

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ

Гарант освітньої програми

_____ Куц О.М.

«__» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

освітньої програми «Менеджмент»

на тему: «Вплив зовнішнього середовища на управління підприємством»

Виконала

здобувач вищої освіти Зайцева Анастасія Віталіївна

(підпис)

Керівник:

к.е.н., доц. Барабанова В.В.

(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____

(підпис)

Кривий Ріг
2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
 імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
 Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
 Форма здобуття вищої освіти очна
 Ступінь бакалавр
 Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
 Освітня програма 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

_____ О.М. Куц

підпис

« _____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Зайцевої Анастасії Віталіївни

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Вплив зовнішнього середовища на управління підприємством _____
 Керівник роботи: к.е.н., доц. Барабанова Валентина Віталіївна _____
 Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського від 28" грудня 2021 р. № 470-с
2. Строк подання здобувачем ВО роботи "06" червня 2022 р.
3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання з питань впливу зовнішнього середовища на управління підприємством, статистичні дані та звітність про роботу підприємства ПП«ЕКСТРИМ» _____
4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):
Теоретико-методичні основи дослідження впливу зовнішнього середовища на управління підприємством; оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством ПП«ЕКСТРИМ»;
розробка ефективних методів оцінки впливу макросередовища на управління підприємством ПП«ЕКСТРИМ» _____

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
рисунків 10, 11 таблиць, 5 додатків

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «28» грудня 2022 р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 24.12.2021	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 25.02.2022	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 18.03.2022	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 03.05.2022	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 22.05.2022	
	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 28.05.2022	
6	Попередній захист	до 06.06.2022	
8	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 06.06.2022	
9	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 06.06.2022	
10	Захист дипломної роботи	до 18.06.2022	

Здобувач ВО _____ Зайцева А.В.
 (підпис)

Керівник роботи _____ Валентина БАРАБАНОВА

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 45 сторінках, містить 11 таблиць, 10 рисунків, 5 додатків, 30 використаних джерел.

Об'єкт дослідження:	фактори зовнішнього середовища та їх вплив на управління підприємством у сучасному ринковому середовищі
Предмет дослідження:	методи та практичні аспекти оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством
Мета дослідження:	обґрунтування теоретичних засад і розробка рекомендацій методів оцінки впливу макросередовища на управління підприємством ПП«ЕКСТРИМ»
Методи дослідження:	методи узагальнення, методи порівняння, аналізу та синтезу, індукції та дедукції, метод SWOT-аналізу, метод PEST-аналізу, метод кореляційного аналізу
Основні результати дослідження:	визначено ефективні методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством. Визначені слабкі сторони досліджуваного підприємства і розроблені відповідні заходи для їх усунення. Результати PEST-аналізу, SWOT-аналізу, методу кореляційного аналізу дозволили модель прогнозування товарообігу для покращення роботи управління підприємством
Ключові слова:	підприємство, зовнішнє середовище, чинники прямої дії, чинники непрямої дії, класифікація чинників зовнішнього середовища, управління підприємством

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1. Теоретико – методичні основи дослідження впливу зовнішнього середовища на управління підприємством	8
1.1. Теоретичні основи дослідження впливу зовнішнього середовища на управління підприємством	8
1.2. Методи дослідження впливу зовнішнього середовища на управління підприємством	17
2. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством ПП«ЕКСТРИМ»	24
2.1. Характеристика діяльності підприємства та дослідження ринку безалкогольних напоїв	24
2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством	28
2.3. Розробка ефективних методів оцінки впливу макросередовища на управління підприємством ПП«ЕКСТРИМ»	31
ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	40

ВСТУП

Під час взаємодії підприємства та зовнішнього середовища, виникає перетворення підприємства як економічної системи, відбуваються зміни у внутрішній структурі підприємства. У більшості випадків керівний склад підприємства пояснює прийняття управлінських рішень, мотивуючи на фактичні дані з виробничої діяльності підприємства, тобто на основі аналізу внутрішнього середовища.

В більшості випадків, до уваги не береться такий елемент як вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства, вплив на стратегію розвитку на ринку, вплив на місію та ціль функціонування підприємства. За таких умов, керівний склад підприємства повинен постійно проводити якісно-кількісну оцінку зовнішнього середовища. У зв'язку з цим, дослідження основних факторів впливу зовнішнього середовища на управління підприємством представляє значний теоретичний та практичний інтерес в процесі стратегічного управління на сучасному етапі розвитку підприємств та всієї економіки України.

Питаннями впливу зовнішнього середовища на управління підприємством займалися багато вітчизняних та зарубіжних учених. Значне місце займають питання дослідження зовнішнього середовища як одного із факторів стратегічного процесу підприємств, їх впливу на ефективність управління підприємством у працях таких вчених, як: В. Лопатовський, Т. Примак, Б. Мізюк, К. Мамонов, Б. Скоков, О. Короп, Ансофф, О. Віханський, А. Гайнуллін, А. Гершун, О. Гетьман, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Осовська, О. Тараненко, Е. Уткіна, З. Шершньова.

Метою даної кваліфікаційної роботи виступає обґрунтування теоретичних засад і розробка рекомендацій методів оцінки впливу макросередовища на управління підприємством ПП«ЕКСТРИМ»

Для досягнення зазначеної мети в кваліфікаційній роботі слід виконати низку завдань, до яких можна віднести:

- вивчення сутності та поняття дослідження впливу зовнішнього середовища на управління підприємством;
- вивчення методів дослідження впливу зовнішнього середовища на управління підприємством
- проведення аналізу діяльності підприємства ПП«ЕКСТРИМ» та дослідження ринку безалкогольних напоїв в Україні;
- оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством ПП «ЕКСТРИМ»;
- розробка рекомендацій ефективних методів оцінки впливу макросередовища на управління підприємством ПП«ЕКСТРИМ», обґрунтування їх доцільності.

Обґрунтовано необхідність постійного моніторингу стану зовнішнього середовища для розроблення відповідних управлінських рішень. Розглянуто сутність чинників зовнішнього середовища

підприємства. Встановлено основні особливості чинників зовнішнього середовища, наведено їх характеристику.

