Boichyk Iryna**, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor Department of Entrepreneurship and Trade, Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine

**Spyk Halyna**, PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor Department of Entrepreneurship and Trade, Ternopil National Economic University, Ternopil, Ukraine

### **Substantiation of Indicators and Formalization of Integral Index of Strategic Analysis of Enterprises**

**Abstract. Introduction.** A characteristic feature of the current economic environment in which Ukrainian businesses operate is a significant increase in competition, an increase in requirements for product quality (works, services), an emphasis on socialization of production, resource conservation and efficiency. It is important for enterprises to have adequate indicators of assessing the impact on their activities of external and internal factors in order to function effectively in such environment. Such information can be obtained by using the tools and methods of strategic analysis. The article is devoted to topical issues of strategic analysis development and improvement of its indicators.

**Purpose.** The aim of the article is to substantiate the indicators (impact indicators) and formalize an integrated indicator of strategic analysis of enterprises, adapted to modern management queries and focused on improving the performance of economic entities in a competitive environment.

**Results.** The scientific novelty of the obtained results is to substantiate the indicators and to develop a formula for the integrated indicator of strategic analysis of enterprises, which takes into account the probabilistic and specifically identified influences of the existing external and internal factors (factors) on the performance of economic entities. The practical value of the obtained results is that they can be used in the activity of the enterprise to evaluate its position in the competitive environment and develop a strategy for effective development.

**Conclusions.** The proposed approach allows a more adequate assessment of the strategic position of the entity. Its application will contribute to the development of effective management decisions.

**Keywords:** strategic analysis, formalization, refinement coefficients, impact factors, integral indicator.

**JEL Classification:** D81; L1.

**Постановка проблеми.** Характерною рисою сучасного економічного середовища, в якому здійснюють діяльність українські суб'єкти господарювання, є суттєве посилення конкуренції, зростання вимог до якості продукції (робіт, послуг), акцент на соціалізації виробництва, ресурсозбереженні та ефективності. Максимальне досягнення відповідності названим рисам для сучасних підприємств – складне завдання. Його виконання вимагає розвитку теорії та практики управління загалом і такої його функції як аналіз, зокрема.

Існування різних теорій щодо інформаційного забезпечення аналізу, його методики та концепцій, які їх супроводжують, а також їхній історичний розвиток у різноманітних поєднаннях, свідчить про безперервний пошук світовою економічною спільнотою компромісного узгодження, яке би враховувало різні інтереси користувачів облікової інформації.

При цьому поширеною є думка, що будь-яке компромісне рішення завжди буде негативно впливати на об'єктивність інформації для певної групи користувачів і буде залежати від професійності та підготовленості фахівців з обліку та аналізу. Це цілком об'єктивний і дійсно підтверджений факт, але він аж ніяк не зменшує актуальності й доцільності проведення досліджень, спрямованих на розвиток теоретичних засад і практики аналітичної складової управління. Остання в сучасних умовах відіграє все більшу роль у різних своїх інтерпретаціях і видах. Не вдаючись до детального висвітлення різних видів, способів і методів аналізу та їх особливостей, зауважимо, що кожен з них відіграє свою роль в забезпеченні ефективності функціонування сучасних суб'єктів господарювання. Попри це, особливо актуалізується сьогодні застосування в практиці українських підприємств стратегічного аналізу.

Він набуває все більшого значення як інструмент досягнення кращих результатів діяльності суб'єктів, що функціонують в умовах дедалі більшої конкуренції. Врахування лише внутрішніх умов і важелів підвищення ефективності має певну позиціоновану межу. Окрім того, такий підхід недостатньо точно ідентифікує дійсні можливості економічного розвитку. Це пов'язано з дією низки ризиків, що активно впливають на діяльність підприємства й належать до групи чинників, які визначаються зовнішнім середовищем. Через це для розв'язання проблеми адекватності оцінки наявних умов і розробки стратегії подальшого розвитку суб'єкта господарювання необхідна концепція врахування факторів впливу мікро- та макросередовища на загальні результати діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В останні роки науковці та практики приділяють дослідженню цієї проблеми більше уваги. Зокрема різними аспектами стратегічного аналізу (від його позиціонування до вирішення прикладних методичних і

організаційних питань) займалися І. В. Бродюк, Г. М. Давидов, С. Л. Демиденко, Т. І. Дьолог, С. М. Жукевич, О. А. Магопець, В. М. Малахова, І. М. Парасій-Вергуненко, А. І. Склабінська, І. Д. Фаріон, Т. Р. Федович, Р. К. Шурпенкова та інші.

