

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>

JEL classification: E30, O33
UDC: 338.2

Марина ЗАВ'ЯЛОВА

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра управління бізнесом,
Державний університет економіки і технологій, Україна
E-mail: Marina.1963@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1880-714X

Олена МАГОПЕЦЬ

кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет, Україна
E-mail: oamahopets@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2124-4026

Юрій БОБКОВ

аспірант,
кафедра економіки аграрного виробництва та міжнародної інтеграції,
Національний науковий центр "Інститут аграрної економіки", Україна
E-mail: avtor05@ukr.net
ORCID: 0009-0009-3883-4506

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВНИЙ ЕТАП РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ

АНОТАЦІЯ

Вступ. Зовнішнє середовище є джерелом, що живить підприємство ресурсами, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Підприємство перебуває у стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи цим можливість виживання. Але ресурси середовища безмежні. І на них претендують багато інших підприємств, що перебувають у цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість, що підприємство зможе отримати необхідні ресурси із зовнішнього середовища. Це може послабити його потенціал та призвести до багатьох негативних для підприємства наслідків. Завдання стратегічного управління полягає у забезпеченні такої взаємодії підприємства із середовищем, яке дозволяло підтримувати його потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей і тим самим давало б йому можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Метод. У статті розглянуто два методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: SWOT-аналіз, який розділяє фактори на сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, та PEST-аналіз, який відстежує та оцінює політичні (стабільність політичної ситуації, податкова політика, рівень впливу держави на галузь, контроль за стандартами якості), економічні (температура інфляції, рівень доходів населення, обсяги виробництва природної та мінеральної бутильованої води, ціни на сировину та енергоносії, інвестиції у галузі), соціальні (вимоги до якості продукції, смаки й уподобання населення, чисельність населення) та технологічні фактори (розвиток технологій у галузі, науково-технічний потенціал країни, витрати на дослідження і розробки), на які підприємство не має впливу.

© Марина Зав'ялова, Олена Магопець, Юрій Бобков, 2023

Отримано: 03.05.2023 р.

Рекомендовано до друку: 14.05.2023 р.

Опубліковано: 31.05.2023 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати:

Зав'ялова М., Магопець О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>

Результати. Дослідження проведено на прикладі ТОВ «Царичанський завод мінеральної води». В процесі аналізу підприємства було вивчено зовнішнє середовище на основі шести груп факторів: економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародний статус і соціальна поведінка. Виявлено сильні сторони підприємства, що також є конкурентними перевагами: безпечне упакування товару; зростання обсягів офісного споживання бутильованої води; широкий асортимент мінеральної води; висока якість продукту; середній рівень цін; використання передових технологій автоматизації випуску; збільшення обсягів реалізації води; збільшення лінійки продуктів; вода надходить зі свердловини; вода має важливі елементи для організму людини; воду використовують у лікувальних цілях; завод виготовляє оброблену воду, використовуючи метод зворотного осмосу; підприємство є власником основних ресурсів для виробництва; широка цільова аудиторія; доставляння води в офіси; наявність фірмової крамниці біля підприємств.

Ключові слова: SWOT-аналіз; PEST-аналіз; зовнішнє середовище; зовнішньоекономічна діяльність; стратегія; зовнішні фактори середовища.

Вступ

На сучасному етапі розвитку економіки та в умовах глобалізації розвиток зовнішньоекономічної діяльності та співпраця з іноземними партнерами є важливими елементами забезпечення ефективної роботи підприємств. Сьогодні для українського підприємства важко працювати, оскільки зробити прогноз функціонування мінливого зовнішнього середовища досить складно. За таких умов потрібно використовувати нові методи й підходи в управлінні. Для успішної адаптації підприємств до нових непередбачених зовнішніх змін потрібно чітко визначити цілі, місію, цінності відповідно до інтересів споживачів та сформувані на їх основі стратегічні принципи. З огляду на динамічність і складність бізнес-середовища та посилення конкуренції, стратегічний підхід до визначення свого розвитку є необхідною умовою довгострокового та успішного функціонування підприємства. Лише маючи чітке розуміння розвитку бізнес-середовища, позиції підприємства на ринку, його характеристик та можливостей, можна визначити стратегію розвитку з метою досягнення поставлених цілей та формування довгострокових переваг.