Проведено аналіз та узагальнення підходів різних вчених-економістів до класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. Особливу увагу приділено дослідженню чинників, які здійснюють прямий та непрямий вплив на діяльність підприємства.

На основі проведеного дослідження складено рейтинг чинників зовнішнього середовища, виявлено чинники, що є найбільш важливими. Запропоновано вдосконалену класифікацію чинників зовнішнього середовища підприємства, яка допоможе керівництву приймати обґрунтовані рішення.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі є фактори зовнішнього середовища та їх вплив на управління підприємством у сучасному ринковому середовищі.

Предметом дослідження виступають методи та практичні аспекти оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством

У роботі використані наступні методи дослідження: метод спостереження, порівняння та групування, метод аналізу та синтезу, групування, узагальнення, систематизація та синтез, статистичний аналіз, методи експертних оцінок, табличний та графічний методи та інші. Інформаційну базу роботи було сформовано з матеріалів спеціальних наукових досліджень, наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, у контексті статистичної інформації, основних показників торгівельної діяльності та фахових видань. Практична цінність дослідження визначається потенціалом використання узагальнених даних висновків і пропозицій для подальшого удосконалення методів оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством. Визначені слабкі сторони досліджуваного підприємства і розроблені відповідні заходи для їх усунення. Результати PEST-аналізу, SWOT-аналізу, методу кореляційного аналізу дозволили розробити модель для прогнозування товарообігу із врахуванням основних факторів впливу для удосконалення управління підприємством ПП «Екстрим».

Кваліфікаційна робота складається з вступу, основної частини, висновків та рекомендацій

1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Теоретичні основи дослідження впливу зовнішнього середовища на управління підприємством

Будь-яка організація, підприємство є відкритою системою, яка знаходиться у постійній взаємодії із тими чи іншими елементами зовнішнього середовища. Слід приділяти належну увагу дослідженню зовнішнього середовища, оскільки воно обумовлює рівень визначеності, в умовах якого приймаються управлінські рішення.

Зовнішнє середовище— це сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх відносно підприємства умов і чинників, що діють у глобальному оточенні.

Динамічність зовнішнього середовища, диверсифікованість та взаємозв'язок його факторів перешкоджають точному і одночасному врахуванню усіх можливих наслідків постійного впливу на різноманітну діяльність підприємства. Своєчасній і об'єктивній оцінці явищ, процесів і тенденцій, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стає на заваді також відсутність необхідного обсягу достовірної інформації.

Керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, що повинні враховуватися, віддавати перевагу тим із них, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети багато в чому сприяє вірна ідентифікація мікросередовища підприємства і діючих у ньому факторів.

«Питанням дослідження впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства присвячено багато робіт як закордонних, так і вітчизняних науковців та практиків, таких як І. Ансофф, О. Віханський, А. Гайнуллін, А. Гершун, О. Гетьман, Ф. Котлер, М. Мескон, Г. Осовська, О. Тараненко, Е. Уткіна, З. Шершньова. Аналіз праць цих авторів показав, що, незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених розгляду сутності та особливостей впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, в управлінській науці немає єдиного підходу до класифікації чинників зовнішнього середовища»[24].

Незважаючи на значну кількість праць, питання важливості дослідження та моніторингу впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств, а також вибір методів щодо оцінки ступеню їх впливу на сьогоdnішній день залишається актуальним та потребує подальших досліджень. Доцільно визначати взаємозв'язок факторів впливу зовнішнього середовища безпосередньо на результати діяльності підприємств.

Внутрішнє середовище підприємства має в собі потенціал, який дає можливість для його ефективного функціонування. Але воно може також бути і основою проблем у тому випадку, якщо воно не покриває необхідного функціонування підприємства. Зовнішнє середовище забезпечує підприємство необхідними ресурсами для допомоги його внутрішнього потенціалу. Дослідження зовнішнього середовища на підприємстві відбувається за чотирма напрямками, рис 1.1.



Рисунок 1.1– Напрями дослідження зовнішнього середовища

Як виявилось, підприємство — це відкрита система, і його праця залежить від зовнішнього середовища.

Головний напрям аналізу зовнішнього середовища – визначення та розуміння наявних і потенційних перспектив і погроз, з якими може наштовхнутись компанія. Виникнення можливостей ґрунтується тенденціями або подіями, здатними привести до збільшення обсягу продажів і прибутку. Наступним напрямом аналізу зовнішнього середовища є вираження всередині підприємства або в його оточенні стратегічних невизначень, що діють на ефективність стратегії. Якщо ці невизначення вагомі, то до прийняття стратегічного рішення потрібно здійснити більш детальний аналіз, або, як мінімум, здобути належну інформацію. Зовнішнє середовище міститься з декількох оболонок, які в тій чи іншій мірі діють на результати діяльності організації. Це мега, макро, мезосреда. Різниця аналізу зовнішнього середовища від аналізу внутрішнього середовища лежить в тому, що факторний аналіз в цьому випадку доводити значно складніше. Охарактеризувати точний вплив того чи інакшого зовнішнього чинника на показники діяльності підприємства

можливо з певним ступенем припущення. У зовнішньому середовищі мало факторів, вагу яких можна абсолютно точно прорахувати, рис.1.2.

