

Духновський І.М.аспірант кафедри економіки і права
*Національний університет харчових технологій***Dukhnovskyi Ivan**Postgraduate Student at Department of Economics and Law
National University of Food Technologies

PEST-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Духновський І.М. PEST-аналіз як інструмент формування стратегії розвитку підприємства. У статті розглянуто PEST-аналіз як інструмент формування конкурентоспроможної стратегії розвитку підприємства. Установлено, що для виживання та розвитку для підприємства необхідною є активна позиція з погляду формування зовнішніх умов власної діяльності на основі систематичного виявлення у зовнішньому середовищі загроз та потенційних можливостей. Зазначене зумовлює доцільність використання в діяльності підприємства інструментів стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналізу. Розглянуто послідовність і наведено характеристику основних етапів проведення PEST-аналізу. Оцінку вірогідності зміни кожного виділеного фактору доповнено оцінкою з поправкою на вагу, що збільшує обґрунтованість результатів. Виділені етапи PEST-аналізу апробовано на прикладі промислового підприємства, що дало змогу вдосконалити довгострокову стратегію розвитку ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння». Зроблено висновок щодо простоти, зручності та ефективності досліджуваного інструменту для вивчення зовнішнього середовища господарювання підприємства.

Ключові слова: зовнішнє середовище, стратегічний аналіз, PEST-аналіз, загрози, можливості, стратегія розвитку.

Духновский И.М. PEST-анализ как инструмент формирования стратегии развития предприятия. В статье рассмотрен PEST-анализ как инструмент формирования конкурентоспособной стратегии развития предприятия. Установлено, что для выживания и развития предприятия необходима активная позиция с точки зрения формирования внешних условий собственной деятельности на основе систематического выявления во внешней среде угроз и потенциальных возможностей. Указанное обуславливает целесообразность использования в деятельности предприятия инструментов стратегического анализа, в частности PEST-анализа. Рассмотрена последовательность и приведена характеристика основных этапов проведения PEST-анализа. Оценку вероятности изменения каждого выделенного фактора дополнено оценкой с поправкой на значимость, что увеличивает обоснованность результатов. Выделенные этапы PEST-анализа апробированы на примере промышленного предприятия, что позволило усовершенствовать долгосрочную стратегию развития ЧАО «Добывающая компания «Укрнефтебурение». Сделан вывод о простоте, удобстве и эффективности исследуемого инструмента для изучения внешней среды хозяйствования предприятия.

Ключевые слова: внешняя среда, стратегический анализ, PEST-анализ, угрозы, возможности, стратегия развития.

Dukhnovskyi Ivan. PEST-analysis as a tool for forming an enterprise development strategy. The article considers PEST-analysis as a tool for forming a competitive strategy for enterprise development. It is established that for survival and development in modern conditions for any enterprise it is necessary to take an active position in terms of forming the external conditions of its own activities on the basis of systematic identification of threats and potential opportunities in the external environment. This determines the feasibility of using in the activities of the enterprise methods and tools of strategic analysis, in particular, PEST-analysis. Based on the analysis of various scientific sources, the sequence of the main stages of PEST-analysis is considered, which include: formation of an expanded list of factors; determining the significance and degree of influence of each of the selected factors; assessment of the probability of change of the factor on a scale on the basis of an expert survey; assessment of the real significance of the factors; distribution of all factors from the expanded list in descending order of real significance of factors; compilation of a summary table of PEST-analysis. To assess the real significance of the factors, a weight-adjusted estimate was calculated by adjusting the impact of each of the selected factors on the average expert assessment, which increases the validity of the results of the analysis. The selected stages of PEST-analysis were tested on the example of a domestic industrial enterprise PJSC "Extractive Company" Ukrnaftoburinnya". Given the significant amount of PEST-analysis of the selected company, the article presents three fragments for each of the main stages of the analysis, including the impact of key factors on the industry and the company, and identifies

measures to reduce the negative impact of the factor or maximize its positive impact on the enterprise. Carrying out of PEST-analysis allowed to form a system of managerial actions for improvement of long-term strategy of development of the enterprise of PJSC Ukrnaftoburinnya Mining Company. The conclusion about simplicity, convenience and efficiency of the investigated tool of the strategic analysis for studying of external environment of managing of the enterprise is made.