Мета та завдання статті

Метою статті є оцінка зовнішнього середовища підприємства та визначення можливостей виходу на зовнішній ринок.

Виклад основного матеріалу дослідження

Внутрішній потенціал підприємства підтримується на належному рівні завдяки

зовнішньому середовищу, яке забезпечує його ресурсами. Підприємство перебуває у стані постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, що гарантує її виживання. Однак зовнішні ресурси не є безмежними. На додаток, зовнішні ресурси зайняті багатьма іншими підприємствами в тому ж середовищі. Тому існує ризик недоотримання зовнішніх ресурсів конкуруючими підприємствами, що послабить потенціал підприємства й може мати багато негативних наслідків для нього. Основне завдання стратегічного управління полягає у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем так, щоб підтримувати внутрішні потреби на необхідному рівні з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення довгострокової життєздатності. Для того, щоб визначити стратегію дій підприємства та реалізувати цю стратегію, керівництво повинно мати глибоке розуміння середовища, в якому працює підприємство, тенденцій його розвитку та позиції, яку воно займає в ньому. Водночас зовнішнє середовище вивчається насамперед стратегічним менеджментом з метою виявлення загроз і можливостей, які підприємство повинне враховувати при постановці та досягненні своїх цілей. Правильно сформульована та розроблена зовнішньоекономічна стратегія є запорукою успішного розвитку підприємства і досягається завдяки здатності підприємства своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптуватися до сучасних тенденцій. Для успішної інтеграції в міжнародний простір вітчизняним підприємствам вкрай важливо будувати свою зовнішньоекономічну стратегію на цінностях, що переважають у розвинених країнах: дотримання законодавства, чесна конкуренція, раціональне використання ресурсів та

виробництво продукції з мінімальним негативним впливом на навколишнє середовище, соціальна відповідальність.

Виходячи з того, що стратегію обирають враховуючи одночасно фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, то зрозуміло, що для отримання повної та достовірної оцінки ситуації та прийняття стратегічних рішень необхідно застосовувати всі аналітичні методи. Оцінка зовнішнього середовища являє собою процес контролю розробниками стратегії зовнішнього середовища підприємства та виявлення потенційних загроз та можливостей. Аналізуючи зовнішнє середовище, підприємство може своєчасно передбачити загрози й можливості, розробити плани на випадок непередбачених обставин і сформулювати стратегії, які дозволять підприємству досягти своїх цілей і перетворити потенційні загрози на вигідні можливості.

Як зазначає І. Д. Фаріон, стратегічний аналіз зовнішнього середовища – це комплексне дослідження зовнішнього середовища організації (галузі, конкурентів, споживачів, постачальників) для оцінки можливостей і загроз та розроблення оптимальної економічної стратегії на основі вибору серед можливих альтернатив [6, с. 10].

Підприємства вивчають зовнішнє середовище на основі шести груп факторів: економічні, політичні, ринкові, технологічні, міжнародний статус і соціальна поведінка. Формування та розподіл ресурсів досліджуються на основі економічних елементів макросередовища: динаміка та насиченість ринку, рівень інфляції, загальний рівень зайнятості та рівень зайнятості в галузях, рівень доходів, процентні ставки, платіжний баланс, інвестиції та оподаткування. Вивчаючи ці показники та фактори, стратегічний менеджмент цікавлять не значення самих показників, а можливості для бізнесу, які вони відкривають.

