

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2023. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.11>

УДК 330.342

I. I. Боришкевич,

*к. е. н., викладач кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7508-6556>

В. М. Якубів,

*д. е. н., професор, перший проректор,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5412-3220>

ЗДІЙСНЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ НА ПРИКЛАДІ ГО «ШКОЛА БІЗНЕСУ І МЕНЕДЖМЕНТУ»

I. Boryshkevych,

*PhD in Economics, Lecturer of the Department of Management and Business
Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

V. Yakubiv,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, First Vice-rector,
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

REALIZATION OF STRATEGIC ANALYSIS ON THE EXAMPLE OF A NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATION “SCHOOL OF BUSINESS AND MANAGEMENT”

Стратегічний аналіз виступає одним із важливих елементів на шляху до формування стратегії розвитку організації. В першу чергу, він являє собою дослідження позитивних і негативних чинників, що можуть мати вплив на конкурентну позицію організації у майбутньому. Стратегічний аналіз є важливою стадією, що передує процесові постановки стратегічних цілей. Його результати складають важливу інформаційну базу, що дає змогу у найбільш ефективний спосіб здійснити процес цілепокладання, сформувані можливі сценарії розвитку організації та зупинитись на найбільш альтернативному.

У статті проаналізовано важливість здійснення стратегічного аналізу, а також досліджено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність організації. Проведено стратегічний аналіз на прикладі діяльності ГО “Школа бізнесу і менеджменту” за допомогою таких інструментів, як SPACE-аналіз та SWOT-аналіз. Проведений SPACE-аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність організації має конкурентна позиція (3,9) і приблизно однаковий вплив – стабільність середовища (3,65), фінансове становище (3,5) та привабливість галузі (3,45). В результаті було побудовано вектор рекомендованої стратегії у системі координатної площини та визначено стратегічну позицію організації. Так, для ГО “Школа бізнесу і менеджменту” найбільш прийнятною є захисна стратегія, за допомогою якої можна зберегти існуючі позиції на ринку та вийти на нові ринки.

Результати проведеного SWOT-аналізу показали, що в освітньої громадської організації є достатньо як сильних сторін, так і можливостей для боротьби із слабкими сторонами та ймовірними загрозами. Серед сильних сторін було виокремлено наступні: висококваліфікований персонал, актуальність пропонованих програм, наявність постійних клієнтів, доступні ціни, індивідуальний підхід до клієнта, авторські курси і міжнародний досвід, інтерактивні методи навчання та зручне місцерозташування. До слабких сторін віднесено такі: впізнаваність бренду,

недосконалість офіційного сайту, неефективний механізм мотивації, недостатня кількість працівників, низькі показники фінансової ефективності, відсутність сучасного приміщення та відсутність сформованої стратегії розвитку. За результатами SWOT-аналізу сформовано ключові стратегічні напрямки діяльності досліджуваної освітньої громадської організації у сучасних умовах.

Strategic analysis is one of the important elements to form an organization's development strategy. First of all, it is a study of positive and negative factors that can influence the competitive position of the organization in the future. Strategic analysis is an important stage that precedes the process of strategic goals. Its results make up an important information base, which allows the most effective way to carry out the process of goal setting, to form possible scenarios for the development of the organization and to focus on the most alternative.

The article analyzes the importance of strategic analysis, as well as explored external and internal factors that influence the organization of the organization. A strategic analysis was conducted on the example of the activities of NGO "School of Business and Management" with the help of tools such as space analysis and SWOT analysis. Space analysis showed that the greatest impact on the activity of the organization has a competitive position (3.9) and approximately the same impact-the stability of the environment (3.65), the financial situation (3.5) and the attractiveness of the industry (3.45). As a result, a vector of the recommended strategy was built in the coordinate plane system and the strategic position of the organization was determined. Thus, for NGO "School of Business and Management" the most acceptable is a protective strategy that can be used to maintain existing positions in the market and enter the new market.

The results of the SWOT analysis have shown that an educational public organization has both strengths and opportunities to fight weaknesses and likely threats. The strengths were distinguished by the following: highly qualified personnel, relevance of programs, availability of regular customers, affordable

prices, individual approach to the client, copyright courses and international experience, interactive teaching methods and convenient location. The weaknesses include the following: brand awareness, imperfection of the official site, inefficient mechanism of motivation, insufficient number of employees, low financial performance, lack of modern room and lack of a developed development strategy. According to the results of SWOT analysis, key strategic directions of activity of the studied educational public organization in modern conditions were formed.