Key words: external environment, strategic analysis, PEST-analysis, threats, opportunities, development strategy.

Постановка проблеми. Сучасний світ бурхливо і стрімко розвивається, тож сьогодні вітчизняним підприємствам доводиться функціонувати в умовах зовнішнього середовища, яке постійно і швидко трансформується, що виводить на перший план проблематику своєчасного та гнучкого реагування на мінливість, складність і невизначеність умов ринкового середовища господарювання. За таких умов актуалізується необхідність розроблення та оперативного коригування стратегії розвитку компанії, яка б відображала реакцію суб'єкта господарювання на зовнішні зміни. Зазначене, своєю чергою, зумовлює доцільність проведення ретельного стратегічного аналізу зовнішнього середовища господарювання підприємства, який виступає інструментом виявлення найбільш значущих факторів, напряму та рівня їх впливу, що дає змогу коригувати стратегію розвитку в напрямі пристосування та зменшення негативного впливу загроз зовнішнього середовища й використання можливостей, які виникають унаслідок сприятливих змін, для подальшого зростання підприємства.

Так, сьогодні пріоритетною є точка зору щодо того, що для виживання та розвитку в сучасних умовах будь-який суб'єкт господарювання має не лише пристосуватися до зовнішнього середовища шляхом адаптації своєї внутрішньої структури та поведінки на ринку, а й активно формувати зовнішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи у зовнішньому середовищі загрози та потенційні можливості. Саме це положення покладено в основу стратегічного управління, використовуюваного передовими фірмами в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища господарювання [5, с. 170]. Саме тому в умовах мінливості й невизначеності зовнішнього середовища господарювання, загострення конкурентної боротьби, зростання турбулентності внаслідок глобальної пандемії для вітчизняних підприємств життєво необхідно систематично використовувати у власній діяльності різноманітні методи та інструменти стратегічного аналізу для розроблення й упровадження дієвої, ефективної та конкурентоспроможної стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основи стратегічного аналізу було закладено в наукових працях таких закордонних учених, як І. Ансофф, П.Ф. Друкер, Б. Карлоф, А.Дж. Стрікланд, А. Томпсон, М. Портер та ін. Теоретичним, методологічним та прикладним аспектам аналізу зовнішнього середовища підприємств приділено значну увагу в наукових працях таких вітчизняних учених, як Д.І. Берницька [1], В.В. Божкова [2], А.І. Лужецький, Ю.В. Мирошніченко [4], Л.В. Носова, О.В. Рибак, Д.В. Сауляк, О.О. Шапурова та ін. Водночас потребує подальших наукових досліджень проблематика формування та реалізації конкурентоспроможних стратегій розвитку вітчизняних підприємств на основі інструментів стратегічного аналізу.

Так, повністю погоджуємося з Д.І. Берницькою, яка вказує на те, що ситуація з використанням різноманітних процедур, методів, дій та рішень щодо стратегічного аналізу зовнішнього середовища ускладнюється, якщо звернутися до спроб практичної реалізації теорії стратегічного управління та стратегічного аналізу на вітчизняних підприємствах. Як неадекватне сприйняття та незрозумілість, так і суто технічні перешкоди (недостатність інформації, відсутність фахівців тощо) демонструють актуальність досліджуваної тематики [1, с. 41].

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є оцінка впливу основних чинників зовнішнього середовища підприємства з використанням інструментарію PEST-аналізу для вдосконалення довгострокової стратегії розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз зовнішнього середовища підприємства дає можливість отримати інформацію у розрізі таких важливих із погляду ефективності функціонування підприємства питань, як перелік наявних та потенційних ризиків, загроз та можливостей, очікувані для галузі та компанії зміни, основні стратегічні проблеми підприємства, перелік стратегічних змін та заходів, запровадження яких дасть змогу попередити чи мінімізувати негативний вплив ризиків і загроз та максимально ефективно використати сприятливі можливості.