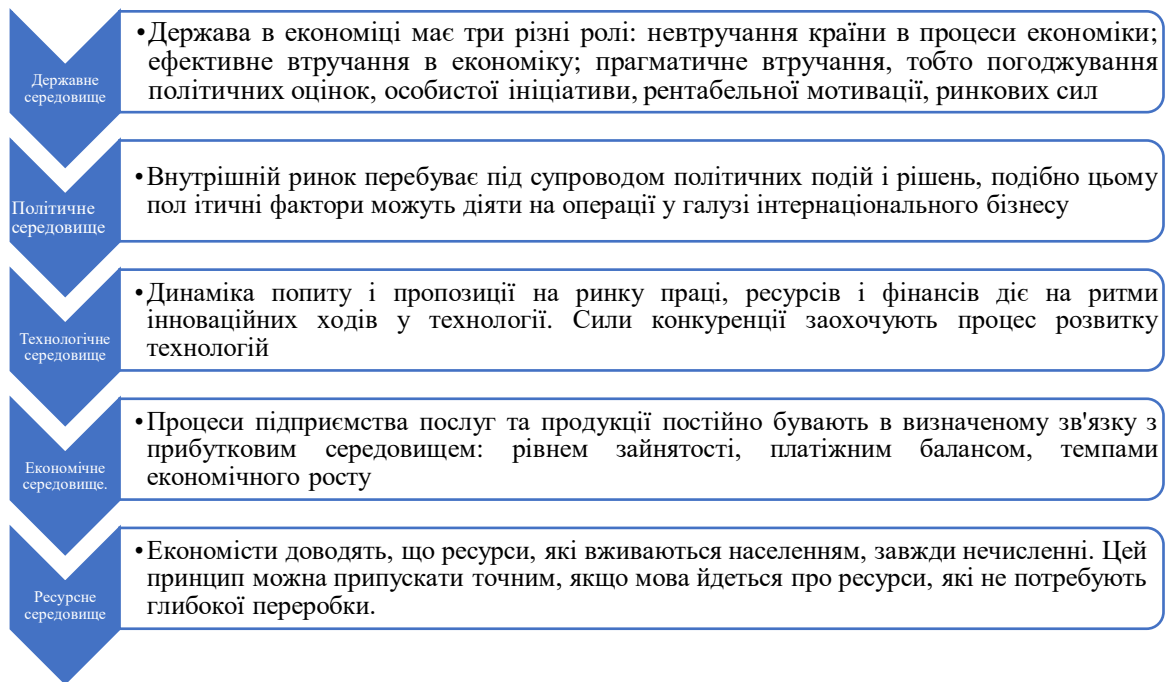


Рисунок 1.2– Фактори зовнішнього середовища підприємства

Проблемою виробництва є другий аспект: навчитися одержувати велику частину ресурсів, рис.1.2, не зачіпаючи при цьому стійкості та рівноваги параметрів навколишнього середовища, які характеризують тривалість перебування населення на планеті. Існує грань, яка відділяє підприємство від його оточення. Переміни в підприємстві діють на один чи кілька її атрибутів і, навпаки, зміни на підприємстві діють на оточення. Зовнішнє середовище підприємства схематично відображене на рис. 1.3.



Рисунок 1.3–Зовнішнє середовище підприємства
Фактори зовнішнього середовища характеризуються:

- головний фактор виникнення впливу: умови з'являються самостійно від діяльності підприємства і дій на нього;
- взаємозв'язок факторів: потужність, з якою переміна одного фактору діє на наступні фактори;
- важкість, кількість та виразність факторів, які суттєво діють на підприємство;
- динамічність: абсолютна швидкість перемінності оточення;
- невизначеність: умовна кількість інформації про середовище та ступінь її імовірності.

«Аналіз економічної літератури [1–3] дав змогу встановити, що чинники зовнішнього середовища мають такі характеристики.

1) Взаємозалежність чинників, тобто зміна одного чинника може привести до зміни інших. Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, особливо на ті, під час виробництва яких є велика частка енергозатрат. Це може привести до ослаблення конкурентних позицій підприємств, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

2) Взаємопов'язаність чинників, тобто рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на зміну інших чинників середовища.

3) Складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю чинників, на зміну яких підприємство має реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіативності кожного чинника»[24].

«4) Динамічність та мінливість зовнішнього оточення, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства. У деяких підприємств зовнішнє середовище дуже рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства середовище є більш рухливим для одних підрозділів, зокрема науково-дослідних, маркетингових відділів, та менш рухливим для інших підрозділів, наприклад виробничих. Більшість дослідників вважає, що швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки має тенденцію до прискорення»[24].

«5) Невизначеність зовнішнього оточення, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного чинника та впевненості щодо її достовірності. Підприємства, що прагнуть знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії: пристосуватись до змін або впливати на середовище задля того, щоби зробити його більш сприятливим для свого функціонування»[24].

«Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур з високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких підприємств повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією.»[24].

«Друга стратегія, як правило, доступна лише великим підприємствам або таким, які об'єднуються задля розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та PR-засоби, політичну діяльність для лобіювання своїх інтересів, входження в різноманітні асоціації. Внаслідок вказаних особливостей чинників зовнішнього середовища оцінювання їх впливу на розвиток підприємства є складним процесом. Кожен з чинників зовнішнього середовища аналізують, щоби з'ясувати, які труднощі можуть виникати під час роботи в цій сфері, які тут відкриваються можливості. Постійний моніторинг чинників зовнішнього середовища та прогнозування на пряму їх дії дають змогу керівництву підприємства розробляти відповідні стратегії поведінки, що є максимально адекватними ситуації, яка складається» [24].

«В сучасній науковій літературі зовнішнє середовище розглядають як складну багаторівневу структуру елементів, які перебувають за межами підприємства та різним чином впливають на його діяльність. Г. Осовська, О. Фіщук та І. Жалінська вважають, що зовнішнє середовище має три рівні, а саме мезосередовище (безпосереднє оточення), макросередовище (опосередковане оточення), мегасередовище (світовий масштаб)» [3, с. 93].

Однак частіше науковці виокремлюють два рівні зовнішнього оточення, рис.1.4:



Рисунок 1.4– Основні рівні зовнішнього оточення підприємства

Під час аналізування зовнішнього середовища, в межах якого функціонує підприємство, можна виділити цілу низку чинників, що впливають на можливості його функціонування та розвитку.

«Аналіз підходів різних авторів показав, що вони дещо по-різному виокремлюють та класифікують чинники зовнішнього середовища. Найменша кількість чинників розглядається О. Селезньовим. Він виокремлює такі п'ять чинників, як постачальники, покупці, державні органи, конкуренти та товари замітники» [4, с. 148]. «Така незначна

кількість пояснюється тим, що автор розглядає тільки чинники прямої дії, тобто такі, які безпосередньо впливають на діяльність підприємства. «На відміну від нього, І. Падерін та Є. Новак розглядають тільки чинники непрямой дії, до яких відносять законодавчу та культурну підтримку держави, її податкову, кредитно-фінансову та інноваційно-інвестиційну політику, а також інформаційну безпеку» [5, с. 137–139].