Ключові слова: *стратегічний аналіз, SPACE-аналіз, SWOT-аналіз, стратегія, громадська організація.*

Keywords: *strategic analysis, SPACE analysis, SWOT analysis, strategy, non-governmental organization.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Стратегічний аналіз складає основу для здійснення наступних етапів стратегічного управління: формування бачення та місії організації, постановки довгострокових цілей, формування та впровадження стратегії розвитку і, насамкінець, коригування та оцінку цієї стратегії. На відмінну від традиційного аналізу, стратегічний аналіз слід розглядати як інструмент для вирішення довгострокових проблем задля посилення конкурентних позицій організації та її привабливості на ринку.

Головною метою стратегічного аналізу є розробка альтернативних сценаріїв розвитку організації для прийняття стратегічно правильних рішень, що в подальшому забезпечать підвищення рівня її конкурентоспроможності та збільшення результативності з максимально можливим використанням існуючого та прихованого потенціалу організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не

вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Як зазначає О. А. Добровенко «стратегічний аналіз передбачає аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, що необхідний для пошуку джерел нарощення стійких конкурентних переваг організації» [1, с. 29]. Т. І. Дьолог під стратегічним аналізом розуміє «аналіз складної та динамічної сукупності чинників, які включають внутрішні (основні та другорядні) і зовнішні (загальні та безпосередні), що у сукупності здійснюють вплив на діяльність організації» [2, с. 47].

Загальне середовище функціонування організації є сукупністю динамічних факторів, що класифікуються за різними ознаками. Зазначимо, що найбільш поширеним є розподіл факторів на внутрішні (основні й другорядні) та зовнішні. Серед основних внутрішніх факторів можна виокремити саме ті, які безпосередньо впливають на діяльність організації та ті, на які вона може впливати. До внутрішніх другорядних факторів можна віднести усі інші менш значні фактори. Зовнішні фактори не залежать від ефективності діяльності організації, тобто організація не може на них впливати, проте вони здійснюють значний вплив на її діяльність. Саме тому, організація повинна робити все для того, щоб використовувати зовнішні можливості та нівелювати ймовірні загрози.

На думку В. М. Корженевської чинники зовнішнього середовища поділяються на глобальні, державні та галузеві. Глобальні фактори характеризуються глобалізацією ринку, рівнем розвитку світового ринку, рівнем міжнародної конкуренції та ін. До державних факторів належать ті, які пов'язані з політикою держави, нормативно-правовим регулюванням, державним інвестиційним кліматом, рівнем тіньової економіки та корупції тощо. Галузеві фактори, насамперед, пов'язані із галузевою діяльністю організації та змінами, які відбуваються у галузі [3, с. 105].

Г. В. Теплінський класифікує фактори зовнішнього середовища на загальні та фактори безпосереднього впливу. На його думку, серед факторів зовнішнього середовища слід виокремити міжнародні угоди, кредитну

політику, політичні фактори, правові фактори, економічні фактори, купівельну спроможність населення, конкурентне середовище, науково-технічний прогрес, демографічну ситуацію тощо. До факторів, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність організації, він відносить величину організації, асортимент послуг, що пропонуються, гнучкість та адаптивність організації до змін зовнішнього середовища, її маркетингову активність та ін. [4, с. 21].

Під час оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища керівникам організації слід пам'ятати, що зазначені фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на її діяльність. При цьому внутрішні фактори значно залежать від зовнішніх факторів, але не навпаки.

Стратегічний аналіз організації слід розглядати у таких двох аспектах:

- 1) як реалізацію функції управління, що спрямована на перспективу і характеризується значною невизначеністю;
- 2) як дослідження економічної системи за такими параметрами, що визначають її стан у майбутньому.

Серед інструментів стратегічного аналізу важливе місце посідає SWOT-аналіз, що дає змогу детально проаналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, виявити сильні та слабкі сторони організації, існуючі можливості та загрози [5, с. 142]. Використання такого аналізу дозволяє керівництву організації знайти резерви покращення її діяльності та зміцнити позицію на конкурентному ринку. Також SWOT-аналіз дозволяє визначити проблемні питання на основі слабких сторін організації та існуючих загроз.

Т. Брижань та С. Кучер стверджують, що за результатами проведеного SWOT-аналізу організації можуть не тільки здійснити оцінку впливу окремих факторів на кожну стадію процесу надання послуг, але й визначити ключові фактори успіху та перспективи розвитку організації загалом [6, с. 63].