Мета аналізу економічних показників полягає в оцінці їх загального стану. Першочергово слід дослідити ризиковість, конкурентоспроможність та прибутковість бізнесу. Економічні фактори включають економічне зростання, обмінні курси, інфляцію та процентні ставки. Ці фактори

мають значний вплив на те, як працює бізнес, і на рішення, які приймає керівництво. Наприклад, відсоткові ставки впливають на вартість капіталу підприємства, що, своєю чергою, впливає на те, наскільки зростає або розширюється бізнес. Обмінні курси впливають на вартість експорту товарів, а також на пропозицію і ціну імпортованих товарів в економіці.

Політичні фактори – це способи, за допомогою яких уряд втручається в економіку та впливає на неї. Зокрема, політичні фактори включають такі сфери, як оподаткування, трудове законодавство, екологічне законодавство, торговельні обмеження, тарифи та політична стабільність. Політичні фактори також включають товари та послуги, які уряди хочуть надавати та отримувати (бажані товари), і ті, які вони не хочуть надавати (небажані товари). Крім того, уряди мають значний вплив на охорону здоров'я, освіту та інфраструктуру країни.

Ринкові фактори мають безпосередній вплив на результати діяльності підприємства. На основі результатів оцінки ринкових факторів керівництво підприємства має можливість вдосконалити наявні стратегії та зміцнити свою ринкову позицію. Аналіз ринкових факторів включає вивчення демографічних змін, рівня доходів та їх розподілу, життєвих циклів різних товарів і послуг, рівня конкуренції в галузі, частки підприємства на ринку та державного захисту ринку.

Технологічні фактори включають технологічні аспекти, такі як дослідження та розробки, автоматизація, технологічні стимули та швидкість технологічних змін. Вони визначають бар'єри для входу на ринок, мінімальні рівні ефективності виробництва і впливають на рішення про використання дуже популярного засобу аутсорсингу. Крім того, технологічні інновації впливають на витрати і якість продукції, а також ведуть до інновацій. Вплив науково-технічних інновацій стає помітним в дизайні, моделюванні, дистрибуції та збуті, маркетингу. Всі ці зміни впливають на загальну стратегію підприємства.

Аналіз міжнародних факторів важливий, якщо підприємство має намір працювати на міжнародному ринку. Необхідно досліджувати ситуацію на цьому ринку. Відстежувати

політику країни, в якій підприємство має намір працювати.

Стратегічний аналіз включає аналіз зовнішнього середовища, внутрішній аналіз та аналіз сильних і слабких сторін підприємства як загальну оцінку аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. На нашу думку, зовнішнє середовище має більший вплив на підприємство та ускладнює трансформацію підприємства в необхідному напрямку. Натомість внутрішнє середовище легше піддається управлінню, але саме воно визначає здатність підприємства протистояти негативним впливам зовнішнього середовища та використовувати можливості зовнішнього середовища для прогресу розвитку.

Стратегічний аналіз є необхідним початковим елементом прийняття управлінських рішень у сучасному контексті. Його основна мета - надати інформацію про загрози та можливості, які необхідно враховувати при прийнятті всіх важливих стратегічних рішень. Предметом стратегічного аналізу при прийнятті управлінських рішень є як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства. Зовнішнє середовище підприємства - це мінливе конкурентне середовище, в якому підприємство продає свою продукцію. Аналіз зовнішнього середовища є спеціалізованою функцією відділу стратегічного розвитку. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища повинен охоплювати всі необхідні служби підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища є важливим інструментом, який допомагає сформулювати стратегії контролю над зовнішніми щодо підприємства факторами, з метою передбачення потенційних і реальних загроз і нових можливостей. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно прогнозувати загрози та можливості та розробляти плани на випадок непередбачуваних ситуацій, включаючи стратегії досягнення цілей і перетворення потенційних загроз на вигідні можливості.