У ході проведеного дослідження було встановлено, що вітчизняні підприємства в сучасних умовах використовують методи стратегічного аналізу, які дають змогу суб'єктам удосконалювати власні стратегії розвитку в напрямі зростання конкурентоспроможними. При цьому одним із найбільш популярних методів аналізу зовнішнього середовища підприємства є PEST-аналіз.

PEST-аналіз являє собою стратегічний аналіз політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) та технологічних (T – technological) факторів зовнішнього середовища підприємства. Результати PEST-аналізу дають змогу оцінити зовнішню політичну, економічну, соціальну та технологічну ситуацію, яка склалася, та спрогнозувати її вплив на виробничу та комерційну діяльність підприємства [3, с. 87].

Аналіз наукових джерел [2–4; 7] дає змогу зробити висновок щодо доцільності проведення PEST-аналізу у такій послідовності:

1) формування розширеного переліку факторів для аналізу в межах кожної групи: політичні, економічні, соціальні та технологічні. Цей етап передбачає виокремлення чинників, які чинитимуть суттєвий вплив на майбутні результати діяльності аналізованого підприємства;

2) визначення значущості та ступеня впливу кожного з виокремлених чинників. Так, на цьому етапі слід визначити силу впливу кожного з факторів за бальною

шкалою. Під час проведення аналізу нами було використано 3-бальну шкалу, відповідно до якої: 1 бал – вплив фактору незначний, тобто його зміни майже не впливають на результати діяльності підприємства (насамперед розглядаються обсяги продаж та розмір прибутку); 2 бали – істотна зміна фактору впливає на результати підприємства; 3 бали – вплив фактору високий, будь-які його зміни призводять до змін результатів діяльності підприємства. Сила впливу кожного фактору визначається на основі експертного опитування. На цьому ж етапі визначається спрямованість впливу кожного фактору (позитивна – «+» чи негативна – «-»);

3) оцінка ймовірності зміни фактору за бальною шкалою на основі експертного опитування. У проведеному

аналізі було використано 5-бальну шкалу оцінювання, де 1 – ймовірність зміни фактору майже не існує; 2 – низька ймовірність, 3 – середня ймовірність; 4 – висока ймовірність; 5 – надвисока (максимальна) ймовірність змін;

4) оцінка реальної значущості факторів, що передбачає розрахунок зваженої оцінки впливу факторів. У проведеному аналізі це розрахунок оцінки з поправкою на вагу шляхом коригування впливу факторів на середню експертну оцінку. Фрагмент отриманих результатів для етапів 1–4 для аналізованого підприємства «ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння» наведено в табл. 1;

5) розподіл усіх факторів із розширеного переліку в порядку убудування реальної значущості факторів.

Таблиця 1

Фрагмент ранжування факторів у межах PEST-аналізу ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння»

ПОЛІТИЧНІ		ЕКОНОМІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ймовірність розвитку військових дій у країні	0,34	Темпи зростання економіки	0,34
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,32	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	0,21
Податкова політика (тарифи і пільги)	0,15	Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	0,20
Бюрократизація і рівень корупції	0,13	Рівень інфляції і процентні ставки	0,15
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ		ТЕХНОЛОГІЧНІ	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	0,13	Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,24
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	0,11	Законодавство в області технологічного оснащення галузі	0,15
Рівень кваліфікованості і освіченості населення	0,08	Витрати на дослідження і розробки	0,13

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2

Фрагмент проведення аналізу факторів у межах PEST-аналізу ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння»

