

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНІХ ЧИННИКІВ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РОЗВИТОК РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

© 2015 ЖЕГУС О. В., СОБОЛЕВ В. Л.

УДК 658.87

Жегус О. В., Соболев В. Л. Стратегічний аналіз зовнішніх чинників, що впливають на розвиток роздрібною торгівлі

Метою статті є визначення впливу зовнішніх чинників на розвиток підприємств роздрібною торгівлі, для здійснення якого обрано стратегічний аналіз як сучасний інструмент управління. З урахуванням специфіки роздрібною торгівлі визначено групи чинників, які оцінювалися з використанням запропонованого методичного інструментарію. Аналіз та узагальнення статистичної, нормативної, довідникової, аналітичної інформації та використання методів логічного аналізу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, оцінки тенденцій, кореляційного аналізу, розгляд ситуації дозволили оцінити міру, напрям впливу, швидкість змін кожного з виділених чинників та групи чинників у цілому. Проаналізовано економічні, ринкові, соціально-демографічні, політико-правові, науково-технічні, природничі та культурні чинники. Виявлено негативний сильний вплив чинників макросередовища на функціонування підприємств роздрібною торгівлі, обумовлений наявністю значних загроз з боку економічних, соціально-демографічних та політико-правових чинників. Відзначено, що навіть за умов сучасної системної кризи мають місце перспективи та ринкові можливості розвитку підприємств роздрібною торгівлі, що зумовлено значним потенціалом внутрішнього споживчого ринку. Необхідною умовою стабілізації та подальшого розвитку підприємств роздрібною торгівлі є належне інформаційне забезпечення управлінських рішень та підвищення ефективності маркетингової діяльності.

Ключові слова: роздрібною торгівля, стратегічний аналіз, чинники макросередовища, оцінка впливу чинників макросередовища.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Формул:** 6. **Бібл.:** 10.

Жегус Олена Валентинівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: gegus.home.com@mail.ru

Соболев Володимир Львович – аспірант, кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі (вул. Клочківська, 333, Харків, 61051, Україна)

E-mail: vladimir.sobolev89@gmail.com

УДК 658.87

UDC 658.87

Жегус Е. В., Соболев В. Л. Стратегический анализ внешних факторов, влияющих на развитие розничной торговли

Целью статьи является определение влияния внешних факторов на развитие предприятий розничной торговли, для осуществления которого выбран стратегический анализ как современный инструмент управления. С учетом специфики розничной торговли определены группы факторов, которые оценивались с использованием предложенного методического инструментария. Анализ и обобщение статистической, нормативной, справочной, аналитической информации и использование методов логического анализа, установление причинно-следственных связей, оценки тенденций, корреляционного анализа, рассмотрение ситуации позволили оценить степень, направление воздействия, скорость изменений каждого из выделенных факторов и группы факторов в целом. Были проанализированы экономические, рыночные, социально-демографические, политико-правовые, научно-технические, природные и культурные факторы. Выведено негативное сильное влияние факторов макросреды на функционирование предприятий розничной торговли, обусловленное наличием значительных угроз со стороны экономических, социально-демографических и политико-правовых факторов. Отмечено, что даже в условиях современного системного кризиса имеют место перспективы и рыночные возможности развития предприятий розничной торговли, что обусловлено значительным потенциалом внутреннего потребительского рынка. Необходимым условием стабилизации и дальнейшего развития предприятий розничной торговли является надлежащее информационное обеспечение управленческих решений и повышение эффективности маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: розничная торговля, стратегический анализ, факторы макросреды, оценка влияния факторов макросреды.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Формул:** 6. **Библ.:** 10.