Загальних чинники зовнішнього середовища на думку фахівців, що пропонуються в економічній літературі нараховується майже 23-24. «Слід відзначити, що існують автори, які поділяють чинники зовнішнього середовища на макрота мікрочинники»[2; 6].

«При цьому до макросередовища вони відносять загальне оточення, тобто глобальні чинники, що віддзеркалюють соціально-економічні відносини у суспільстві. До мікросередовища вони відносять оперативне середовище, яке охоплює чинники, що здійснюють безпосередній вплив на конкретне підприємство. Традиційно прийнято розглядати такі групи чинників, як покупці, постачальники, конкуренти, наймані працівники, власники капіталу, контактні аудиторії, державні установи. Здебільшого макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але ступінь впливовості на окремі підприємства різний, що обумовлюється відмінностями як у сферах діяльності, так і у внутрішньому стані (потенціалі) підприємств. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища, а через них (опосередковано) – на розвиток підприємства. На відміну від макрорівня, чинники оперативного середовища більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку»[24].

«Якщо на макрорівні важко мати значний вплив або контролювати його процеси, то динаміка мікрооточення може прямо залежати від вибору стратегії підприємства. Таким чином, чинники макросередовища різною мірою впливають на окремо взяте підприємство. Вони визначають загальні умови підприємницької діяльності та опосередковано впливають на розвиток підприємства. Як бачимо, чинники макросередовища є чинниками непрямой дії. На відміну від них, чинники мікросередовища більше впливають на діяльність підприємства та є чинниками прямої дії, тому доцільно поділяти чинники зовнішнього середовища саме на чинники прямої та непрямой (або опосередкованої) дії»[24].

А. Гершун [2] «...розглядає такі чинники зовнішнього середовища, як технології, економіка, політика, законодавство, довкілля, суспільство. Така класифікація дуже схожа на методику “Т.Е.М.Р.Л.Е.С.” (Technology, Economics, Markets, Politics, Laws, Ecology/Environment, Society), окрім чинника “Markets” («ринки»), тобто за методикою “Т.Е.М.Р.Л.Е.С.” основні чинники зовнішнього середовища об’єднані в сім груп, таких як

технології, економіка, ринки, політика, законодавство, екологія/довкілля (навколишнє середовище) та суспільство»[2].

Однак А. Гершун під час подальшого розгляду упускає такий чинник, як ринки. Ми вважаємо за доцільне враховувати дію цього чинника, тим паче, що багато авторів зосереджують свою увагу на різних видах ринків, з якими стикається підприємство у своїй діяльності. Також, як ми зазначали раніше, А. Гершун поділяє зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства, на чинники макро- та мікрооточення.

«Однак під час подальшого розгляду окремих чинників зовнішнього середовища він не пояснює, до якої з двох цих груп вони належатимуть. О. Селезнів поділяє чинники зовнішнього середовища на загальноекономічні та галузеві (чинники робочого оточення)» [4, с. 146]. Робоче оточення підприємства належить до чинників прямої дії, які головним чином охоплюють ринок збуту, ринок постачання, ринок капіталу та ринок праці. Між підприємством та цими ринками відбувається постійний прямий взаємообмін.

«Досить широку класифікацію чинників зовнішнього середовища надають О. Зінгер та А. Іл'ясова» [7]. Вони підрозділяють чинники за декількома ознаками: 1) за методом: економічні та неекономічні чинники (політичні, правові, екологічні); 2) за способом: чинники прямої та непрямой дії; 3) за рівнем: регіональні, національні та міжнародні чинники; 4) за спрямованістю: стабілізуючі та дестабілізуючі чинники»[7].

«Однак існує ще більш розширена класифікація чинників впливу на економічну стійкість підприємства у сфері зовнішнього середовища, яку наводить у своїй монографії А. Василенко» [8]. Він пропонує поділяти чинники так: 1) за напрямом дії: позитивні (здійснюють сприятливий вплив на економічну стійкість підприємства) та негативні (здійснюють негативний вплив на економічну стійкість підприємства); 2) за механізмом виникнення: об'єктивні (не залежать від підприємства) та суб'єктивні (зумовлені діяльністю самого підприємства); 3) за рівнем керованості: керовані (входять до галузі управління підприємством) та некеровані (мають об'єктивний характер дії, не піддаються управлінню з боку підприємства); 4) за підходом до визначення: реальні (такі, що здійснюють вплив на економічну стійкість) та потенційні (чинники, вплив яких очікується в майбутньому); 5) за структурою впливу: одиничні (впливають на окрему складову економічної стійкості) та комплексні (впливають на дві та більше складових економічної стійкості); 6) за часом дії: постійні, тимчасові (сезонні) та епізодичні»[8].

«В результаті свого дослідження О. Зінгер та А. Іл'ясова [7] пропонують поділяти чинники, що впливають на сталий розвиток підприємства, на такі: чинне законодавство, постачальники ресурсів, партнери, конкуренти, споживачі, органи державної та місцевої влади,

політична ситуація, економічна ситуація, науково-технічний прогрес, інформаційне забезпечення»[7].

Більшість авторів відносять фактори до чинників прямої дії, а саме: постачальників трудових, фінансових, інформаційних, матеріальних та інших ресурсів, споживачів, конкурентів тощо. Стан економіки, природні та соціально-політичні чинники відносять до факторів непрямой дії. « А. Гайнуллін [9] поділяє чинники зовнішнього середовища на дві великі групи, а саме прямі та непрямі. До чинників непрямой дії він відносить економічні (економічна обстановка у країні та галузі), політичні (відносини з країнами-партнерами, співпраця з ВТО, грошово-кредитна політика держави, економічна модель державного управління), технічні та соціокультурні чинники»[9].

Інші автори відносять до факторів непрямой дії такі як: споживачі, конкуренти, постачальники, контактні групи (фінансово-кредитні установи, державні органи, органи регіональної влади та місцевого самоврядування, галузеві некомерційні організації та партнерства, освітні установи, акціонери та інвестори). «Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних чинників, а саме демографічних, економічних, природних, науковотехнічних, політичних та чинників культурного середовища» [10]. «Д. Кіпа у своїй статті [11, с. 325] пропонує власну модель впливу зовнішнього середовища на формування стратегії підприємства. Він поділяє чинники зовнішнього середовища на прямі та непрямі, що є цілком логічним»[11].