Аналіз наукової літератури свідчить, що автори досліджують як загальні, так і конкретні питання стратегічного аналізу, в тому числі його роль в управлінні, специфіку та етапи проведення [2; 4; 6; 11; 12; 13].

Наприклад, С. Л. Демиденко визначає методичні підходи до стратегічного аналізу середовища підприємства через уточнення його сутності та ролі в управлінні підприємством. На цій основі науковець доводить, що аналіз середовища підприємства – це процес визначення критично важливих елементів зовнішнього і внутрішнього оточення, що впливають на досягнення цілей суб'єктом діяльності. Відповідно до цього, запропоновано виокремлювати функції, складові середовища підприємства та їх фактори, а також ідентифіковано умови оцінки значущості впливу останніх на стратегічний вибір підприємства [4].

Ряд науковців, зокрема Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопець [3], Р. К. Шурпенкова [11] досліджують сутність та значення стратегічного аналізу в процесі управління, теоретичні й практичні аспекти його здійснення, в тому числі етапи та послідовність організації. Прикладні питання використання стратегічного аналізу для оцінки економічного потенціалу, конкурентних переваг і існуючого середовища функціонування суб'єктів господарювання з акцентом на галузеві особливості характеризують Д. О. Ручаєвський [7] та І. В. Бродюк [1].

Ці автори здійснюють обґрунтування доцільності застосування найбільш прийнятних для конкретної галузі методів та на їх основі визначають сильні й слабкі сторони стратегічних позицій суб'єктів дослідження. У цьому контексті Д. О. Ручаєвським застосовано SWOT-аналіз та стратегічний галузевий аналіз М. Портера і формалізовано сильні та слабкі сторони гірничо-металургійного комплексу України [7].

Бродюк І. В. [1] узагальнює теоретичні основи стратегічного аналізу в цілому та у сфері інвестування. Застосувавши метод Срасе-аналізу для оцінки стратегічної позиції підприємства, науковець характеризує типові стратегії, що визначаються матрицею, а також наводить обґрунтування переліку показників, за якими повинна відбуватися оцінка.

Галенко О. М., Різва Л. А. розглядають стратегічний аналіз як один із ключових аналітичних елементів стратегічного управління. Відповідно до цього, вони характеризують його об'єкти, моделі, а також доводять, що модель динамічного стратегічного аналізу інтегрує ідеї різних шкіл стратегічного менеджменту, використовує динамічні модифікації інструментів стратегічного аналізу. Автори роблять обґрунтований висновок, що є різні шляхи використання цієї моделі, зокрема можливість

ефективно вирішувати завдання, які існують в компаніях різного масштабу та напрямку діяльності. Ідентифіковані науковцями напрями застосування розглядуваної моделі та специфіка їх використання для цілей встановлення параметрів майбутніх ринків, виявлення ресурсів і компетенцій, котрі є найбільш важливими джерелами стійких конкурентних переваг, визначення слабких і сильних сторін підприємства тощо є вагомим теоретичним доробком, що має практичну цінність для реальних функціонуючих суб'єктів господарювання [2].

Такого роду дослідження мають практичне спрямування й орієнтовані на адаптоване використання тих чи інших методів і моделей стратегічного аналізу. Однак їхня реалізація потребує відповідного опрацювання та пристосування до конкретики аналізованого суб'єкта.

В методичному плані досить детальним і структурованим є розроблений С. Б. Довбнею, О. О. Письменною та Т. М. Чабанець підхід до проведення стратегічного аналізу, орієнтований на кількісні оцінки впливу на діяльність підприємства факторів зовнішнього середовища, а також значущості його сильних та ризикованості слабких сторін з урахуванням поточного стану й прогнозу змін. Запропонований вченими метод визначення комплексних оцінок зовнішнього й внутрішнього середовища та формалізований ними інтегральний показник дозволяє розробляти обґрунтовану стратегію підприємства з менш вираженими ймовірнісними ризиками [5].