Жегус Елена Валентиновна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: gegus.home.com@mail.ru

Соболев Владимир Львович – аспирант, кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли (ул. Клочковская, 333, Харьков, 61051, Украина)

E-mail: vladimir.sobolev89@gmail.com

Zhegus O. V., Sobolev V. L. A Strategic Analysis of the External Factors Influencing the Development of Retail Trade

The article is aimed at determining the influence of external factors on the development of retail trade enterprises, with this purpose we have chosen strategic analysis as contemporary management tool. Taking into account specifics of retail trade, groups of factors were defined for evaluation using the proposed methodical tools. The carried out analysis along with generalization of the statistical, regulatory, reference data, analytical information, use of methods for logical analysis, determination of cause-effect relationships, assessment of trends, correlation analysis, consideration of situation, all these measures helped to assess the degree, direction of impact, rate of change for each of the selected factors as well as groups of factors in general. The economic, market, socio-demographic, political-legal, scientific-technical, environmental and cultural factors have been analyzed. A negative dramatic impact from the part of the macro-environment factors on functioning of retail trade enterprises has been identified, caused by presence of significant threats from economic, socio-demographic and political factors. It has been specified that even in the current systemic crisis occur prospects and market development opportunities for retailers, because of the significant potential of the internal consumer market. A necessary prerequisite for stabilization and further development of retail trade enterprises is the proper informational support of managerial decision-making together with improving the efficiency of marketing efforts.

Key words: retail trade, strategic analysis, macro-environment factors, assessment of impact of the macro-environment factors.

Fig.: 2. **Table:** 2. **Formulae:** 6. **Bibli.:** 10.

Zhegus Olena V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: gegus.home.com@mail.ru

Sobolev Volodymyr L. – Postgraduate Student, Department of Marketing and Commercial Activities, Kharkiv State University of Food Technology and Trade (vul. Klochkivska, 333, Kharkiv, 61051, Ukraine)

E-mail: vladimir.sobolev89@gmail.com

Сучасне маркетингове середовище характеризується підвищенням рівня динамічності, невизначеності та ризику, що обумовлює необхідність формування дієвої системи управління маркетинговою діяльністю підприємств роздрібної торгівлі. Для забезпечення належного рівня адаптивності необхідним є використання сучасних організаційно-економічних та управлінських технологій, у тому числі в системі маркетингового управління. При цьому зростає необхідність частіше проводити стратегічний аналіз маркетингового середовища, що дозволить отримати необхідну інформацію для прийняття управлінських маркетингових рішень, визначення напрямів коригування маркетингової діяльності у разі необхідності.

В умовах кризи посилюються особливості маркетингового середовища, які пов'язані зі швидкістю наростання загроз та протиріч, збільшенням негативного впливу тих чи інших чинників на діяльність підприємств, тому актуальність питань щодо розвитку підходів до стратегічного аналізу чинників макросередовища зростає.

Важливість та необхідність стратегічному аналізу чинників макросередовища проф. Д. Штефаніч та О. Дячун убачають у такому: по-перше, без цього аналізу не буде повним і повноцінним у цілому маркетинговий аналіз підприємства; по-друге, результати зазначеного аналізу послужать базою для розробки заходів, які можуть певною мірою знівелювати негативний вплив зміни факторів маркетингового середовища на результати маркетингової діяльності; по-третє, він є необхідним пунктом проведення стратегічного аналізу маркетингового середовища, його впливу на майбутню маркетингову діяльність фірми [9, с. 45].

Сучасна практика управління нараховує значну кількість методів і підходів стратегічного аналізу макросередовища. Серед тих, що найбільш часто використовуються в сучасній практиці, слід відзначити такі: STEP, PEST, STEEP, PESTLE, STEEPLE, ETOM, GETS, QUEST, TEMPLES [1–3, 5, 8–10]. Назви цих методів відповідають першим літерам слова, яке означає чинник, що досліджується: наприклад політичні – «Р», економічні – «Е», соціальні – «S», науково-технічні – «Т». Таким чином отримано абревіатуру «PEST»-аналізу. Проте наведені підходи засновані на різних способах описання та оцінювання чинників макросередовища, вони передбачають застосовування якісних та кількісних оцінок, дозволяють виявляти динаміку змін для моніторингу стану маркетингового макросередовища та підготовки на основі їх знання адекватних управлінських рішень.

Виходячи із того, що стратегічний аналіз необхідно розглядати як аналіз складної та динамічної сукупності факторів [1], одним з найбільш складних аспектів вибору підходу до дослідження чинників макросередовища є визначення оптимальної конфігурації груп чинників. Вибір тих чи інших чинників макросередовища, на наш погляд, залежить від специфіки галузі та підприємства. Наприклад, для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, Д. Штефаніч, О. Дячун до складу чинників макросередовища включили міжнародні чинники, їх конфігурація у цілому має вигляд «EDSTPPM»: економічні, демографічні, соціально-культурні, техніко-

технологічні, політико-правові, природно-ресурсні, міжнародні [9, с. 47].