Опис фактору	Вплив фактору	Напрям впливу	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
			1	2	3	4		
<i>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	3	-	4	4	5	4	4,3	0,32
Бюрократизація і рівень корупції	2	-	3	2	2	3	2,5	0,13
Податкова політика (тарифи і пільги)	3	+	5	1	1	1	2,0	0,15
Ймовірність розвитку військових дій у країні	3	-	4	5	5	4	4,5	0,34
<i>ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Темпи зростання економіки	3	-	4	5	4	5	4,5	0,34
Рівень інфляції і процентні ставки	2	-	3	3	3	3	3,0	0,15
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	2	+	4	5	4	4	4,3	0,21
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	2	-	5	3	4	4	4	0,20
<i>СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ</i>								
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	2	-	2	2	3	2	2,3	0,11
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	3	-	3	1	1	2	1,8	0,13
Рівень кваліфікованості і освіченості населення	2	-	1	1	2	2	1,5	0,08
<i>ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ</i>								
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	3	-	3	3	4	3	3,3	0,24
Витрати на дослідження і розробки	2	-	2	3	2	3	2,5	0,13
Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі	3	+	3	1	2	2	2,0	0,15
<i>ЗАГАЛЬНИЙ ПІДСУМОК</i>	40						48,8	

Джерело: побудовано автором з урахуванням [6]

Такий розподіл здійснюється для наочності, адже чим вища реальна значущість фактору, тим більшу уваги слід приділяти для контролю його змін.

Фрагмент отриманих результатів для етапу 5 для аналізованого підприємства «ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння» наведено в табл. 2;

б) складання зведеної таблиці PEST-аналізу, тобто формулювання висновків та приведення результатів у матричний вигляд.

Так, у проведеному аналізі по кожному фактору прописано його вплив на галузь та підприємство й визначено заходи, вжиття яких здатне знизити негативний вплив фактору чи максимально використати його позитивний вплив на діяльність підприємства. Фрагмент отриманих результатів для етапу 5 для аналізованого підприємства «ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння» наведено в табл. 3.

Таблиця 3

Фрагмент зведеної таблиці PEST-аналізу ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння»

Політичні	Зміни в галузі	Зміни в компанії	Дії
1	2	3	4
Імовірність розвитку військових дій у країні	Військовий конфлікт на Сході України має потенціал здійснення негативного впливу на показники галузі та її інвестиційну привабливість. Також слід ураховувати, що на окупованій території перекривається доступ до газовидобувних свердловин, що зменшує обсяг видобутку	Компанія може зазнати збитків через подальше зниження купівельної спроможності населення й тенденцій до «економії ресурсів». Споживчий попит на тлі зростання цін може призводити до скорочення вжитку	Вдосконалити виробничі стандарти й зробити акцент на експортну діяльність
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	Стійкість політичної влади безпосередньо впливає на економічну стабільність та інвестиційну привабливість як країни у цілому, так і галузі. Однак аналіз політичного середовища дає змогу зробити висновок щодо відсутності позитивних змін даного фактору й очікування змін політичної влади	Компанія може втратити частину впливу та прибутку у зв'язку з нестабільною політичною ситуацією	Прогнозувати стан політичної ситуації й мати запасні виходи з непередбачуваних ситуацій
Бюрократизація і рівень корупції	Рівень корупції та бюрократизації знижуватиме ефективність галузі та зменшуватиме потенціал подальшого розвитку	Втрата доходів, зниження репутації, складність роботи з іноземними споживачами	Проводити анти-корупційні заходи по всій вертикалі управління
Податкова політика (тарифи і пільги)	Низьке податкове навантаження позитивно відображатиметься на роботі галузі, і навпаки. Зараз слід констатувати досить лояльну податкову політику, яка не подає ознак на різкі зміни	Безпосереднє реагування розміру доходів на будь-які зміни в законодавстві. Лібералізація податкового навантаження підвищить розмір прибутку	Ретельно слідкувати за змінами податкового законодавства, шукати законні шляхи оптимізації податкового навантаження
Економічні			
Темпи зростання економіки	Негативний сценарій впливу темпів зростання економіки на галузь: ріст ціни на нафтогазові товари для споживача за незмінної якості, пониження платоспроможності населення, абстрагованість нафтогазової промисловості країни від світової	Для компанії зміни зростання темпів економіки прямо пропорційні можливому прибутку, оскільки продаж нафти та газу проходить на аукціонах, а рівень розвитку економіки здійснює вплив на їх кількість	Розвиток та модернізація виробництва, оскільки стагнація на тлі уповільнених темпів зростання економіки є шляхом до закриття
Рівень інфляції і процентні ставки	Зростання інфляції та процентних ставок кредитування здійснюватиме негативний вплив на галузь	Зростання інфляції та процентних ставок звужує можливості для інвестування, а розроблення нових родовищ – довгий та ресурсовитратний процес, тобто це прямо звужує можливості для розвитку	Пошук іноземних інвесторів, емісія акцій
Ступінь глобалізації та відкритості економіки	Сьогодні й у найближчому майбутньому ступінь глобалізації та відкритості економіки, особливо в галузі, досить невисокий. Українська нафто- та газовидобувна промисловість здебільшого орієнтована на внутрішній ринок	Глобалізаційні процеси можуть позитивно змінити компанію, якщо вона буде готова до роботи та конкуренції з міжнародними компаніями	Робота за міжнародними стандартами, виконання протоколів безпеки та кваліфікації