Формулювання цілей статті. Метою даної статті є здійснення стратегічного аналізу на прикладі ГО «Школа бізнесу і менеджменту» з

використанням SPACE- та SWOT-аналізу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Серед інструментів стратегічного аналізу все більшу популярність здобуває SPACE-аналіз (Strategic Position and Action Evaluation), призначенням якого є оцінка ситуації щодо діяльності організації та вибір ефективної стратегії [7, с. 132]. Перевагами такого методу є можливість аналізу існуючої стратегії організації навіть у випадку її існування у неявному вигляді.

Під час оцінювання організації за даним методом її стратегічне становище визначається на основі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. За допомогою SPACE-аналізу можна визначити положення організації та її функціонування в напрямку чотирьох критеріїв, а саме: фінансова становище, конкурентна позиція, привабливість галузі та стабільність середовища (рис. 1).



Рис. 1. Фактори SPACE-аналізу організації*

**Джерело: сформовано на основі [8, с. 657].*

Кожна група критеріїв SPACE-аналізу вміщує перелік факторів, що відповідають діяльності організації та виражаються у відповідних показниках. Під час відбору факторів для проведення аналізу слід враховувати особливості галузі та діяльності організації, існуючі економічні та соціальні можливості, а також цінності, яких дотримується організація. Задля формування зазначених факторів, здійснення оцінки та визначення необхідної стратегії розвитку необхідні фахівці, що володіють ґрунтовними знаннями в напрямку проведення стратегічного аналізу. Стратегія складає довгостроковий орієнтир діяльності організації, що забезпечує досягнення кращих результатів у конкурентному середовищі [9].

SPACE-аналіз можна використовувати з метою первинної оцінки положення організації, встановлюючи якісні параметри стратегії, що вимагають подальшого уточнення й застосування інших методів стратегічного аналізу, до прикладу, SWOT-аналізу, аналізу Майкла Портера тощо.

За результатами оцінки факторів у складі кожної групи визначених критеріїв, формується матриця стратегії у системі координат та визначається вектор позиції організації, діяльність якої оцінюється. В залежності від положення такого вектору, обирається тип стратегічної зони та формуються відповідні стратегічні напрямки.

Громадська організація «Школа бізнесу і менеджменту» є осередком, що формує успішних керівників та лідерів [10]. В основі досліджуваної освітньої громадської організації реалізується принцип «3L» (Life – Long – Learning), тобто навчання протягом усього життя. Значною перевагою такої концепції є можливість навчатись усім поколінням: від старшого до молодшого, і навчатись безперервно на основі розроблених програм із використанням інноваційних освітніх технологій [11, с. 98].

Проведемо SPACE-аналіз для ГО «Школа бізнесу і менеджменту». Фактори для оцінки у кожній групі критеріїв було адаптовано до діяльності

освітніх громадських організацій. Оцінювання проводилось на основі використання методу експертних оцінок (табл. 1).

Таблиця 1. Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

Критерій	Оцінка в балах					Вага	Зважена оцінка
	1	2	3	4	5		
Фінансове становище							
Фінансова автономія						0,25	0,75
Оборотність активів						0,15	0,75
Стабільність отримання прибутку						0,40	1,2
Стійкість до фінансового ризику						0,20	0,8
Сума						1,0	3,5
Конкурентна позиція							
Матеріально-технічна база						0,15	0,45
Якість наданих послуг						0,30	1,5
Прихильність клієнтів						0,30	1,2
Впізнаваність						0,25	0,75
Сума						1,0	3,9
Привабливість галузі							
Потенціал зростання						0,35	1,75
Конкурентна ситуація						0,15	0,45
Залучення інвестицій						0,25	0,50
Державна підтримка						0,25	0,75
Сума						1,0	3,45
Стабільність середовища							
Зміна потреб клієнтів						0,25	0,75
Зменшення доходів населення						0,25	1,25
Поява нових конкурентів						0,15	0,60
Зменшення потенційних клієнтів						0,35	1,05
Сума						1,0	3,65

**Джерело: власні дослідження авторів.*

Оцінювання кожного фактору в межах чотирьох груп критеріїв проводилось шляхом методу експертної оцінки. Серед таких експертів були як науковці, які досліджують дану тематику, так і керівництво освітньої громадської організації та освітньої галузі загалом.