«Також до чинників прямої дії доцільно було б віднести вплив ринків праці та капіталу, які визначають досяжність та вартість цих ресурсів для підприємства. С. Дзюба та І. Гайдай є єдиними з аналізованих авторів, які виділяють такий чинник мікросередовища підприємства, як контактні аудиторії. Вони виділяють шість типів контактних аудиторій, такі як установи фінансової сфери, державні установи, засоби масової інформації, групи суспільної дії, місцева громадськість, внутрішні групи на самому підприємстві (наприклад, акціонери, співробітники, профспілки)» [6].

Підсумовуючи інформацію, можна визначити, що існує велика кількість чинників зовнішнього середовища, які впливають позитивно або негативно на діяльність кожного підприємства. При цьому на практиці врахувати усі наявні чинники на підприємство неможливо.

Не завжди вдається точно встановити групу до якої належить той чи інший чинник для підприємства, а саме: до чинників прямої чи непрямой дії. Особливо це стосується впливу законодавчої бази на розвиток підприємства.

Більшість авторів [2; 6] віднесла його до групи непрямой дії. Однак О. Зінгер та А. Іл'ясова [7] вважають його чинником зовнішнього середовища, що має пряму дію. «В результаті аналізу підходів різних авторів до класифікації чинників зовнішнього середовища складено їх

рейтинг задля встановлення чинників, які використовуються найчастіше. В результаті зроблено висновок, що серед чинників непрямої дії найчастіше виокремлюються технологічні, економічні, політичні та соціально-культурні чинники, а також законодавство та демографічні чинники. Серед чинників прямої дії найчастіше згадуються конкуренти, споживачі та постачальники, органи державної та місцевої влади» [7]. Підсумовуючі результати проведеного аналізу, можемо запропонувати таку класифікацію чинників зовнішнього середовища підприємства, рис. 1.5.

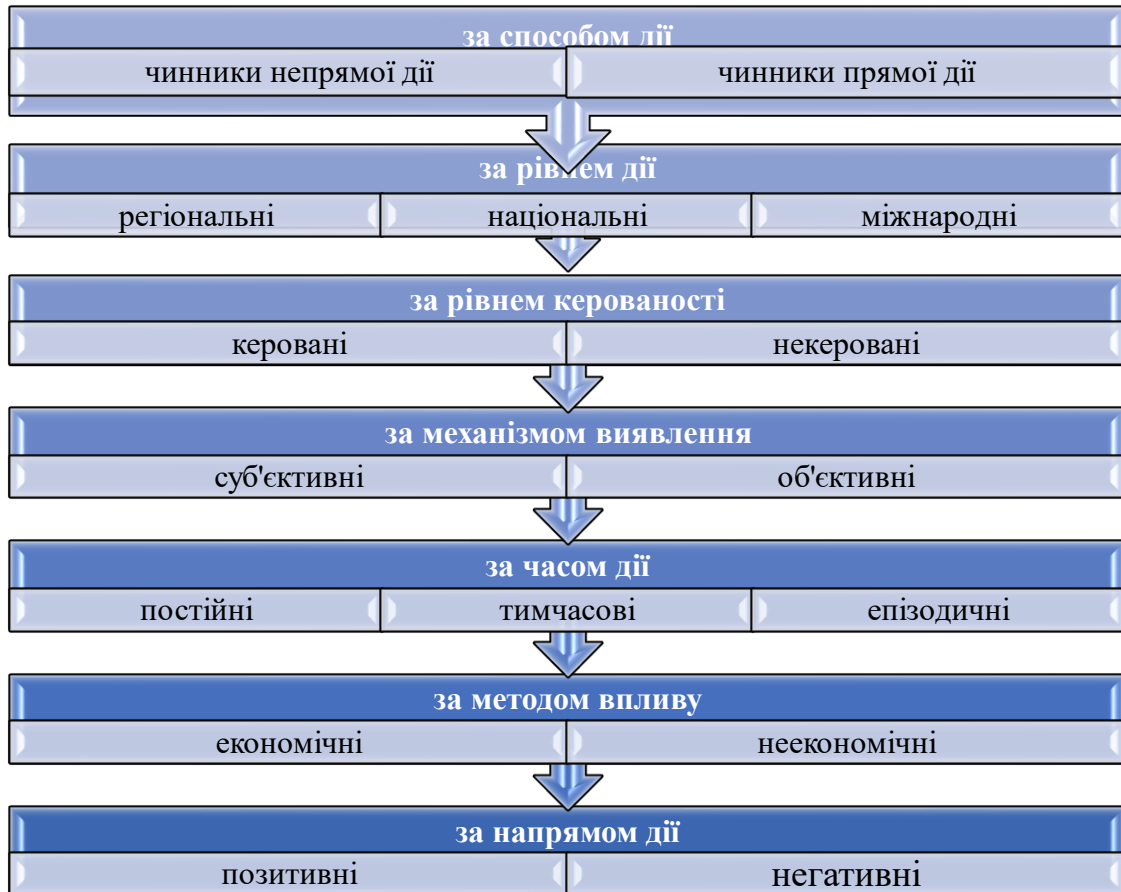


Рисунок 1.5– Класифікація чинників зовнішнього середовища підприємства. Джерело: складено автором

Підсумовуючи підсумки проведеного дослідження, зазначаємо, що підприємство, з боку зовнішнього середовища піддається впливу. Виявлення своєчасно найважливіших чинників, які впливають на підприємство, дає змогу управлінцям та менеджерам розробити відповідні рішення щодо дії в мінливих умовах. «Існує велика кількість чинників зовнішнього середовища, які мають безпосередній або опосередкований вплив на стан та розвиток підприємства. На основі проведеного дослідження встановлено найбільш важливі чинники зовнішнього середовища підприємства з розподілом їх на чинники прямої та непрямої

дії, а також запропоновано класифікацію чинників зовнішнього середовища за різними ознаками як відкрита система» [24].