Продовження Таблиці 3

1	2	3	4
Рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища	В умовах глобальної пандемії рівень розвитку підприємництва та бізнес-середовища у цілому має несприятливий прогноз. Як результат – застій у галузі, вихід великої кількості компаній із ринку, зростання його монополізації	Зменшення кількості партнерів, зниження кількості продажів через скорочення місткості ринку	Укріплення бізнес-зв'язків, розроблення спеціальних програм для партнерів, що можуть постраждати від змін бізнес-середовища та компаній, що шукають нових партнерів
Соціально-культурні			
Вимоги до якості продукції і рівня сервісу	Якщо рівень вимог щодо якості буде більш високим, галузь понесе витрати для забезпечення даного рівня якості. Підвищення вимог до якості можна прогнозувати у разі переорієнтації галузі на зовнішній ринок	Компанія несе витрати на забезпечення певного рівня якості, якщо поріг якості буде підвищено, у компанії зросте розмір витрат	Перехід на інноваційні способи видобутку, на більш прогресивне обладнання
Ставлення до натуральних і екологічно чистих продуктів	Сьогоднішні у суспільстві набувають популярності настрої щодо важливості збереження природи та використання екологічно чистих продуктів, тож газовидобувні компанії вже змушені шукати більш безпечні для екології шляхи видобутку газу, що, звісно, підвищує вартість видобутку	Зростання витрат на організацію більш безпечного способу видобутку	Демонстрація соціальної відповідальності, економічний видобуток, перехід на інноваційне обладнання
Рівень кваліфікованості і освіченості населення	Україна має достатньо невелику кількість кваліфікованих робітників і активної молоді, особливо через відтік кадрів, що негативно впливатиме на розвиток газовидобувної галузі	Негативний вплив на підприємство через великий відбір кадрів, дуже довгий період тестування, унікальність і важливість кожного робітника	Користуватися послугами HR-агентств, пошук робітників на конкурентних підприємствах, конкурси на високі посади
Технологічні			
Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	Залишатиметься незадовільним через брак коштів і нестачу державної підтримки	Неефективне видобування, переробка, розповсюдження та продаж нафти, а отже, й обмеження можливостей отримання прибутку	Створення, розроблення й упровадження нових інноваційних технологій, підготовка і перепідготовка кадрів для інноваційної діяльності
Законодавство у сфері технологічного оснащення галузі	Незмінність законодавства у сфері технологічного оснащення галузі в Україні стійка	Робота компанії відповідно до необхідних та дозволених норм	Дотримання прийнятих норм, ретельне відслідковування змін
Витрати на дослідження і розробки	Низька частка витрат на інновації в загальному обсязі продукції, незначна частка витрат на НДДКР галузі, низька частка інноваційної продукції у нафтовидобувному і нафтопереробному секторах у загальному обсязі продукції, фінансування інноваційних проєктів у нафтопереробці та нафтохімії за залишковим принципом	Недостатній відсоток витрат на НДДКР	Переглянути величину витрат на інноваційний розвиток, підвищити фінансування технологічної сфери

Джерело: побудовано з урахуванням [6]

Висновки. У цілому слід відзначити, що зовнішнє середовище господарювання підприємства є першочерговим об'єктом стратегічного аналізу, що має на меті виявлення основних загроз та можливостей, які підприємство має обов'язково враховувати під час розроблення та корегування стратегії власного розвитку.