Результати зважених оцінок чотирьох груп критеріїв SPACE-аналізу ГО «Школа бізнесу і менеджменту» наведемо у табл. 2.

**Таблиця 2. Результати зважених оцінок критеріїв SPACE-аналізу
для ГО «Школа бізнесу і менеджменту»***

Критерії	Зважена оцінка в балах
Фінансове становище (ФС)	3,5
Конкурентна позиція (КП)	3,9
Привабливість галузі (ПГ)	3,45
Стабільність середовища (СС)	3,65

**Джерело: сформовано на основі табл. 1.*

Як бачимо з табл. 2, найбільший вплив на діяльність ГО «Школа бізнесу і менеджменту» має конкурентна позиція (3,9), наступним за важливістю є стабільність середовища (3,65) і приблизно однаковий вплив має фінансове становище (3,5) та привабливість галузі (3,45).

Одержані результати аналізу слід відобразити у системі координат, у якій осі X та Y відображають 4 групи критеріїв, а саме: фінансове становище, конкурентну позицію, привабливість галузі та стабільність середовища.

З метою визначення вектору рекомендованої майбутньої стратегії розвитку, слід знайти координати точки Р (X; Y). X розраховується як різниця між привабливістю галузі (ПГ) та конкурентною позицією (КП) , а Y – як різниця фінансового становища (ФС) та стабільності середовища (СС). Таким чином,

$$X = ПГ - КП \quad (1),$$

$$X = 3,45 - 3,9 = -0,45$$

$$Y = ФС - СС \quad (2),$$

$$Y = 3,5 - 3,65 = -0,15$$

Побудуємо вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу за наступними координатами: О (0;0) та Р (-0,45; -0,15) (рис. 2).

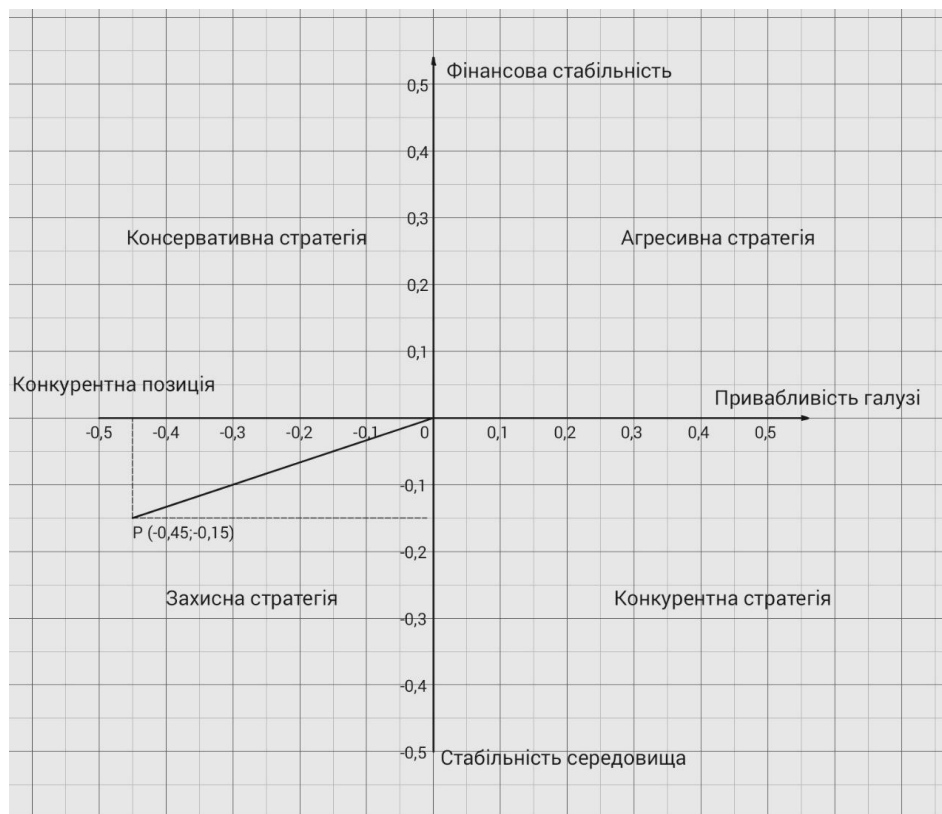


Рис. 2. Карта стратегічних позицій ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

**Джерело: власні дослідження авторів.*

Відповідно до рис. 2, можна стверджувати, що ГО «Школі бізнесу і менеджменту» в умовах, що склались слід обирати захисну стратегію. Вона дозволить утримати поточні позиції та вийти на нові ринки. Захисна стратегія потребує впровадження значних інновацій, високої гнучкості організації, покращення матеріально-технічної бази та посилення маркетингових заходів.