За результатами теоретичного опрацювання практики стратегічного аналізу макросередовища для підприємств роздрібної торгівлі запропоновано систему чинників із шести груп. Вони включають усі чинники зовнішнього середовища, та окремо виділимо ринкові чинники, що характеризуватимуть специфіку та тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі (рис. 1). Відповідно до наведеної системи група демографічних чинників доповнена соціальними, природничі та культурні об'єднані в одну групу, повною мірою розглядаються економічні, політичні, науково-технічні чинники. Вважаємо, що наведена система, що має конфігурацію «E.M.SD.P.T.NC», дозволить провести всебічний стратегічний аналіз макросередовища для підприємств роздрібної торгівлі.

Виходячи із завдань маркетингового аналізу макросередовища, які полягають у виявленні змін факторів та їх впливу на результативність маркетингової діяльності, запропоновано методичний підхід, який передбачає низку послідовних процедур:

1 етап. Визначення груп чинників, що складають маркетингове середовище підприємств певної галузі.

2 етап. У кожній групі чинників визначається по п'ять ситуаційних чинників, що дозволить урівняти базу розрахунків і визначити вагомість впливу тих чи інших груп чинників на діяльність підприємств.

3 етап. Розробка системи бальної оцінювання для кожної характеристики чиннику.

3.1. Для ідентифікації міри впливу пропонується використання п'ятибальної шкали оцінювання: 1 бал – дуже слабкий вплив; 2 бали – слабкий вплив; 3 бали – помірний вплив; 4 бали – сильний вплив; 5 балів – дуже сильний вплив.

3.2. Напрямок впливу чинників передбачає лише два варіанти: позитивний чи негативний, від цього буде залежати знак «+» або «-» узагальненої оцінки чиннику.

3.3. Швидкість змін пропонується визначати за трибальною шкалою: 1 бал – низька швидкість; 2 бали – середня швидкість; 3 бали – висока швидкість.

4 етап. Збір та аналіз інформації за кожним чинником, що увійшов до складу тієї чи іншої групи, обґрунтування оцінок та заповнення форми аналізу.

5 етап. На основі зібраної інформації кожен ситуаційний чинник аналізується, і визначаються його характеристики, що описують вплив кожного конкретного чиннику на маркетингову діяльність підприємства: міра впливу, напрям впливу, швидкість змін відповідно до розробленої шкали оцінювання.

6 етап. Визначення узагальненої оцінки за кожним чинником таким чином:

$$b_i = M_i \cdot III_i,$$

де b_i – узагальнена оцінка чиннику; M_i – міра впливу чиннику; III_i – швидкість зміни чиннику.

Визначення узагальненої оцінки з урахуванням напрямку впливу:

✦ якщо чинник справляє позитивний вплив, узагальнена оцінка визначається таким чином:

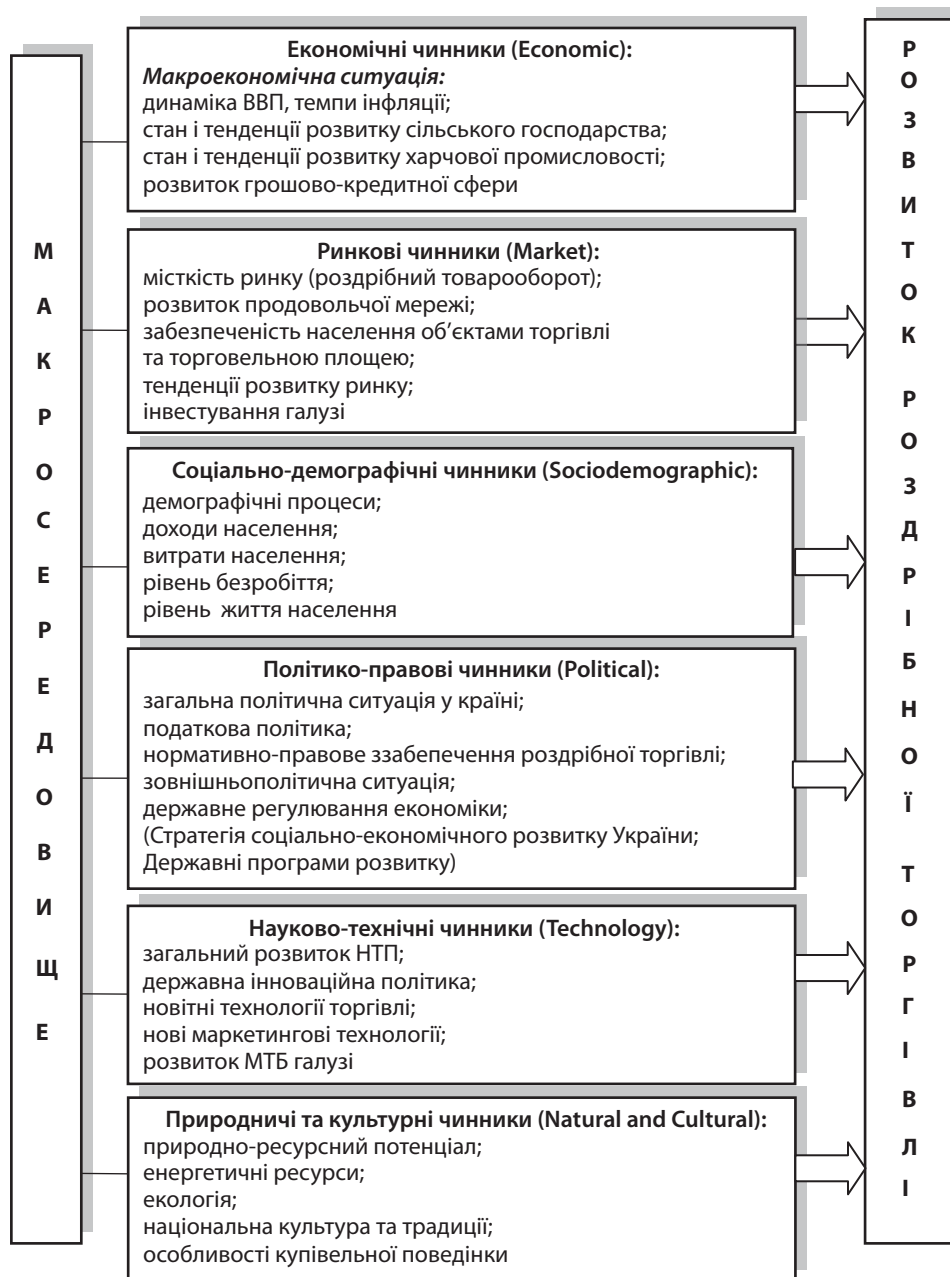


Рис. 1. Система чинників макросередовища підприємств роздрібною торгівлі

$$b_i = (M_i \cdot Ш_i) \cdot 1;$$

- ✦ якщо чинник справляє негативний вплив, узагальнена оцінка визначається таким чином:

$$b_i = (M_i \cdot Ш_i) \cdot (-1).$$

7 етап. Визначається узагальнена оцінка за кожною групою чинників:

$$B_j = \sum_i^5 b_i,$$

де B_j – узагальнена оцінка групи чиннику.

8 етап. Визначається узагальнена оцінка впливу чинників макросередовища:

$$O_{ma} = \sum_i^6 B_j,$$

де O_{ma} – узагальнена оцінка впливу макросередовища.

9 етап. Ідентифікація впливу макросередовища на діяльність підприємств. Для цього розроблено шкалу

оцінок та відповідних станів макросередовища. Ураховуючи, що кожна з груп чинників оцінювалася за мірою впливу за п'ятьма рівнями (від дуже слабкого до дуже сильного) та матиме два можливі напрями впливу: позитивний та негативний, шкалу інтерпретації узагальної оцінки розроблено нами за 10 рівнями (табл. 1).