Отже зовнішнє середовище виявляється змінним, яке знаходиться поза межами підприємства і нього не завжди можна впливати зі сторони менеджменту. А з іншого боку, наявність ряд змінних факторів зовнішнього середовища – наприклад суспільні фактори й умови надають приймати стратегічно важливі рішення на рівні підприємства.

1.2 Методи дослідження впливу зовнішнього середовища на управління підприємством

В сучасних умовах господарювання адаптивність підприємства до мінливості ринку набуває вирішального значення, що потребує наявності відповідних методів щодо управління цим процесом.

Для ефективної власної адаптації провідні підприємства світу використовують різні інструменти аналізу, результати якого стають основою для своєчасних й ефективних управлінських рішень.

На думку І. Ансоффа підприємства застосовують дві моделі стратегічної поведінки: перша – це пасивна адаптація до коливань у зовнішньому середовищі або друга, активна, з метою створення найбільш привабливих умов для власного розвитку. «К. Орлова [15] зазначає, що мінливість зовнішнього середовища потребує застосування різних моделей адаптації підприємства – структурно-ситуаційної, інноваційної, селекційної, конфліктної або ін., залежно від тенденцій»[15].

«А. Коляда [17] для адаптації в умовах мінливості пропонує застосовувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту, які використовують стратегію, тактику, лідерство, корпоративну культуру та систему мотивації персоналу, а позитивний результат значною мірою залежить від активності керівників всіх рівнів»[17]. «Р. Дункан у своїй роботі [16] пропонує механізм для оцінки характеристик оточення підприємства. Для оцінки характеристик оточення підприємства пропонується застосовувати механізм Р. Дункан [16], який адаптоване відповідно до цілей дослідження. В його основі використовується перцептивний індикатор»[16].

Складність зовнішнього середовища оцінюється за кількістю факторів та компонентів (динамічність середовища за шкалою від 1 до 5; невизначеність за шкалою від 0 до 1). Враховуючи той факт, що рівень нестабільності середовища є похідною функцією від трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) вимірювання складності зовнішнього середовища пропонується здійснювати за єдиною десятибальною шкалою.

Згідно наведеного підходу, табл. 1.1 експерти мають оцінити кожен із трьох характеристик (складність, динамічність та невизначеність) за 10-

ти бальною шкалою, а потім розраховується середньоарифметичний показник нестабільності середовища загалом.

Таблиця 1.1– Шкала рівня складності оточення підприємства.
Джерело [15, с.112]

Рівень складності	Кількість балів	Характеристика
Перший	0-2,0	стабільне середовище з гомогенними прогнозованими факторами
Другий	2,1-4,0	відносна стабільність середовища, але присутні окремі фактори, які не прогнозовані
Третій	4,1-6,0	середній рівень складності, динамічності та невизначеності
Четвертий	6,1-8,0	невизначене динамічне середовище із великою кількістю факторів впливу на підприємство
П'ятий	8,1-10,0	високий рівень складності, динамічності та невизначеності

На думку експертів, керівник підприємства повинен проводити аналіз діяльності кожного структурного підрозділу підприємства та порівнювати собівартість й якість товарів/послуг вироблених власним підрозділом з можливістю отримати ці товари/послуги на основі аутсорсингу. Креативним підходом керівників структурних підрозділів підприємства до виконання власних функціональних обов'язків є визначальним для швидкої адаптації підприємства до впливу зовнішніх факторів. Кожен з них має бути фахівцем високого рівня, так як при управлінні підпорядкованим відділом він має відноситись до виконання своїх функціональних обов'язків як управлінець вищої ланки підприємства, тобто володіти інформацією на ринку тих товарів, які підприємство реалізує.

З метою підвищення ефективності діяльності підприємства та протистояння негативним факторам зовнішнього середовища проводиться його діагностика, та встановлюється й вимірюється перелік ознак, характеристик, які відображають реальний стан підприємства, що надає можливість передбачати відхилення й своєчасно впроваджувати заходи для запобігання порушень його стабільної роботи

Вчасне реагування (позитивна адаптація) підприємства на тенденції змін у конкурентному оточенні, можливо при наявності достовірних результатів комплексного аналізу зовнішнього середовища та оцінки його поточного положення.

Дослідженню чинників зовнішнього впливу на українських підприємствах приділяють недостатньо уваги, тоді як для визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати усі фактори із боку зовнішнього середовища комплексно для формування шляхів щодо усунення погроз або використання факторів позитивного

впливу на діяльність підприємства з боку зовнішнього середовища. Першочергово задачею на початку визначення факторів зовнішнього середовища та оцінки їх впливу на діяльність підприємства необхідно визначити та виділити показники найбільшого впливу.

У науковій літературі [13, с. 57; 14, с. 338] для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища виділяють методики у таких категоріях, табл. 1.2. Як видно з табл. 1.2, для аналізу факторів впливу зовнішнього середовища підприємства застосовуються різноманітні методи. «Вибір методу ґрунтується на категорії групи факторів впливу, вихідної інформації, яке має підприємство, а також на результатах, що очікуються отримати в ході дослідження»[20].

Таблиця 1.2– Методи оцінки зовнішнього середовища підприємства [13, с. 57; 14, с. 33]

Група факторів	Методи оцінки
Макросередовище	PEST-аналіз; SWOT-аналіз; метод «5x5» А.Х. Мескома; матриця «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона; аналіз впливів та перехресних впливів; матриця фірми «Єврокіп»; прогностичні; експертні, статистичні, економіко-математичні
Мікросередовище	SWOT-аналіз; прогностичні, експертні, статистичні, економіко-математичні; сценарний аналіз; матриця «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію» Дж.Х. Вілсона; матриця можливостей та матриця загроз; аналіз впливів та перехресних впливів; матриця фірми «Єврокіп»; експертні методи; метод «поля сил»
Конкуренти	побудова карти стратегічних груп; концепція рушійних сил; модель п'яти сил за Портером; побудова конкурентного профілю

Як видно з табл. 1.2, для аналізу факторів впливу зовнішнього середовища підприємства застосовуються різноманітні методи. Вибір

методу ґрунтується на основі вихідної інформації, яке має підприємство, а також на результатах, що очікуються отримати в ході дослідження.