Аналіз зовнішнього середовища охоплює зовнішні елементи, що оточують підприємство. Найважливішим напрямком аналізу зовнішнього середовища є виявлення і розуміння наявних і потенційних можливостей і загроз, які можуть перешкоджати розвитку

підприємства. Наступним напрямком аналізу зовнішнього середовища є виявлення стратегічних невизначеностей всередині підприємства або його оточення, які негативно впливатимуть на результати діяльності галузі. Слід зазначити, що ці невизначеності також є важливими та вимагають глибокого аналізу або збору всієї інформації з цього питання перед прийняттям стратегічних рішень.

Існує низка методів дослідження оточення підприємства. Найпоширенішим є SWOT-аналіз, розроблений Альбертом Хамфрі; матриця SWOT-аналізу використовується для поділу інформації на сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; PEST-аналіз також широко використовується для моніторингу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, на які підприємство не може впливати.

PEST-аналіз вимагає дослідження чотирьох факторів: політико-правові, економічні, соціально-культурні та технологічні фактори. Для підприємств PEST-аналіз необхідний, перш за все, для того, щоб краще зрозуміти своє зовнішнє середовище, його можливості та загрози. Сліпе ведення бізнесу, засноване на обмеженій інформації та суб'єктивних відчуттях, можливе для стартап-проектів і малому бізнесі, але неприйнятне для середніх і великих підприємств, а також для серйозних інвестиційних проектів. Розуміючи можливості та загрози в навколишньому середовищі, підприємства можуть захистити себе від критичних помилок.

По-друге, важливо визначити стратегію підприємства. Загальновідомо, що підприємства, які розробили стратегію, виграють конкурентні війни, тому що вони не приймають розрізнених рішень, які суперечать одне одному. Стратегія – є:

- дією, яку підприємство буде здійснювати в найближчі роки;
- продуктом, який вона виробляє;
- розширенням або скороченням географічного простору, в якому вона працює;
- інвестиції, які вона здійснюватиме або, навпаки, зовнішнє фінансування, яке вона залучатиме.

Для того, щоб вибрати правильну стратегію, необхідно розуміти, які можливості пропонує ринок.

По-третє, PEST-аналіз надає вихідні дані для побудови ризик-менеджменту на підприємстві й фактично описує макроекономічні ризики. Як відомо, складовими ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків, їх оцінка та розробка заходів щодо мінімізації їх впливу.

Для виявлення факторів макросередовища, які впливають на діяльність ТОВ «Царичанський завод мінеральної води» було проведено PEST-аналіз. PEST аналіз є аббревіатурою наступних показників галузі: політичні (P), економічні (E), соціально-культурні (S) і технологічні (T). Ступінь впливу факторів було оцінено експертами підприємства за 5-ти бальною шкалою. У таблиці 1 представлено PEST-аналіз макросередовища підприємства.

Таблиця 1. PEST-аналіз ТОВ «Царичанський завод мінеральної води»

Опис фактору	Вплив фактору	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4		
Політичні фактори							
Стабільність політичної ситуації	3	4	5	4	4	4,25	0,34
Податкова політика	3	5	4	4	5	4,5	0,36
Рівень впливу держави на галузь	3	4	3	3	4	3,5	0,28
Контроль за стандартами якості	2	4	3	5	3	3,75	0,20
Економічні фактори							
Темп інфляції	2	5	4	5	5	4,75	0,26
Рівень доходів населення	2	3	4	5	4	4	0,22
Обсяги виробництва природної та мінеральної бутильованої води	2	3	3	2	4	3	0,16
Ціни на сировину та енергоносії	3	5	5	5	5	5	0,41
Інвестиції у галузі	3	4	5	5	4	4,5	0,36
Соціальні фактори							
Вимоги до якості продукції	2	3	5	4	3	3,75	0,20
Смаки та уподобання населення	3	5	3	4	5	4,25	0,34
Чисельність населення	2	3	2	3	3	2,75	0,15
Технологічні фактори							
Розвиток технологій у галузі	3	4	5	4	4	4,25	0,34
Науково-технічний потенціал країни	2	4	3	4	5	4	0,22
Витрати на дослідження і розробки	2	4	2	3	4	3,25	0,18
Всього	37					59,5	

Джерело: складено авторами за даними експертної оцінки.

