

УДК: 351.072.1

JEL classification: H83, M10, O21, L32

[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13\(23\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-13(23))

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЙ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

ЗАПОРОЖЕЦЬ Ганна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
<https://orcid.org/0000-0002-7131-6817>
e-mail: hanna.zaporozhets@kname.edu.ua

ДЗЮБА Валерія

аспірант
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
<https://orcid.org/0009-0003-3506-7432>
e-mail: Valeriia.Dziuba@kname.edu.ua

У статті доведено, що сучасні умови функціонування організацій публічної сфери України, які характеризуються інституційними трансформаціями, цифровізацією державного управління, євроінтеграційними процесами та посиленням безпекових викликів, зумовлюють необхідність упровадження комплексних підходів до стратегічного аналізу їх діяльності. Обґрунтовано, що фрагментарне використання окремих аналітичних інструментів не забезпечує повноцінної оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов розвитку публічних організацій, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень і формування обґрунтованих стратегій розвитку.

Метою статті є розробка методичного підходу до аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організацій публічної сфери для підвищення якості стратегічних управлінських рішень. Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері стратегічного менеджменту та публічного управління. Інформаційну базу становлять нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, стратегічні документи органів державної влади, матеріали міжнародних організацій та результати наукових досліджень. У процесі дослідження використано методи системного аналізу, SWOT- та PEST-аналізу, узагальнення та порівняння.

У результаті дослідження розроблено поетапний методичний підхід до стратегічної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організацій публічної сфери, що передбачає інтеграцію результатів аналізу у форматі матриці стратегічних альтернатив та формування практичних рекомендацій щодо напрямів розвитку. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади та органами місцевого самоврядування у процесі стратегічного планування, реформування управлінських процедур, підвищення інституційної спроможності та якості надання публічних послуг, а також забезпечення адаптації публічного сектору України до сучасних трансформаційних викликів.

Ключові слова: публічна сфера; організація публічної сфери; стратегічний аналіз; внутрішнє середовище; зовнішнє середовище; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; стратегічне управління.

METHODOLOGICAL APPROACH TO ANALYSIS AND EVALUATION OF THE INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS IN UKRAINE

ZAPOROZHETS Hanna, DZIUBA Valeriia

O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

The article demonstrates that the current operating conditions of public sector organizations in Ukraine, characterized by institutional transformations, the digitalization of public administration, European integration processes, and increasing security challenges, necessitate the implementation of comprehensive approaches to the strategic analysis of their activities. It is substantiated that the fragmented use of individual analytical tools does not ensure a thorough assessment of internal potential and external development conditions of public organizations, which complicates effective managerial decision-making and the formulation of well-grounded development strategies.

The purpose of the article is to develop a methodological approach to analyzing the internal and external environment of public sector organizations in order to improve the quality of strategic management decisions. The theoretical foundation of the study is based on the works of domestic and foreign scholars in the fields of strategic management and public administration. The information base includes regulatory and legal acts of Ukraine, official statistical data, strategic documents of public authorities, materials from international organizations, and the results of academic research. The study employs methods of systems analysis, SWOT and PESTEL analysis, as well as generalization and comparison.

As a result of the research, a step-by-step methodological approach to the strategic diagnosis of the internal and external environment of public sector organizations has been developed, which provides for the integration of analytical results in the form of a matrix of strategic alternatives and the formulation of practical recommendations for development directions. The practical significance of the findings lies in their potential application by public authorities and local self-government bodies in the processes of strategic planning, reforming management procedures, enhancing institutional capacity, improving the quality of public service delivery, and ensuring the adaptation of Ukraine's public sector to contemporary transformational challenges.

Keywords: public sector; public sector organizations; strategic analysis; internal environment; external environment; SWOT analysis; PEST analysis; strategic management.



ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний етап розвитку організацій публічної сфери України характеризується глибокими інституційними перетвореннями, активним впровадженням цифрових технологій у систему державного управління, посиленням впливу євроінтеграційних процесів, а також зростанням рівня соціально-економічної та безпекової нестабільності. У цих умовах значно ускладнюється процес прийняття управлінських рішень, зростає відповідальність органів влади за ефективність використання ресурсів, якість надання публічних послуг та рівень довіри з боку громадян. Водночас у практиці публічного управління досі спостерігається фрагментарність стратегічного аналізу, недостатня систематизація інформації про внутрішній потенціал організацій і зовнішні чинники їх розвитку, а також обмежене застосування сучасних аналітичних інструментів.

Зазначені обставини зумовлюють наявність наукової та практичної проблеми, що полягає у відсутності уніфікованого, комплексного та адаптованого до національної специфіки методичного підходу до стратегічної діагностики організацій публічної сфери. Її розв'язання безпосередньо пов'язане з такими важливими завданнями, як підвищення інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування, удосконалення системи стратегічного планування, забезпечення результативності реформ у публічному секторі, оптимізація управління людськими та фінансовими ресурсами, а також формування стійких механізмів адаптації до зовнішніх викликів і ризиків. У науковому вимірі це потребує подальшого розвитку теоретико-методологічних засад стратегічного аналізу в публічному управлінні, а в практичному – створення інструментарію, здатного забезпечити обґрунтованість і прозорість управлінських рішень у процесі реалізації державної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема стратегічного аналізу діяльності організацій публічної сфери посідає важливе місце у сучасних наукових дослідженнях, оскільки ефективність функціонування органів державної влади та місцевого самоврядування безпосередньо залежить від рівня їх інституційної спроможності, якості управлінських рішень та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вагомий внесок у розуміння особливостей розвитку публічного сектору зроблено у працях, присвячених становленню та еволюції системи публічного управління в Україні [2], основам адміністрування на місцевому рівні [3], а також впровадженню європейських стандартів управління у діяльність органів місцевого самоврядування [4]. Теоретичні засади формування публічного та публічно-політичного просторів, що визначають контекст функціонування публічних організацій, висвітлено у дослідженні [5], тоді як питання вдосконалення управлінських процесів та підвищення якості діяльності органів місцевого самоврядування через запровадження систем управління якістю розглянуто у роботі [6]. Окремий напрям наукових досліджень пов'язаний із застосуванням інструментів стратегічного аналізу та оцінювання потенціалу організацій. Так, у дослідженні [7] обґрунтовано значення стратегічного управління для розвитку підприємств життєзабезпечення міст, що є складовою публічного сектору, а у дослідженні [8] запропоновано методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку. Проте, попри наявність значної кількості наукових праць, комплексний методичний підхід, адаптований саме до специфіки організацій публічної сфери України та заснований на інтеграції кількох аналітичних інструментів, залишається недостатньо розробленим, що обумовлює актуальність дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка методичного підходу до аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища організацій публічної сфери для підвищення якості стратегічних управлінських рішень.

Для досягнення мети передбачається: сформулювати підхід до стратегічного аналізу в публічному управлінні; визначити ключові внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність публічних організацій; обґрунтувати практичне використання результатів аналізу у стратегічному плануванні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сучасні умови функціонування організацій публічної сфери України характеризуються високим рівнем динамічності, інституційної трансформації, впливом євроінтеграційних процесів, активною цифровізацією державного управління та зростанням безпекових викликів. За таких обставин істотно ускладнюється процес формування та реалізації стратегічних управлінських рішень, зростають вимоги до обґрунтованості планування розвитку, ефективності використання ресурсів і здатності публічних організацій адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває формування науково обґрунтованого методичного підходу до аналізу та оцінки внутрішнього потенціалу та зовнішніх умов діяльності організацій публічної сфери як необхідної передумови забезпечення їх сталого розвитку та підвищення інституційної спроможності. Запропонований у дослідженні підхід ґрунтується на синтезі положень сучасних наукових розробок у сфері стратегічного менеджменту та публічного адміністрування, а також на практичному застосуванні комплексу взаємодоповнюючих методів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та PEST-аналізу.