Однак, попри те, що аналіз наукових публікацій вказує на актуалізацію напряду дослідження проблематики стратегічного аналізу [8; 9; 11; 14], залишаються невирішеними ряд питань. Зокрема, на теперішній момент часу немає виробленого єдиного підходу до розв'язання проблеми обґрунтування та формалізації загального результуючого показника стратегічного аналізу. Для забезпечення адекватності оцінки він має враховувати ймовірнісні та конкретно ідентифіковані впливи наявних зовнішніх і внутрішніх чинників (факторів) на результати діяльності суб'єктів господарювання, а також надалі служити основою деталізованого аналізу, що враховує галузеву специфіку та базові вихідні наявні умови.

**Формулювання цілей дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування індикаторів (показників впливу) та формалізація інтегрованого показника стратегічного аналізу підприємств, адаптованого до сучасних управлінських запитів і орієнтованого на підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання в конкурентному середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка наявних методів стратегічного аналізу свідчить про доцільність їх удосконалення та потребу у врахуванні тих нових умов, явищ і процесів, котрі відбуваються в сучасній українській економіці. Зокрема, практика засвідчує, що поряд з загальним інтегрованим

показником впливу зовнішніх чинників, є об'єктивна потреба у врахуванні конкретних умов самого суб'єкта господарювання, які належать до внутрішніх даних.

Останні продукуються системою обліку та можуть бути перетворені в розрахункові показники через обчислення, проведені відповідно до розроблених методик аналізу. Такий підхід відповідає концепції стратегічного аналізу оскільки він позиціонується в сучасній науковій думці як прогнозно-регулююча функція управління, що спрямована на впровадження управлінських рішень з метою удосконалення діяльності з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів (індикаторів) впливу. Результатом використання такого аналізу системою управління є перетворення можливостей суб'єкта господарювання в його конкурентні переваги. З позиції візуалізації схема застосування загального результуючого показника стратегічного аналізу матиме вигляд: «результуючий показник аналізу наявних умов (узагальнюючий показник внутрішніх чинників)» + «результуючий показник зовнішніх чинників».

В обох випадках обчисленню результуючих показників передуватиме вибір (розробка) системи показників та їх індикаторів. В якості перших заведено брати показники, що характеризують фінансовий стан суб'єкта господарювання. Щодо других думки науковців різняться, оскільки в переважній більшості пропонується враховувати вплив факторів зовнішнього середовища конкретної галузі, а не загальні для всіх суб'єктів зовнішні дії та ефекти. Ще ж і надто, навіть при проведенні аналізу фінансового стану слід правильно обрати пріоритетні показники, оскільки сьогодні відомо понад 100 цілком різних підходів до його ідентифікації. Обчислення усіх відомих показників, що характеризують фінансовий стан не завжди ефективно, особливо, якщо взяти до уваги величину суб'єкта господарювання (наприклад мале приватне підприємство). Тому постає проблема обґрунтування вибору того чи іншого показника, яку можна вирішити шляхом врахування ваги кожного з них як чинника впливу на результати діяльності підприємства.

Для цього доцільно застосувати анкетування та бальну оцінку, яку пропонується проводити серед працівників керівної ланки (директора (керівника) підприємства, його заступника (заступників), керівників структурних підрозділів). Попри внесення у систему оцінки через використання такого способу певної долі суб'єктивізму, загальна її результативність матиме в цілому адекватне значення. Поясненням цього служить факт професійного бізнесового чуття суб'єктів управління, адже відомо, що воно є важливим рушієм економічного розвитку.

Для посилення об'єктивності оцінки доцільно скористатися емпіричним підходом і скоригувати вибір за допомогою наявних наукових рекомендацій. Зокрема, за основу взяти позиції 10-20 науковців щодо ваги того чи іншого показника фінансового стану для

розробки стратегії успішного розвитку діяльності. Показникам, що найчастіше вважаються найбільш об'єктивними з позиції основи стратегічного планування – слід присвоїти максимальну кількість балів (наприклад в діапазоні обраної кількості думок вчених, тобто 10, 15 чи 20 тощо), а решті в порядку спадання.

За проставленими таким чином балами щодо кожного показника можна встановити поправочний коефіцієнт (за принципом: якщо для емпіричної оцінки обрано 20 наукових позицій (авторів) – 20 присвоюємо коефіцієнт 2; 19 – коефіцієнт 1,9; 18 – коефіцієнт 1,8 і т.д.; якщо для емпірично оцінки обрано 10 наукових позицій, то коефіцієнти складуть відповідно: 10 – коефіцієнт 1; 9 – коефіцієнт 0,9; 8 – коефіцієнт 0,8 і т.д.). Перемноживши кількість балів, проставлених працівниками управлінських ланок на поправочні коефіцієнти встановимо вагу кожного з них у забезпечення ефективного функціонування підприємства. На цій основі слід обрати максимально впливові показники та абстрагуватись від тих, котрі мають мінімальне значення.