Розрахунок шагу інтервалів:

$$u = \frac{M_{max} \cdot Ш_{max} \cdot N}{10} = \frac{5 \cdot 3 \cdot 30}{10} = 45,$$

де u – шаг інтервалу;

M_{max} – максимальна кількість балів міри впливу;

$Ш_{max}$ – максимальна кількість балів швидкості змін;

N – кількість досліджуваних чинників.

10 етап. Побудова матриці загроз та можливостей.

11 етап. Визначення імовірних наслідків для діяльності підприємства.

Таблиця 1

Шкала інтерпретації впливу макросередовища на діяльність підприємства

Інтервал оцінки	Ідентифікація оцінки
До 45	Негативний дуже сильний вплив
46–90	Негативний сильний вплив
91–135	Негативний слабкий вплив
136–180	Негативний помірний вплив
181–225	Негативний дуже слабкий вплив
226–270	Позитивний дуже слабкий вплив
271–315	Позитивний слабкий вплив
316–360	Позитивний помірний вплив
361–405	Позитивний сильний вплив
Більше 406	Позитивний дуже сильний вплив

Для проведення аналізу виділених чинників було зібрано та опрацьовано статистичну, довідникову, аналітичну інформацію та з використанням методу логічного аналізу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, оцінки тенденцій, кореляційного аналізу, розгляду ситуації були оцінені міра, напрям впливу, швидкість змін кожного з виділених чинників та групи чинників у цілому.

При дослідженні економічних чинників було виявлено залежність розвитку роздрібної торгівлі від макроекономічної ситуації, стану грошово-кредитної сфери. Криза 2008–2009 рр. і погіршення фінансово-економічної ситуації в Україні у 2014 р., які супроводжувалися високими темпами інфляції, падінням курсу національної валюти, спричинили негативну динаміку розвитку роздрібної торгівлі. При цьому знижувався роздрібний товарооборот підприємств, значно погіршувався фінансовий стан підприємств. За статистичними даними, оборот роздрібної торгівлі в Україні у 2014 р. становив 903534,5 млн грн, що майже на 9% менше порівняно із 2013 р. [4]. За січень–лютий 2015 р.

ситуація ще більше погіршилася, оборот роздрібної торгівлі зменшився на 21,2% порівняно з аналогічним періодом 2014 р. Таким чином, економічні чинники справляють негативний вплив і обумовлюють значні загрози для розвитку підприємств роздрібної торгівлі, які за умов такої ситуації повинні коригувати маркетингову діяльність для забезпечення стабільної діяльності.

У процесі аналізу виявлено особливості розвитку ринкової ситуації на регіональному ринку роздрібної торгівлі – Харківської області. За останні 5–7 років мережа роздрібної торгівлі регіону розвивалася високими темпами, про що свідчить поява та швидке розповсюдження мереж супермаркетів, гіпермаркетів, дискаунтерів. Незважаючи на зменшення кількості об'єктів торгівлі (рис. 2), роздрібний товарооборот мав тенденцію до зростання протягом 2004–2008 рр. та у 2010–2013 рр., покращилися якісні характеристики реструктурованих та нових підприємств, унаслідок чого покупці отримали можливість обирати товар із широкого асортименту, користуватися якісними торговельними послугами, унаслідок чого останнім часом спостерігається тенденція зростання покупців, які віддають перевагу саме сучасним форматам підприємств роздрібної торгівлі.

Розвиток роздрібної мережі у Харківській області обумовив покращення фізичної та цінової доступності товарів для споживачів. Відмічається зростання забезпеченості населення регіону торговельною площею. Якщо у 2010 р. на 10 тис. населення Харківської області приходилося 1842 м² торговельної площі, то у 2013 р. – 2073 м², тобто даний показник за три роки зріс на 12,5%. Втім, він ще далекий від європейських показників та майже у два рази менший нормативного, затвердженого Наказом Міністерства економіки України № 409 від 02.09.2008 р. «Про затвердження Нормативів забезпеченості населення торговельною площею у магазинах показника, та Порядку застосування нормативів забезпеченості населення торговельною площею у магазинах».