Самий доступний та простий метод дослідження зовнішнього середовища підприємства вважають метод SWOT. При зміні факторів зовнішнього середовища перед кожним підприємством відкриваються можливості а з іншого боку загрози. Для підприємства отримувати дані про можливості й загрози, що виходять із зовнішнього середовища є важливою задачею стратегічного аналізу.

«SWOT – це аббревіатура чотирьох англійських слів: S – Strengths – сильні сторони, W – weaknesses – слабкі сторони, O – Opportunities – можливості, T – Threats – загрози. На думку фахівців цей метод SWOT досить легкий, він тому, що дає змогу встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозами та сильними й слабкими сторонами підприємства, рис.1.5»[21]:



Рисунок 1.5–Матриця метода SWOT-аналізу [21].

Як результат побудова такої матриці надає можливість розробити стратегію підприємства яка б найкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості й загрози) з потенціалом підприємства (сильними і слабкими сторонами).

Другим методом є PEST-аналіз: фактори, що впливають на підприємство, теж потрібно розташувати в 4 квадратах. Розглядається тільки вплив зовнішнього середовища на підприємство, а саме:

- Р - політичних;
- Е - економічних;
- С - соціально-культурні;
- Т - технологічних факторів, рис.1.6



Рисунок 1.6– Зовнішні фактори, що впливають на підприємство.
Джерело [21]

«Для оцінки впливу факторів зовнішнього середовища пропонується використовувати метод кореляційного аналізу, який дає змогу встановити найбільш суттєві з них. Формулу розрахунку показника кореляції наведено в [19]:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{X})(y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{X})^2 \sum_{i=1}^N (y_i - \bar{Y})^2}} \quad (1.1) .[19].$$

де

X_i – незалежна змінна;

Y – залежна змінна;

n – загальна кількість змінних.

Значення коефіцієнту кореляції знаходиться в межах $r \in [-1;1]$. «Інтерпретація отриманого значення r здійснюється за такою шкалою [18]»:

« $r = 0$ – зв'язок відсутній;

$r < 0,3$ – слабкий зв'язок;

$0,3 < r < 0,7$ – зв'язок середньої тісноти;

$r > 0,7$ – тісний зв'язок.»[18].

«Показник кореляції, що має від'ємне значення, характеризується зворотно пропорційним зв'язком. Результати отриманої оцінки впливу факторів зовнішнього середовища для обраного підприємства формують у

таблицю та визначають за результатами які з обраних факторів мають негативну дію на величину обсягу реалізованої продукції, які мають позитивну дію та сприяють збільшенню цього показника та які взагалі не мають ніякого впливу на обсяг реалізованої продукції» [20].

Для визначення найвпливовіших факторів на підприємство Дж. Х. Вілсоном була запропонована матриця «ймовірність посилення фактора – вплив фактора на організацію», табл.1.3.

Таблиця 1.3– Матриця найвпливовіших факторів на підприємство за Дж.Х.Вілсоном

вплив/імовірність	висока	середня	низька
високий	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
середній	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
низький	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Найпильнішої уваги при розробленні стратегії потребують аналіз факторів кожного поля. Тому оцінюють важливість та ступінь впливу на організацію виявлених можливостей і загроз. Для оцінки можливостей застосовують метод позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей. Надалі проводиться оцінка важливості і ступеня впливу на підприємство виявлених можливостей і загроз із застосуванням методу позиціонування кожної конкретної можливості на матриці можливостей.

Метод «5×5» використовують для визначення найзначущіших факторів зовнішнього середовища. Він містить у собі, що опосередковано відбито в назві методу, п'ять питань про п'ять факторів зовнішнього середовища.

1. Якщо ви маєте інформацію про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 із них.

2. Які 5 факторів зовнішнього середовища становлять для вас найбільшу важливість?

3. Які 5 факторів із планів ваших конкурентів вам відомі?

4. Якщо Ви вже визначили напрямок стратегії, які 5 факторів могли б стати найважливішими для досягнення ваших цілей?

5. Назвіть 5 зовнішніх просторів, що охоплюють можливість змін, які могли б стати сприятливими для вас. На зазначені питання відповідають на основі ретельного аналізу зібраної інформації про зовнішнє середовище і прогнозів його зміни.

Метод «Перелік із чотирьох питань» охоплює основні критерії оцінки впливу кожного значущого фактора зовнішнього середовища на майбутнє організації, рис.1.7:

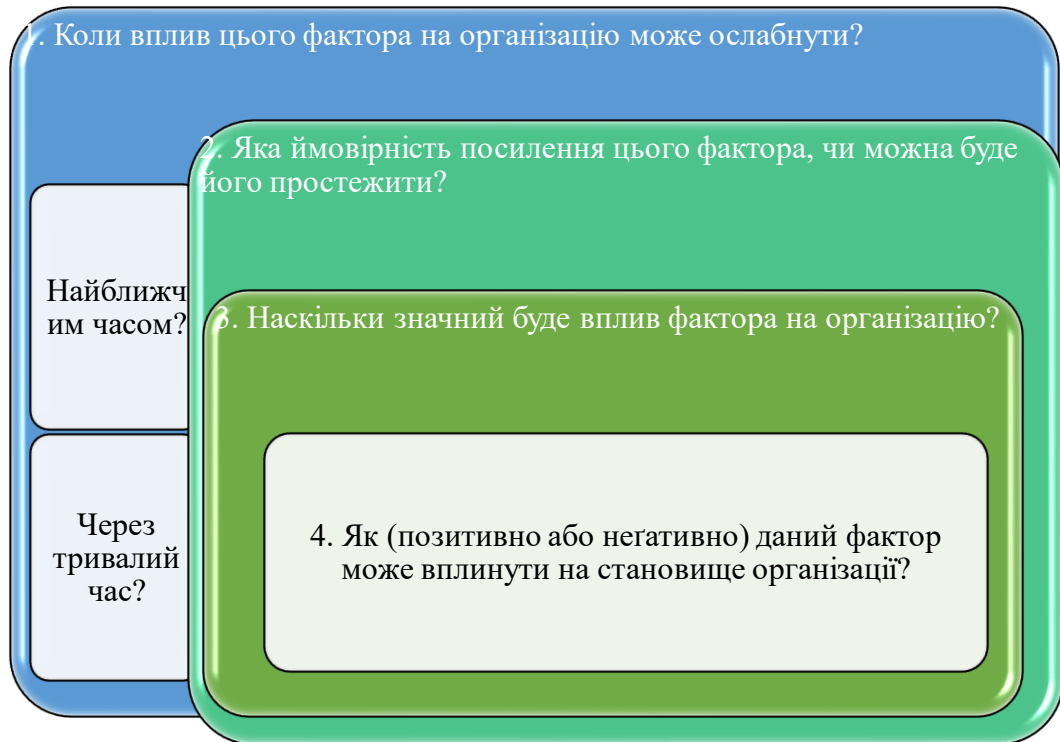


Рисунок 1.7– Метод «Перелік із чотирьох питань»