Ще одним поширеним інструментом стратегічного планування є SWOT-аналіз, що також полягає в аналізі факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища належать сильні (S) і слабкі (W) сторони, на які організація може впливати. До факторів зовнішнього середовища відносяться можливості (O) та загрози (T), на які організація немає впливу. Під час розробки стратегічних напрямків, оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища базується на виокремленні таких факторів, що здійснюють найбільший вплив на діяльність організації

[12, с. 166].

Основною метою проведення SWOT-аналізу діяльності освітньої громадської організації є встановлення конкурентних переваг шляхом діагностики бізнес-процесів та виявлення перспективних шляхів розвитку організації в межах ринкової ситуації, що склалася.

Проведемо SWOT-аналіз діяльності ГО «Школа бізнесу і менеджменту» (табл. 3).

Таблиця 3. SWOT-аналіз ГО «Школа бізнесу і менеджменту»*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфіковані працівники. 2. Актуальність програм (послуг). 3. Наявність постійних клієнтів. 4. Доступні ціни. 5. Індивідуальний підхід до клієнта. 6. Авторські курси та міжнародний досвід. 7. Інтерактивні методи навчання. 8. Зручне місцерозташування.	1. Впізнаваність бренду. 2. Недостатня наповненість офіційного сайту. 3. Неефективна система мотивації працівників. 4. Недостатня кількість працівників. 5. Відносно низькі показники фінансової ефективності. 6. Відсутність сучасного окремого приміщення. 7. Відсутність розробленої стратегії розвитку.
Можливості	Загрози
1. Залучення нових клієнтів. 2. Розробка нового веб-сайту. 3. Формування контент-плану просування у соціальних мережах. 4. Розробка стратегії розвитку. 5. Пошук стратегічних партнерів та підвищення результативності. 6. Облаштування сучасного приміщення. 7. Розробка ефективної системи мотивації.	1. Ескалація воєнних дій на території України. 2. Загострення епідеміологічної ситуації в Україні. 3. Поява нових конкурентів. 4. Зниження доходів населення. 5. Підвищення рівня міграції. 6. Зниження рівня популярності неформальної освіти.

**Джерело: власні дослідження авторів.*

На наступному етапі сформуємо стратегічні напрямки розвитку ГО «Школа бізнесу і менеджменту», виходячи із результатів проведеного стратегічного аналізу (табл. 4).

Таблиця 4. Стратегічні напрямки розвитку ГО «Школа бізнесу і менеджменту» за результатами SWOT-аналізу*

Поле стратегії	Стратегічні напрямки
СМ	Висококваліфіковані працівники та актуальні програми дозволяють залучити нових клієнтів. Також за рахунок знань працівників та відновлення фінансової стабільності є можливість розробити новий веб-сайт, сформувати контент-план просування у соціальних мережах, розробити стратегію розвитку та ефективну систему мотивації.
СЗ	Наявність значних сильних сторін у освітньої громадської організації забезпечує можливість зайняти вигідну конкурентну позицію на ринку. За рахунок доступних цін користуватися послугами бізнес-школи зможе також населення із невисоким доходом.
СлМ	Залучивши нових клієнтів, школа бізнесу зможе підвищити рівень фінансової ефективності. За рахунок розробки нового веб-сайту та збільшення кількості публікацій у соціальних мережах можна підвищити впізнаваність бренду. Знайшовши нових стратегічних партнерів, можна облаштувати сучасне приміщення для навчання.
СлЗ	Дане поле передбачає реалізацію захисної стратегії, про що також свідчать результати SPACE-аналізу.