Проаналізовані фактори занесені в таблицю (табл. 2) за зменшенням своєї важливості та сформовано у матричний вигляд всі зведені розрахунки.

Виходячи з результатів оцінки факторів, найбільше уваги треба приділити нейтралізації наступних чинників: політичні – податкова політика, економічні – ціни на сировину та енергоносії, соціальний – смаки й уподобання населення, технологічний – розвиток технологій у галузі.

Успішна бізнес-стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін. Якщо сильних сторін недостатньо для формулювання ефективної стратегії, менеджери повинні створити базу, на якій вона базуватиметься.

Поеднання аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища здійснюється за допомогою SWOT-аналізу. Є кілька причин, чому цей метод аналізу необхідний підприємствам. Ефективне використання ресурсів. Оскільки кожне підприємство має обмежену кількість ресурсів, дуже важливо

вміти правильно ними розпоряджатися. Це можна зробити, оцінивши сильні сторони підприємства. Після цього ресурси можна

розподілити таким чином, щоб досягти максимального зростання та прибутковості.

Таблиця 2. Матричний вигляд даних PEST-аналізу ТОВ «Царичанський завод мінеральної води»

Політичні фактори		Економічні фактори	
Податкова політика	0,36	Ціни на сировину та енергоносії	0,41
Стабільність політичної ситуації	0,34	Інвестиції у галузі	0,36
Рівень впливу держави на галузь	0,28	Темп інфляції	0,26
Контроль за стандартами якості	0,2	Рівень доходів населення	0,22
		Обсяги виробництва природної та мінеральної бутильованої води	0,16
<i>Соціальні фактори</i>		<i>Технологічні фактори</i>	
Смаки й уподобання населення	0,34	Розвиток технологій у галузі	0,34
Вимоги до якості продукції	0,2	Науково-технічний потенціал країни	0,22
Чисельність населення	0,15	Витрати на дослідження і розробки	0,18

Джерело: складено авторами за даними експертної оцінки.

Покращення бізнес-операцій. Аналіз слабких сторін підприємства допомагає критично оцінити наявні проблеми та слабкі місця в діяльності підприємства. Завдяки цьому процесу можна запобігти стратегічним помилкам і постійно вдосконалюватися. Він також може допомогти визначити нові бізнес-можливості та шляхи просування бізнес-проектів.

Робота з ризиками. Підприємство можете зіткнутися з різноманітними загрозами, як з боку прямих конкурентів, так і з зовнішніми загрозами (наприклад, зміни в маркетинговому середовищі або нормативно-правовій базі). Однак SWOT-аналіз може допомогти підприємствам підготуватися до викликів, з якими вони можуть зіткнутися.

Побудова конкурентної стратегії Матриця SWOT-аналізу може допомогти проаналізувати власне підприємство, а також конкурентів. Таким чином, можна знайти слабкі сторони підприємства та перетворити їх на сильні сторони.

На прикладі ТОВ «Царичанський завод мінеральної води» визначено існуючі на ринку можливості, вивчено загрози, здатні підірвати позиції фірми, досліджено сильні й слабкі сторони з позиції покупців (табл. 3).

На основі SWOT-аналізу можемо зробити висновок, високий рівень загрози йде від таких чинників, як товари-замінники, внутрішньогалузева конкуренція та з боку нових гравців. Асортимент продукції, яку

виробляє підприємство та його цінову політику в різних точках збуту, і виявлено, що в основних точках збуту, а це супермаркети та магазини, представлена не вся продукція, а кілька пар позицій, що вже є нелогічним та зменшує прибутковий потенціал.