У формалізованому вигляді пропонується модель інтегрованого показника стратегічного аналізу підприємств ( $K_s$ ) представляється як сума внутрішніх і зовнішніх чинників:

$$K_s = \sum_{n=1}^N R_{imikro} * K_{iemp} + \sum_{k=1}^K R_{kmacro} \quad (1)$$

де  $R_{imikro}$  – внутрішній потенціал підприємства (визначений як інтегральний показник фінансового стану (сума фактичних значень показників, обраних за описаною вище методикою),  $K_{iemp}$  – поправочний коефіцієнт встановлений на основі емпіричної оцінки,  $R_{kmacro}$  – показник впливу зовнішнього середовища,  $n, k$  – відповідно, чинники внутрішнього та зовнішнього середовищ (діапазон залежить від результатів вибору).

Для встановлення обмежень значень результатів по  $R_{imikro}$  слід використати суми граничних значень показників фінансового стану (мінімальні та максимальні межі), помножені на максимальний поправочний коефіцієнт (з діапазону від 1 або до 2 (див. методику анкетно-бальної оцінки)).

Щодо  $R_{kmacro}$  (показника впливу зовнішнього середовища), використаного в системі оцінки, то для його цифрового вираження необхідно спочатку обрати показники, котрі максимально характеризують зовнішнє оточення й стосуються діяльності підприємств загалом.

Надалі для досягнення вищого рівня адекватності оцінки доцільно виокремити й врахувати галузеву

специфіку й стратегічні цілі діяльності конкретних підприємств. На наш погляд загальними для усіх суб'єктів господарювання є такі фактори:

– стан економічного розвитку в країні (високий, середній, низький) ( $ER_i$ );

– податковий тиск (значний, сприятливий); ( $FN_i$ );  
рівень технічного та технологічного розвитку (високий, низький) ( $TR_i$ );

– рівень сприяння розвитку діяльності (високий, низький) ( $IK_i$ );

– рівень концентрації аналогічних виробництв (максимально високий, високий, середній, низький, надзвичайно низький) ( $KP_i$ ) тощо.

Формалізація цих чинників вимагає більш детального їх розгляду з позиції відповідних складових. Наприклад, для обґрунтування позиціонування стану економічного розвитку та його віднесення до вказаних вище категорій слід врахувати обсяг ВВП, середній рівень заробітної плати в країні, купівельну спроможність населення (або замість двох попередніх складових – рівень життя населення) тощо. Кожна наступна складова з переліку чинників теж може бути деталізована. Тобто показник  $R_{kmacro}$  у формулі 1 також є комплексним і найпростіше формалізоване його вираження має вигляд:

$$R_{kmacro} = f(ER_i, FN_i, TR_i, IK_i, KP_i, \dots n) \quad (2)$$

Сумарний вплив зовнішніх чинників може бути не лише позитивним, а й негативним тому у формулі 1 перед знаком другої суми правомірніше буде використати знак «±».

Подальша формалізація зовнішніх чинників в перспективі уможливить їх кількісну оцінку, а тому здійснення таких досліджень є достатньо актуальним напрямом наукових пошуків. Також для забезпечення можливостей індивідуального застосування розробленого підходу щодо конкретного підприємства слід сформулювати засади побудови багаторівневої мультикритеріальної математичної моделі. Це, у свою чергу, потребує розробки класифікації індивідуальних факторів впливу, обґрунтування вибору їх оптимальної кількості та способу такого вибору.

Окрім цього, при застосуванні розробленого підходу слід передбачити також ефект мультиплікації (в т.ч. соціальний). Окреслений напрям наукових досліджень за умови його розвитку дасть змогу досягти адекватної оцінки стратегічного положення суб'єкта господарювання та сприятиме виробленню ефективних управлінських рішень.

#### Література:

1. Бродюк І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2015. № 4. С. 131-133.
2. Галенко О. М., Різва Л. А. Стратегічний аналіз як ключовий елемент стратегічного управління. *Ефективна економіка*. 2017. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681>. (дата звернення: 21.08.2019).
3. Давидов Г. М., Малахова В. М., Магопєць О. А. та ін. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ: Знання, 2011. 389 с.
4. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21). (дата звернення: 03.08.2019).