Наведений на рисунку 1 методичний підхід передбачає поетапне здійснення стратегічної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища організацій публічної сфери України та охоплює шість основних етапів, що забезпечують системність, логічну послідовність і комплексність аналітичних процедур, а також створює підґрунтя для формування обґрунтованих стратегічних орієнтирів розвитку публічного сектору.

Перший етап передбачає визначення об'єкта, цілей і завдань аналізу. Зокрема, уточнюється тип організації публічної сфери, що є предметом дослідження (орган державної влади, орган місцевого самоврядування, державна установа, комунальне підприємство тощо), встановлюються часові межі проведення аналізу, а також формуються його цілі. До таких цілей можуть належати обґрунтування стратегії розвитку організації, оцінка рівня її інституційної спроможності, удосконалення системи управління персоналом, підвищення якості надання публічних послуг та забезпечення адаптації до сучасних соціально-економічних і політичних викликів.

Другий етап передбачає формування та систематизацію інформаційної бази дослідження. На цьому етапі акумулюється масив вихідних даних, необхідних для подальшого аналізу, з використанням офіційної державної статистики, чинних нормативно-правових актів України, стратегічних програм і концепцій розвитку органів влади, результатів наукових досліджень у сфері публічного управління, внутрішньої звітності досліджуваних організацій, а також експертних оцінок фахівців. Узагальнення та перевірка достовірності цієї інформації створює підґрунтя для об'єктивної аналітичної оцінки.

Третій етап полягає у здійсненні аналізу внутрішнього середовища організацій публічної сфери з використанням методу SWOT-аналізу. У межах цього етапу ідентифікуються ключові сильні сторони, зокрема, рівень інституційної спроможності, кадровий потенціал, ресурсне забезпечення, ефективність управлінських процедур та організаційної структури. Паралельно визначаються слабкі сторони, серед яких можуть бути надмірна бюрократизація процесів, обмеженість фінансових ресурсів, використання застарілих технологій, дефіцит кваліфікованих кадрів або низька мотивація персоналу.

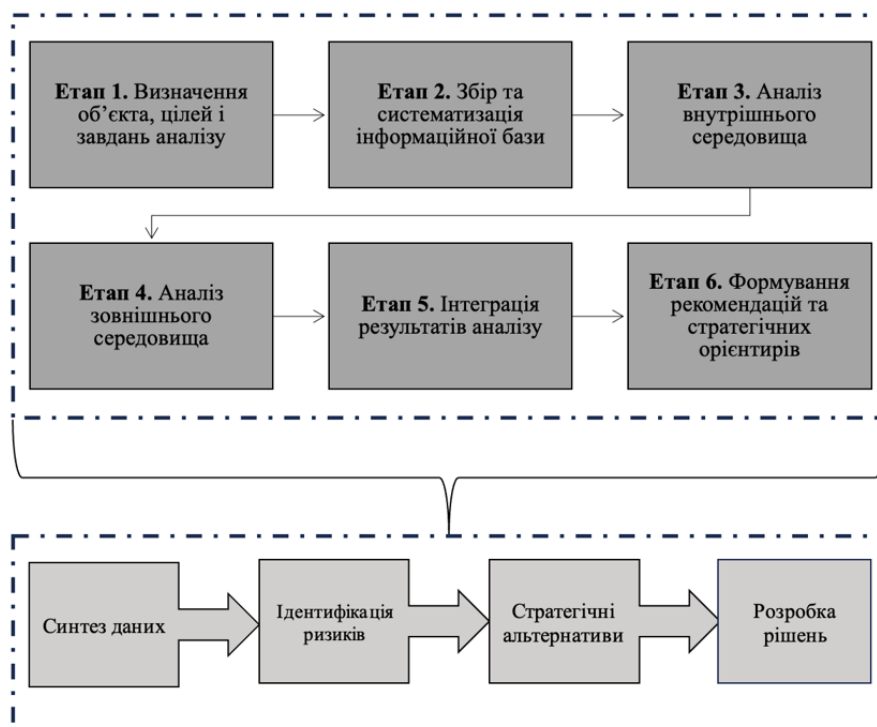


Рис. 1. Методичний підхід до аналізу та оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища організацій публічної сфери України

*Джерело: сформовано авторами

Результати аналізу внутрішніх факторів діяльності організацій публічної сфери систематизовано у вигляді SWOT-матриці [9-10], що наведена на рисунку 2. Зазначена матриця відображає узагальнену структуру сильних і слабких сторін, а також потенційних можливостей і загроз зовнішнього середовища, які впливають на стратегічний розвиток публічних організацій.