Висновки та перспективи подальших досліджень

Сучасне бізнес-середовище характеризується надзвичайно високим ступенем складності, динамічності та невизначеності. Здатність підприємств адаптуватися до змін є фундаментальною умовою в бізнесі та інших сферах життя. На додаток, вона все частіше стає умовою виживання та розвитку. Для того, щоб визначити та реалізувати стратегію дій підприємства, керівництво повинно мати глибоке розуміння як внутрішнього середовища підприємства, його потенціалу та тенденцій розвитку, так і зовнішнього середовища, його тенденцій розвитку та місця, яке воно займає в ньому. Водночас як внутрішнє, так і зовнішнє середовище вивчається насамперед для того, щоб визначити загрози та можливості, які підприємство повинна враховувати при встановленні та досягненні своїх цілей. Аналіз середовища може допомогти досягти важливих результатів. Він дає підприємству час для передбачення можливостей, час для розробки планів на випадок непередбачених

обставин, час для розробки систем раннього попередження про можливі загрози й час для розробки стратегій, які можуть перетворити

колишні загрози на будь-які сприятливі можливості.

Таблиця 3. Матриця SWOT для ТОВ «Царичанський завод мінеральної води»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– безпечне упакування товару – зростання обсягів офісного споживання бутельованої води – широкий асортимент мінеральної води – висока якість продукту – середній рівень цін – використання передових технологій автоматизації випуску – збільшення обсягів реалізації води – збільшення лінійки продуктів – вода надходить зі свердловини – вода має важливі елементи для організму людини – воду використовують у лікувальних цілях – завод виготовляє оброблену воду, використовуючи метод зворотного осмосу – підприємство є власником основних ресурсів для виробництва – широка цільова аудиторія – доставляння води в офіси – наявність фірмової крамниці біля підприємств	– не весь асортимент виробленої продукції представлений в точках продажу – в складі персоналу не має людини, що відповідає за маркетинг та просування продукції – невелика кількість постачальників – слабка політика просування та розподілу – невелика кількість місць для збуту продукції – вузька географія поширення продукту – фірмові крамниці мають непривабливий для споживача вигляд – можлива втрата існуючих клієнтів – не використовує рекламні засоби – використання пластикових пляшок (неекологічного упакування)
Можливості	Загрози
– розширення виробництва мінеральної води великими підприємствами – поширення моди на здоровий спосіб життя – зростання культури споживання питної води – популяризація негазованих вод	– сезонний попит на товар – високий рівень конкуренції – реалізація імпортової продукції – слабкий рівень експорту продукції – наявність на ринку товарів-субститутів (або товарів-замінників) – поява нових гравців, здатних запустити поділ ринку

Під час аналізу використано два методи дослідження зовнішнього середовища: SWOT-аналіз та PEST-аналіз. В результаті визначено, що підприємству необхідно розширити асортимент товару в точках продажу, відкрити відділ маркетингу, який буде працювати над просуванням продукції на ринок та підтримувати комунікації зі споживачами та

постачальниками, збільшити кількість постачальників, зробити еко-упакування для товару, розширити географію продажів продукції, збільшити кількість точок продажу, покращити зовнішній вигляд фірмових крамниць. Крім того, для виходу на зовнішній ринок підприємству необхідно налагодити логістичну систему.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Частина 2. С. 41–45.
2. Конєв С. Критерії та основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок за сучасних умов функціонування. *Економічний аналіз*, випуск 10, частина 3, 2012. с. 297 – 300. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/ecan_2012_10\(3\)_69.pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/ecan_2012_10(3)_69.pdf).
3. Решетняк Т. І., Бабіч Ю. Е. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Функціональна економіка*. 2016. № 17. С. 74–82.
4. Сарай Н. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний аналіз*. 2010. № 5. С. 160–163.
5. Стратегічний аналіз : навч. посіб. / Г. М. Давидов, В. М. Малахова, О. А. Магопєць та ін. Вид. 2-ге, стер. Київ: Знання, 2014. 389 с.
6. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз: навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль: ТНЕУ, 2009. 635 с.
7. Шурпенкова Р. К. Стратегічний аналіз як складова процесу управління підприємством. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 2. С. 96–99. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24.