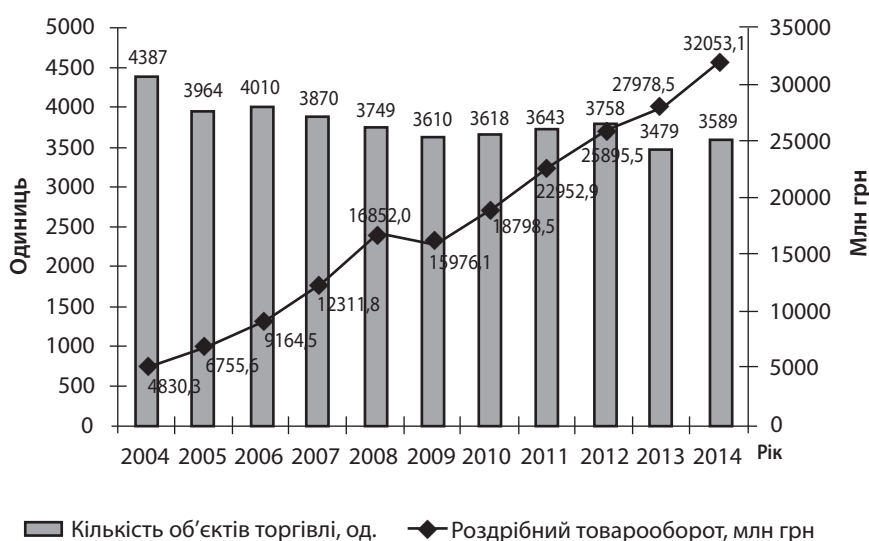


Рис. 2. Динаміка показників розвитку роздрібної торгівлі в Харківській області у 2004–2014 рр.*

Джерело: за даними Головного управління статистики у Харківській області [7].

Отже, в Харківській області існує значний нереалізований потенціал розвитку роздрібною торгівлі та роздрібною торговельною мережі, ринок можна охарактеризувати як перспективний та зростаючий, але за умов покращення фінансово-економічної та соціальної ситуації в Україні. Засновуючись на наведених фактах, можна зробити висновок про значні ринкові можливості для розвитку підприємств роздрібною торгівлі в Харківській області.

Особливої уваги у процесі стратегічного аналізу макросередовища для підприємств роздрібною торгівлі заслуговують соціально-демографічні чинники, оскільки саме вони визначають якісні та кількісні характеристики попиту. Серед демографічних факторів слід відзначити негативні тенденції зниження кількості населення, що обумовлює падіння попиту та обсягів купівлі тих чи інших товарів. Крім того, такі процеси, як старіння населення, ірраціональна соціальна структура також обумовлюють певні ризики та загрози для розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Не можна без уваги залишити й міграційні процеси, які значно активізувалися у зв'язку з переселенням мешканців східних областей, а також із збільшенням виїздів населення України за кордон. Важливими соціальними чинниками є грошові доходи та витрати населення. У зв'язку із високими темпами інфляції та подорожчанням більшості споживчих товарів, особливо імпортих, підвищенням тарифів на комунальні та транспортні послуги значно скорочуються споживчі витрати, які покупці можуть витрачати на підприємствах роздрібною торгівлі. За даними Державної служби статистики, реальна заробітна плата зменшилася у 2014 р. на 6,5% [6]. Усі ці чинники обумовлюють зниження платоспроможного попиту, а значить, і обсягів та частоти споживання тих чи інших товарів, що неминуче відобразиться на скороченні роздрібною товарообороту. Ураховуючи все це, необхідно констатувати, що соціально-демографічні чинники, як і економічні, обумовлюють значні загрози для подальшого розвитку підприємств роздрібною торгівлі, які полягають у зменшенні обсягів та частоти купівель унаслідок зниження рівня платоспроможного попиту.

Розглянемо політико-правові чинники, а також виявлені значні загрози для розвитку економіки в цілому та роздрібною торгівлі, зокрема. Неприятливий загальний політичний клімат, політична нестабільність знижують інвестиційну привабливість, обумовлюють песимістичні настрої підприємців та в цілому жителів України. Військові дії на Сході значно погіршують соціальну та економічну ситуацію в Україні. Зовнішньополітична ситуація також залишається нестабільною та складною. У цих умовах ризики подальшого погіршення набувають все більшої імовірності.