5. Довбня С. Б., Письменна О. О., Чабанець Т. М. Удосконалення стратегічного аналізу: інтегральний підхід. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С. 312-320.
6. Кравченко О. В. Поняття стратегії в стратегічному управлінні. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2007. № 1(22). С. 267-272.
7. Ручаєвський Д. О. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємств гірничо-металургійного комплексу України. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2014. № 3. С. 88-92.
8. Стоказ Я. М. Організаційне забезпечення формування стратегічних знань в системі економічної безпеки розвитку підприємств. *Матеріали X Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. «Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем»* (Братислава - Харків, 5-6 квітня 2018 р.). Харків, 2018. С. 111-114.
9. Шталь Т. В., Бондаренко Л. М., Кучава К. О. Стратегічний аналіз як інструмент управління для підвищення ефективності діяльності національних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2018. № 1. С. 319-325.
10. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.
11. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. № 2(112). С. 96-99.
12. Chandler A.D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 490 p. URL: [https://archive.org/details/strategystructur00chan\\_0](https://archive.org/details/strategystructur00chan_0). (дата звернення: 27.08.2019).
13. Dutton Jane E., Jackson Susan E. Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Academy of Management Review*. 1987. Vol. 12. № 1. P. 76–90.
14. Fredriksson G., Larsson H. An analysis of maintenance strategies and development of a model for strategy formulation - A case study. Göteborg: Chalmers University of Technology, 2012. 141 p.

#### References:

1. Brodyuk, I. V. (2015). Strategic analysis of investment development of enterprise. *Ekonomika ta derzhava*, 4, 131-133 [in Ukrainian].
2. Galenko, O. M. & Rizva, L. A. (2017). Strategic analysis as a key element of strategic management. *Efektivna ekonomika*, 7. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5681> [in Ukrainian].
3. Davydov, H. M., Malakhova, V. M., Mahopets, O. A. et al. (2011). *Stratehichnyi analiz*. Kyiv : Znannia. 389 [in Ukrainian].
4. Demydenko, S. L. (2015). Features strategic of analysis of enterprises environment. *Efektivna ekonomika*, 9. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_21). [in Ukrainian].
5. Dovbnya, S. B., Pysmenna, O. O. & Chabanets, T. M. (2018). Improvement of strategic analysis: integral approach. *Ekonomika i suspilstvo*, 14, 312-320 [in Ukrainian].
6. Kravchenko, O. V. (2007). The concept of strategy in strategic management. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, 1(22), 267-272 [in Ukrainian].
7. Ruchaievskiy, D. O. (2014). Strategic analysis of the competitiveness of enterprises of the mining and metallurgical complex of Ukraine. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, 3, 88-92 [in Ukrainian].
8. Stokaz, Ya. M. (2018). Organizational support of the formation of strategic knowledge in the system of economic security of enterprise development. *Materialy X Mizhnar. nauk.-prakt. Internet-konf.* [Materials 10th International scientific and practical Internet conference], *Suchasni problemy modeliuвання sotsialno-ekonomichnykh system* [Modern problems of modeling of socio-economic systems]. Kharkiv, 111-114 [in Ukrainian].
9. Shtal, T. V., Bondarenko, L. M. & Kuchava, K. O. (2018). The strategic analysis as a management tool to improve the performance of national enterprises. *Biznes Inform*, 1, 319-325 [in Ukrainian].
10. Shulhina, L. M. & Yukhymenko, V. V. (2015). *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv: formuvannia stratehii*. Kyiv: Univest PrePress [in Ukrainian].
11. Shurpenkova, R. K. (2015). Strategic analysis as part of enterprise management. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, 2(112), 96-99 [in Ukrainian].
12. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press. Retrieved from [https://archive.org/details/strategystructur00chan\\_0](https://archive.org/details/strategystructur00chan_0) [in English].
13. Dutton, Jane E. & Jackson, Susan E. (1987). Categorizing strategic issues: links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90 [in USA].
14. Fredriksson, G. & Larsson, H. (2012). *An analysis of maintenance strategies and development of a model for strategy formulation – A case study*. Göteborg: Chalmers University of Technology, 141 [in Sweden].