Рис. 2. SWOT-матриця внутрішнього середовища організацій публічної сфери

*Джерело: сформовано авторами

Як видно з рисунку 2, до ключових сильних сторін належать офіційний статус і законодавчо закріплені повноваження, стабільне бюджетне фінансування, наявність досвіду реалізації масштабних програм, професійні кадри та високий рівень суспільного впливу і взаємодії з населенням. Водночас суттєвими слабкими сторонами залишаються бюрократизація управлінських процедур, повільність ухвалення рішень, обмеженість бюджетних ресурсів, застарілі управлінські та інформаційні технології, низька мотивація персоналу та недостатній рівень довіри громадян до органів влади. Отримані результати формують аналітичну основу для подальшого поєднання внутрішніх факторів із факторами зовнішнього середовища та слугують підґрунтям для розроблення стратегічних альтернатив розвитку організацій публічної сфери.

Далі, з метою поглиблення результатів стратегічного аналізу та уточнення характеру впливу зовнішніх факторів на діяльність організацій публічної сфери доцільним є проведення детального аналізу зовнішнього середовища їх функціонування. Для цього пропонується використати один із найбільш розповсюджених інструментів стратегічної діагностики – PEST-аналіз, який передбачає систематизоване дослідження політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів (таблиця 1) [11-12].

Таблиця 1

PEST-матриця зовнішнього середовища організацій публічної сфери

P – Political (Політичні фактори)	E – Economic (Економічні фактори)	S – Social (Соціальні фактори)	T – Technological (Технологічні фактори)
Політична стабільність / нестабільність у державі Державна політика у сфері публічного управління Процеси децентралізації Зміни політичного керівництва Політизація управлінських рішень Вплив міжнародних організацій та донорів Геополітична ситуація Воєнний стан та безпекова політика Рівень прозорості влади	Стан державного бюджету Рівень економічного зростання Інфляція Курс національної валюти Рівень безробіття Обсяг міжнародної фінансової допомоги Інвестиційний клімат Вартість енергоресурсів Рівень фінансової децентралізації Податкова політика	Демографічна структура населення Міграційні процеси Рівень довіри до державних інституцій Очікування громадян щодо якості публічних послуг Рівень громадянської активності Освітній рівень населення Соціальна нерівність Рівень бідності Культурні цінності Соціальна напруга	Рівень цифровізації держави Розвиток електронного урядування Доступ до сучасних ІТ-рішень Кібербезпека Розвиток ІІІ Автоматизація адміністративних процесів Інтернет-інфраструктура Захист персональних даних Рівень ІТ-компетентностей персоналу Вартість технологічного оновлення

*Джерело: сформовано авторами

Четвертий етап спрямований на аналіз зовнішнього середовища функціонування організацій публічної сфери. Для цього застосовується поєднання методів PEST-, PESTEL- та T.E.M.P.L.E.S.-аналізу, що дозволяє комплексно оцінити вплив макро- та мезофакторів розвитку. У межах PEST- та PESTEL-аналізу досліджуються політичні чинники (державна політика, стабільність влади, реформи, процеси децентралізації), економічні умови (стан бюджетної системи, інфляція, фінансування публічних програм), соціальні фактори (демографічні тенденції, рівень довіри населення, суспільні очікування щодо якості послуг), технологічні умови (цифровізація, розвиток електронного урядування, кібербезпека), екологічні вимоги та правове регулювання діяльності. Додатково модель T.E.M.P.L.E.S. дає змогу деталізувати деякі аспекти, пов'язані насамперед із ринком праці та конкуренцією за кваліфіковані кадри, а також більш глибоко оцінити вплив правових, соціальних і технологічних змін на кадрове забезпечення організацій публічного сектору. У сукупності це дозволяє виявити ключові тенденції розвитку, зовнішні обмеження та потенційні можливості.