При цьому на підставі проведеного дослідження варто зробити висновок щодо простоти, зручності та

ефективності PEST-аналізу для вивчення зовнішнього середовища господарювання підприємства.

Перспективою подальших досліджень є використання модифікацій PEST-аналізу (SLEPT-аналізу, PESTLE-аналізу, STEEPLE-аналізу) для підвищення рівня адаптації аналізованого підприємства до впливу зовнішнього середовища та формування на цій основі ефективної стратегії його розвитку.

Список використаних джерел:

1. Берницька Д.І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 11. Ч. 2. С. 41–45.
2. Божкова В.В., Носонова Л.В. Комплексний аналіз конкурентної стійкості машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2016. Вип. 19. Ч. 1. С. 42–46.
3. Каширнікова І.О. Підхід до визначення впливу зовнішніх факторів на управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 7/201. С. 86–92.
4. Мирошниченко Ю.В., Курлова К.І. Стратегічний аналіз торговельної галузі України як складова антикризового управління торговельним підприємством. *Молодий вчений*. 2017. № 11(51). С. 1242–1246.
5. Полунина Н.Л. Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности. *Вестник ТГУ*. 2013. Вып. 3(119). С. 167–169.
6. ПрАТ «Видобувна компанія «Укрнафтобуріння». Офіційний сайт. URL: <https://unb.ua/uk/about> (дата звернення: 04.03.2021).
7. Чернова Е.В. PEST-анализ: что это такое и как его провести на примерах. *Управляем предприятием*. 23 августа 2019. URL: <https://upr.ru/article/pest-analiz-chto-eto-takoe-i-kak-ego-provesti-na-primeraх/> (дата обращения: 04.03.2021).

References:

1. Bernytska D.I. (2012) Stratehichnyi analiz zovnishnoho seredovyshcha pidpriumstva metodom PEST/STEP analizu [Strategic analysis of the external environment of the enterprise by PEST / STEP analysis]. *Economic analysis*. Vol. 11. P. 2, pp. 41–45.
2. Bozhkova V.V., Nosonova L.V. (2016) Kompleksnyi analiz konkurentnoi stiiikosti mashynobudivnykh pidpriumstv [Comprehensive analysis of the competitive stability of machine-building enterprises]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, vol. 19, p. 1, pp. 42–46.
3. Kashyrikova I.O. (2016) An approach to determining the influence of external factors on the management of the innovative potential of a construction company [An approach to determining the influence of external factors on the management of the innovative potential of a construction company]. *Investments: practice and experience*, vol. 7/201, pp. 86–92.
4. Myroshnychenko Yu.V., Kurlova K.I. (2017) Stratehichnyi analiz torhovelnoi haluzi Ukrainy yak skladova antykrizovoho upravlinnia torhovelnyim pidpriumstvom [Strategic analysis of the trade sector of Ukraine as a component of anti-crisis management of a trading company]. *A young scientist*, vol. 11 (51), pp. 1242–1246.
5. Polunina N.L. (2013) Faktory vneshney i vnutrenney sredy, okazyivayushchie vliyanie na sotsialnuyu i ekonomicheskuyu effektivnost predprinimatelskoy deyatel'nosti [Factors of the external and internal environment that affect the social and economic efficiency of entrepreneurial activity]. *Journal of TSU*, vol. 3 (119), pp. 167–169.
6. PrAT «Vydobuvna kompaniia «Ukrnaftoburinnia» [PJSC Ukrnaftoburinnya Mining Company]. Available at: <https://unb.ua/uk/about> (accessed 04 March 2021).
7. Chernova E.V. (2019) PEST-analiz: chto eto takoe i kak ego provesti na primerah [PEST analysis: what it is and how to do it with examples]. *We manage the enterprise*. August 23. Available at: <https://upr.ru/article/pest-analiz-chto-eto-takoe-i-kak-ego-provesti-na-primeraх/>. (accessed 04 March 2021).