Недосконалим залишається нормативно-правове забезпечення підприємств роздрібною торгівлі. Незважаючи на спроби прийняти відповідні законодавчі акти для регулювання даної сфери діяльності, вони залишаються лише проектами. Наразі в Україні досі діє Концепція розвитку внутрішньої торгівлі України, яка затверджена Постановою КМУ від 20 грудня 1997 р. № 1449, яка вже не

відповідає сучасним умовам. Нова Програма розвитку внутрішньої торгівлі України на період до 2016 р. залишається лише неприйнятним проектом. Недосконалість та часті зміни податкового кодексу також обумовлюють певні загрози. Ураховуючи все це, констатуємо, що нормативно-правове забезпечення роздрібною торгівлі не відповідає потребам, що негативно впливає на розвиток даної сфери діяльності.

Більшість підприємств роздрібною торгівлі в умовах фінансово-економічної кризи, політичної нестабільності, погіршення соціально-демографічної ситуації будуть зумовлені шукати шляхи виживання та забезпечення щонайменше стабільності своєї діяльності. І в цьому напрямі можливості для розвитку потрібно шукати у сфері науково-технічних чинників. Інноваційні процеси сфері роздрібною торгівлі набувають все більшої важливості, оскільки сприяють розвитку матеріально-технічної бази підприємств, удосконаленню технологій торговельного обслуговування, розвитку маркетингових інновацій, які у сукупності підвищують ефективність діяльності підприємств роздрібною торгівлі, сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності.

Характеризуючи природно-ресурсний потенціал та культурні чинники, також слід відмітити певні позитивні можливості для розвитку підприємств роздрібною торгівлі. Потужний природно-ресурсний потенціал в Україні обумовлює можливості розвитку промисловості та сільського господарства, що має забезпечити підприємства роздрібною торгівлі вітчизняними споживчими товарами, що набуває особливої важливості в умовах підвищення курсу національної грошової одиниці та суттєвого подорожчання імпортих товарів, зниження цінової доступності яких буде сприяти переключенню попиту споживачів на більш дешеві товари вітчизняного виробництва. Певні загрози у блоці природничих чинників очікуються з боку енергетичних ресурсів. Висока вартість енергоносіїв, витрати на які займають певну частку витрат обігу, змушує підвищувати ціни на товари на підприємствах, що також несе певні загрози в умовах обмеженого платоспроможного попиту.

Продуктивний пошук можливостей розвитку підприємств роздрібною торгівлі, на нашу думку, лежить у площині культурних чинників, які визначають певні національні особливості, традиції та культуру споживання, поведінки споживачів. Усе це може допомогти в організації торговельного обслуговування, виборі методів та засобів просування послуг підприємств роздрібною торгівлі.

За результатами проведеного аналізу відповідно до розробленого методичного підходу були визначені оцінки чинників макросередовища та проведені розрахунки, результати яких подано в *табл. 2*.

Відповідно до визначеної шкали інтерпретації впливу макросередовища на діяльність підприємства (див. *табл. 1*) виявлено негативний сильний вплив чинників макросередовища на функціонування підприємств роздрібною торгівлі, обумовлений наявністю значних загроз економічних, соціально-демографічних та політико-правових чинників.

Таблиця 2

Оцінки впливу чинників макросередовища на підприємства роздрібною торгівлі

Група чинників	Кількість балів
Економічні (Е)	-18
Ринкові (М)	29
Соціально-демографічні (SD)	7
Політико-правові (Р)	-15
Науково-технічні (Т)	36
Природничі та культурні (NC)	32
Разом	71