П'ятий етап передбачає інтеграцію результатів проведених аналітичних процедур. На основі узагальнення даних SWOT-, PESTEL- та T.E.M.P.L.E.S.-аналізів формуються основні стратегічні проблеми функціонування організацій публічної сфери, визначаються пріоритетні напрями їх розвитку, ідентифікуються зони підвищеного ризику та потенційні точки зростання. Водночас формується матриця стратегічних альтернатив (SO, WO, ST, WT), яка дозволяє поєднати внутрішній потенціал організацій із умовами зовнішнього середовища та обґрунтувати можливі варіанти стратегічної поведінки.

Шостий, завершальний етап, полягає у формуванні практичних рекомендацій та стратегічних орієнтирів розвитку. На цьому етапі розробляються стратегічні цілі діяльності організацій публічної сфери, визначаються напрями реформування управлінських процесів, пропонуються заходи з удосконалення кадрової політики, програми цифрової трансформації, а також механізми підвищення інституційної спроможності та якості надання публічних послуг. Отримані рекомендації мають прикладний характер і можуть використовуватися у процесі стратегічного планування та реалізації державної політики.

Таким чином, запропонований методичний підхід забезпечує комплексність і системність аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій публічної сфери, поєднання якісних і структурованих методів оцінювання, а також інтеграцію результатів різних аналітичних інструментів у єдину логічну модель стратегічної діагностики. Його застосування дозволяє враховувати національну специфіку функціонування публічного сектору України, особливості інституційного розвитку, нормативно-правового регулювання та соціально-економічного контексту, а також орієнтувати процес стратегічного планування на досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Крім того, практична придатність запропонованого підходу проявляється у можливості його використання органами державної влади та органами місцевого самоврядування під час розроблення стратегій розвитку, програм реформування, планів цифрової трансформації та вдосконалення управлінських процедур. Водночас адаптивність методики до умов нестабільності, воєнних ризиків, інституційних змін і трансформаційних процесів забезпечує її універсальність та гнучкість, що підвищує ефективність прийняття управлінських рішень і сприяє зміцненню інституційної спроможності публічних організацій у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження обґрунтовано актуальність формування комплексного методичного підходу до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища організацій публічної сфери України в умовах інституційних трансформацій, цифровізації державного управління, євроінтеграційних процесів і посилення безпекових викликів. Доведено, що використання поєднання методів SWOT- та PEST-аналізу дозволяє здійснювати всебічну стратегічну діагностику, виявляти ключові сильні та слабкі сторони публічних організацій, а також систематизувати основні зовнішні фактори впливу на їх розвиток.

Запропонований шестистапний підхід забезпечує логічну послідовність аналітичних процедур – від формування цілей і інформаційної бази дослідження до інтеграції результатів і розроблення практичних рекомендацій. Його застосування створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних управлінських рішень, підвищення інституційної спроможності організацій публічної сфери, удосконалення управлінських процесів та якості надання публічних послуг, а також сприяє адаптації публічного сектору України до сучасних соціально-економічних і політичних трансформацій.

Література

1. Гетман Ю. Диджиталізація публічної сфери як підґрунтя інституціалізації громадсько-політичної активності онлайн // *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2022. № 4. С. 90–102. DOI: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.090>
2. Босак О. З. Становлення та розвиток системи публічного управління в Україні // *Реформа публічного управління в Україні: виклики, стратегії, майбутнє* : монографія. Київ : К.І.С., 2009. 240 с.