REFERENCES

1. Bernytska, D. (2012). Strategic analysis of the external environment of the enterprise by the method of PEST / STEP analysis. *Economic analysis*, 11(2), 41–45. [in Ukrainian].
2. Konev, S. (2012). Criteria and main methods of entry of domestic enterprises to the international market under modern operating conditions. *Ekonomichnyi analiz*, 10(3), 297–300. [in Ukrainian].
3. Reshetnyak, T. I., and Babich, Y. E. (2016). Methods of analysis of the external environment of the enterprise: key highlights and limitations. *Functional economy*, 17, 74–82. [in Ukrainian].
4. Saraj, N. (2010). Strategic analysis of production potential and its role in the process of development strategy. *Ekonomichnyi analiz*, 5, 160–163. [in Ukrainian].
5. Davydov, H. M., Malakhova, V. M., and Mahopets, O. A. (2014). *Stratehichnyi analiz* [Strategic analysis]. Kyiv: Znannia. [in Ukrainian].
6. Farion, I. D. (2009). *Strategic Analysis*. Ternopil: TNEU.
7. Shurpenkova R. K. (2015). Strategic analysis as a component of the enterprise management process. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, 2, 96–99. http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2015_2_24. [in Ukrainian].

Zavialova Maryna, PhD in Economics, Assistant Professor, Associate Professor, Department of Business Management, State University of Economics and Technology, Ukraine

Magopets Olena, PhD, Associate Professor, Head of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Ukraine

Bobkov Yuriy, PhD student of the Department of Agrarian Production Economics and International Integration, National Scientific Centre «Institute of Agrarian Economics», Ukraine

ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S EXTERNAL ENVIRONMENT AS THE MAIN STAGE OF STRATEGY DEVELOPMENT

Abstract

Introduction. The external environment is a source that feeds the organization with the resources necessary to maintain its internal potential at the appropriate level. The organization is in a state of constant exchange with the external environment, thereby ensuring the possibility of survival. But the resources of the environment are unlimited. And many other organizations in the same environment claim them. Therefore, there is always a possibility that the organization will be able to obtain the necessary resources from the external environment. This can weaken its potential and lead to many negative consequences for the organization. The task of strategic management is to ensure such interaction of the organization with the environment, which allowed it to maintain its potential at the level necessary to achieve its goals and thus would give it the opportunity to survive in the long term.

Method. The article considers two methods of analyzing the external environment of the enterprise: SWOT analysis, which divides factors into strengths and weaknesses, opportunities and threats, and PEST analysis, which monitors and evaluates political (stability of the political situation, tax policy, level of state influence on the industry, control over quality standards), economic (inflation rate, population income level, production volumes of natural and mineral bottled water, prices for raw materials and energy sources, investments in the industry), social (requirements for product quality, tastes and preferences of the population, population size) and technological factors (technology development in the industry, scientific and technical potential of the country, research and development costs) over which the company has no influence.

Results. The study was carried out on the example of Tsarychansky Zavod Minvody LLC. In the process of analyzing the enterprise, the external environment was studied based on six groups of factors: economic, political, market, technological, international status and social behavior. The

company's strengths have been identified, which are also competitive advantages: safe product packaging; growth in office consumption of bottled water; a wide range of mineral water; high quality of the product; average price level; use of advanced release automation technologies; Increasing the volume of water sales; increasing the product line; water comes from a well; water has important elements for the human body; water is used for medicinal purposes; the plant produces treated water using the reverse osmosis method; the enterprise is the owner of the main resources for production; wide target audience; delivery of water to offices; the presence of a branded store near enterprises.

Keywords: SWOT-analysis; PEST-analysis; external environment; foreign economic activity; strategy; external environmental factors.

Cite as: Zavialova, M., Magopets, O. and Bobkov, Y. (2023). Analysis of the enterprise's external environment as the main stage of strategy development. *Economic analysis*, 33 (2), 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>