ВИСНОВКИ

Серед найважливіших наслідків впливу зміни чинників макросередовища слід виділити: зростання песимізму та невпевненості населення, погіршення споживчих настроїв, недостатність державних важелів підтримки та стимулювання розвитку торгівлі; імовірність подальшого падіння обсягів продажу, погіршення фінансового стану підприємств, втрата обігових коштів, зростання їх дефіциту; зміна структури попиту та купівель, зростання ролі цінового чиннику та підвищення цінової чутливості споживачів, формування вибіркового та продуманого характеру споживчої поведінки, який характеризується більш ретельним та обережним вибором товару, місць здійснення купівлі. Водночас внутрішній споживчий ринок характеризується значним потенціалом, який зростатиме за умов подолання фінансово-економічної кризи. Навіть за сучасних умов мають місце значні перспективи та ринкові можливості розвитку роздрібною торгівлі та підприємств. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства / Т. І. Дьолог // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – № 15. – С. 46–48.
2. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі використання технологій SWOT та PEST-аналізу / А. Ю. Калініченко // Управління розвитком. – 2013. – № 18. – С. 14–18.
3. Морохова В. О. Аналітичний інструментарій стратегічного аналізу / В. О. Морохова, Н. М. Василик // Економічний форум. – 2013. – № 4. – С. 120–126.
4. Обсяг обороту роздрібною торгівлі за січень – грудень 2014 року / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/sr/oort/oort_u/oort1214_u.htm
5. Романов О. О. Аналіз впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на ефективність маркетингу / О. О. Романов // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6 (164), Т. 3. – С. 114–120.
6. Темпи зростання номінальної та реальної заробітної плати / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/gdn/tznr/tznr_u/tznr_u_bez.htm
7. Торгівля [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/torhivlia-shoricno>
8. Чурлей Э. Г. Методический подход к проведению стратегического анализа для формирования эффективных управленческих решений на основе маркетинговых инструментов / Э. Г. Чурлей // Вестник Полоцкого государственного

университета. Сер. D, Экономические и юридические науки. – 2013. – № 13. – С. 32–38.

9. Штефаніч А. Аналіз впливу зміни макросередовища на маркетингову діяльність підприємства / А. Штефаніч, Я. Дячун // Вісник Тернопільського національного економічного університету, 2013. – Вип. 2. – С. 44–53.

10. Шульгін А. В. Стратегічний аналіз діяльності підприємств машинобудівної галузі / А. В. Шульгін // Управління розвитком. – 2014. – № 14. – С. 99–103.

REFERENCES

Churley, E. G. "Metodicheskiy podkhod k provedeniui strategicheskogo analiza dlia formirovaniia effektivnykh upravlencheskikh resheniy na osnove marketingovykh instrumentov" [Methodical approach to strategic analysis for the formation of effective administrative decisions on the basis of marketing tools]. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya D, Ekonomicheskie i iuridicheskie nauki*, no. 13 (2013): 32-38.

Dyoloh, T. I. "Stratehichnyi analiz seredovyscha pidpriemstva" [Strategic analysis of the enterprise environment]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, no. 15 (2013): 46-48.

Kalinichenko, A. Yu. "Stratehichnyi analiz seredovyscha funktsionuvannia pidpriemstva kharchovoi promyslovosti na osnovi vykorystannia tekhnolohii SWOT ta PEST-analizu" [Strategic analysis environment functioning food industry using technology SWOT and PEST-analysis]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 18 (2013): 14-18.

Morokhova, V. O., and Vasylyk, N. M. "Analitichnyi instrumentarii stratehichnoho analizu" [Analytical tools of strategic analysis]. *Ekonomichnyi forum*, no. 4 (2013): 120-126.

"Obsiah oborotu rozdrubnoi torhivli za sichen – hruđen 2014 roku" [The volume of retail trade turnover for January – December 2014]. http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2014/sr/oort/oort_u/oort1214_u.htm

Romanov, O. O. "Analiz vplyvu zovnishnikh i vnutrishnikh faktoriv na efektyvnist marketynhu" [Analysis of the impact of external and internal factors on the effectiveness of marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, no. 6 (164) (2010): 114-120.

Shtefanich, A., and Diachun, Ya. "Analiz vplyvu zminy makrosередovyscha na marketynhovu diialnist pidpriemstva" [Analysis of the impact of changes in macro marketing activities of the company]. *Visnyk Ternopiiskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, no. 2 (2013): 44-53.

Shulhin, A. V. "Stratehichnyi analiz diialnosti pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi" [Strategic analysis of enterprise engineering industry]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 14 (2014): 99-103.

"Torhivlia" [Trade]. <http://kh.ukrstat.gov.ua/index.php/torhivlia-shoricno>

"Tempy zrostannia nominalnoi ta realnoi zarobitnoi platy" [Growth rates of nominal and real wages]. http://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/gdn/tznr/tznr_u/tznr_u_bez.htm