3. Плющ Р. М., Ігнатенко О. С. Основи адміністрування в місцевому самоврядуванні в Україні. Херсон : Вид-во ВАТ «ХМД», 2005. 84 с.
4. Шаров Ю., Чикаренко І. Європейські стандарти публічного управління: проєкція на муніципальний рівень // Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. 2010. Вип. 1(4). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_1/10syppmr.pdf
5. Котуков О. А. Теоретичні засади формування публічного та публічно-політичного просторів // Ефективність державного управління. 2015. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_10
6. Підгаєць П., Бригілевич І. Система управління якістю як інструмент вдосконалення діяльності органу місцевого самоврядування : метод. посіб. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 134 с.
7. Димченко О. В., Смачило В. В., Рудаченко О. О., Прасол В. М. Управління стратегічним розвитком підприємств життєзабезпечення міст // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 3. С. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8690>
8. Рудаченко О. О., Єсіна В. О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни // Приазовський економічний вісник. Електронний науковий журнал. 2020. Вип. 3(20). С. 118–122. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-21>
9. Оробей В. SWOT-аналіз в системі публічного управління розвитком інфраструктури життєзабезпечення сільських територій в Україні // Наукові інновації та передові технології. 2023. № 12(26). URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6703/6738>
10. Тосько Р., Новікова А. Застосування методики SWOT-аналізу для формування стратегії зміцнення національної безпеки в сфері державної політики // Молодий вчений. 2016. № 4(31). С. 337–340.
11. Kim W.-C., Park J.-C. An exploratory study on human resource development strategies for improvement plans of Korean entrepreneurial ecosystem: focusing on PEST-SWOT-IPA analysis // The Journal of Korean Career-Entrepreneurship & Business Association. 2023. Vol. 7, No. 5. P. 29–54.
12. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу // Економічний аналіз. 2012. № 11(2). С. 41–45.

References

1. Hetman, Yu. (2022). Digitalization of the public sphere as a basis for the institutionalization of socio-political activity online. *Sociology: Theory, Methods, Marketing*, 4, 90–102. <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.090>
2. Bosak, O. Z. (2009). *Formation and development of the public administration system in Ukraine*. In *Public administration reform in Ukraine: challenges, strategies, future*. Kyiv: K.I.S.
3. Pliushch, R. M., & Ihnatenko, O. S. (2005). *Fundamentals of administration in local self-government in Ukraine*. Kherson: KhMD Publishing House.
4. Sharov, Yu., & Chykarenko, I. (2010). European standards of public administration: projection at the municipal level. *Public Administration and Local Self-Government*, 1(4). http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Dums/2010_1/10syppmr.pdf
5. Kotukov, O. A. (2015). Theoretical foundations of the formation of public and public-political spaces. *Efficiency of Public Administration*. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2015_43_10
6. Pidhaiets, P., & Bryhilevych, I. (2012). *Quality management system as a tool for improving the activities of local self-government bodies*. Kyiv: Sofia-A.
7. Dymchenko, O. V., Smachylo, V. V., Rudachenko, O. O., & Prasol, V. M. (2023). Management of strategic development of urban life-support enterprises. *International Scientific Journal "Internauka". Series: Economic Sciences*, 3. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-3-8690>
8. Rudachenko, O. O., & Yesina, V. O. (2020). Methods for assessing the potential of economic entities in the system of socio-economic development of the country. *Przazovskiy Economic Bulletin*, 3(20), 118–122. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-3-21>
9. Orobei, V. (2023). SWOT analysis in the system of public management of infrastructure development of rural areas in Ukraine. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 12(26). <https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/6703/6738>
10. Tosko, R., & Novikova, A. (2016). Application of SWOT analysis methodology for forming a strategy to strengthen national security in the field of public policy. *Young Scientist*, 4(31), 337–340.
11. Kim, W.-C., & Park, J.-C. (2023). An exploratory study on human resource development strategies for improvement plans of Korean entrepreneurial ecosystem: Focusing on PEST-SWOT-IPA analysis. *The Journal of Korean Career-Entrepreneurship & Business Association*, 7(5), 29–54.
12. Berynska, D. I. (2012). Strategic analysis of the external environment of the enterprise using the PEST/STEP method. *Economic Analysis*, 11(2), 41–45.