**Джерело: власні дослідження автора.*

За результатами проведеного SWOT-аналізу було досягнуто наступні завдання:

- 1) конкретизовано сильні сторони організації та зіставлено їх із зовнішніми можливостями;
- 2) конкретизовано слабкі сторони організації та здійснено пошук шляхів перетворення їх на сильні сторони;
- 3) виявлено ринкові можливості для розвитку організації;
- 4) встановлено зовнішні загрози та знайдено шляхи для їх нівелювання;
- 5) узагальнено конкурентні переваги організації, визначено подальші стратегічні сценарії розвитку та обрано найбільш оптимальні.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Таким чином, провівши SPACE-аналіз, було встановлено, що найкращою стратегією для ГО «Школа бізнесу і менеджменту» є захисна стратегія, що дозволяє утримувати поточні позиції та виходити на нові ринки. Результати проведеного SWOT-аналізу показали, що в освітньої

громадської організації є достатньо як сильних сторін, так і можливостей для боротьби із слабкими сторонами та ймовірними загрозами. Подальші дослідження можуть бути здійсненні в контексті розроблення конкретних пропозицій щодо формування стратегії розвитку для досліджуваної громадської організації.

Література

1. Добровенко О. А. Еволюція поняття стратегічного планування. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. Вип. 8 (123). С. 29-32.
2. Дьолог Т. І. Стратегічний аналіз середовища підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. Вип. 15. С. 46-48.
3. Корженевська В. М. Дослідження факторів впливу на фінансовий стан підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. Вип. 7 (122). С. 102-106.
4. Теплінський Г. В. Стратегія як основа управління корпоративною власністю. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. Вип. 2 (141). С. 19-24.
5. Boryshkevych I., Iwaszczuk A. Modelling of the strategic planning process at an agricultural enterprise. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 2020. vol. 7. № 3. pp. 137-146.
6. Синельник Л. С. SWOT-аналіз як один із можливих інструментів оцінки факторів впливу на платоспроможність підприємства. *Економіка та держава*. 2012. Вип. 10. С. 62-64.
7. Бродюк І. В. Стратегічний аналіз інвестиційного розвитку підприємства. *Економіка та держава*. 2015. Вип. 4. С. 131-133.
8. Стеблюк Н. Ф., Волосова Є. Р. Визначення конкурентних напрямів підприємства на ринку кисломолочної продукції. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 654-660.
9. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Формування типової маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні

зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8802> (дата звернення: 17.02.2023).

10. Офіційний сайт ГО «Школа бізнесу і менеджменту». URL: <https://sbm.pnu.edu.ua/> (дата звернення: 18.02.2023).

11. Боришкевич І. І., П'ятничук І. Д. Планування PR-кампанії на прикладі громадської організації. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18. С. 95-103.

12. Войтко С. В., Воронкова І. Ю. Застосування SWOT-аналізу для розробки стратегічних напрямів кластероутворення поліграфічних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. Вип. 1. С. 165-171.

References

1. Dobrovenko, O. A. (2011), "Evolution of the concept of strategic planning", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, vol. 8 (123), pp. 29-32.
2. Dyolog, T. I. (2013), "Strategic analysis of the enterprise environment", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 15, pp. 46-48.
3. Korzhenevska, V. M. (2011), "Research of influencing factors on the financial condition of the enterprise", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, vol. 7 (122), pp. 102-106.
4. Teplinsky, H. V. (2013), "Strategy as the basis of corporate property management", *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukrayini*, vol. 2 (141), pp. 19-24.
5. Boryshkevych, I. and Iwaszczuk, A. (2020), "Modelling of the strategic planning process at an agricultural enterprise", *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, vol. 7 (3), pp. 137-146.
6. Sinelnyk, L. S. (2012), "SWOT analysis as one of the possible tools for assessing factors influencing the company's solvency", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 62-64.
7. Brodyuk, I. V. (2015), "Strategic analysis of investment development of

the enterprise”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 4, pp. 131-133.

8. Stebluk, N. F. and Volosova, E. R. (2017), “Determination of the company's competitive directions in the market of fermented milk products”, *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 9, pp. 654-660.

9. Boryshkevych, I. I. and Yakubiv, V. M. (2021), “Formation of a typical marketing strategy of an agricultural enterprise in the implementation of foreign economic activity”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8802> (Accessed 17 February 2023).

10. Official website of the NGO “School of Business and Management”, available at: <https://sbm.pnu.edu.ua/> (Accessed 18 February 2023).

11. Boryshkevych, I. I. and Piatnychuk, I. D. (2022), “PR-campaign planning on the example of a non-governmental organization”, *Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, vol. 18, pp. 95-103.

12. Voitko, S. V. and Voronkova, I. Yu. (2016), “Application of SWOT analysis for the development of strategic directions of cluster formation of printing enterprises”, *Rehional'na ekonomika*, vol. 1, pp. 165-171.

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023 р.