«Зовнішнє середовище підприємства включає в себе багато факторів макросередовища підприємства, що мають вплив на економічну стійкість підприємства. Дослідити динаміку та характер впливу на підприємство того чи іншого фактора зовнішнього середовища можна за допомогою різноманітних методів, урахувавши особливості діяльності підприємства. Метод кореляційного аналізу дає змогу отримати інформацію про характер та тісноту зв'язку між обраними об'єктами, визначити ступінь впливу кожного фактора на досліджуване явище. Крім того, даний метод характеризується високою точністю отриманих результатів. Перевагою застосування PEST-аналізу є можливість виокремити можливості та загрози впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство, а також оцінити ступінь вірогідності їх настання та значущості для конкретного підприємства, що на основі отриманих результатів дає змогу сформулювати відповідні управлінські рішення» [20].

2. ОЦІНКА ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПП«ЕКСТРИМ»

2.1 Характеристика діяльності підприємства та дослідження ринку безалкогольних напоїв

Практичні аспекти оцінки впливу факторів зовнішнього середовища досліджено за даними Приватного підприємства «ЕКСТРИМ». При здійсненні своєї господарської діяльності ПП «ЕКСТРИМ» керується законами України, Цивільним кодексом, Господарським кодексом, Податковим кодексом.

Підприємство ПП «ЕКСТРИМ» займається торгівельною діяльністю продажем слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, соків оптом та у роздріб у м. Кривий Ріг, та Криворізького району. Сегмент ринку є досить швидкозростаючим та перспективним у Дніпропетровській області, так як на її території є розміщені виробництва. Основним видом діяльності досліджуемого підприємства є оптова та роздрібна торгівля слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, натуральних соків, солодового пива як імпортного так і українського виробництва, що є перспективним напрямом діяльності. Результати діяльності підприємства за 2019-2021 рр. наведено у таблиця 2.1.(ДодатокА)

На основі аналізу показників таблиця 2.1 визначено, що загальна вартість активів підприємства ПП «ЕКСТРИМ» за 2021 р. збільшилася на 18,7% у порівнянні із попереднім періодом і на становить 322109 тис. грн. Довгострокові зобов'язання сягають 1953 тис. грн. що на 35728 тис. грн. менше ніж у минулому 2020 р. За три роки діяльності ПП «ЕКСТРИМ» товарообіг підприємства зростає, що є позитивним фактором, річний темп зростання складає 4,42%(816тис.грн.) за підсумками 2021р. що складає 19275 тис.грн.

За підсумками діяльності у 2021 році торгове підприємство отримало прибуток у сумі 16046 тис. грн., що на 688 тис.грн. більше в порівняння із показником 2020 року. Аналізуючи коефіцієнти ділової активності діяльності підприємства за три роки, визначено підприємство ПП «ЕКСТРИМ» має стійкий фінансовий стан на за підсумками роботи 2019-2021рр., таблиця 2.2.

Таблиця 2.2– Аналіз коефіцієнтів ділової активності підприємства за 2019-2021рр.

ПП «ЕКСТРИМ»				
Коефіцієнти	2019р.	2020р.	2021р.	відхилення 2020/2021
Ліквідність,%, поточні активи / поточні зобов'язання	17,5%	16,2%	29%	+12,8
Прискорена ліквідність, %	15,5%	16,6%	27%	+10,4
Грошова ліквідність, %	1%	1%	1%	-

Цикл погашення дебіторської заборгованості, рази	3,6	5,6	2,97	-2,7
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, дні	2,3	4,3	1,7	-2,6
Доля позиченого капіталу в активах, %	24,1%	25,5%	29%	+3,5
Співвідношення позиченого та власного капіталу, %	33,5%	38,5%	41%	+2,5
Доля основних засобів в активах, %	20,2%	22,4%	40%	+17,6
Рівень зносу основних засобів, %	47,7%	50,7%	42%	-8,7
Рентабельність реалізації, %	37%	25%	51%	+26
Прибуток (збиток) до амортизації, зносу, фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТДА), %	39,3%	37,3%	43%	+5,7
Прибуток (збиток) до фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТ), %	29,8%	28,9%	35%	+6,1
Прибуток (збиток) до податку (ЕВТ), % ЕВТ / чистий дохід від реалізації	30,8%	27,8%	34%	+6,2
Прибутковість, %	16,4%	13,4%	21%	+7,6
Прибуток на інвестований капітал, %	7,5%	3,1%	12,5%	+9,4
Середня місячна заробітна плата, грн.	7961,6	9861,6	10262,6	+401

Проведений аналіз коефіцієнтів ділової активності підприємства ПП «ЕКСТРИМ», таблиця 2.2, визначає, що більшість коефіцієнтів зросли в абсолютних значеннях. Позитивним показником є зростання рентабельності реалізації продукції на 26 у.о. за 2021р. в порівнянні із 2020 роком. За підсумками звітів у 2021р. відбулося зростання прибутку на 6,2 у.о., що вплинуло на підвищення середньої заробітної плати на 401грн. і склало 10262,6 грн. на одного працівника. Таким чином за підсумками 2021р. ПП «ЕКСТРИМ» здійснювала прибуткову діяльність, має стійкий фінансовий стан. Підтвердженням стійкого фінансового стану підприємства є динаміка основних показників діяльності ПП «ЕКСТРИМ» представлених на рисунку 2.1.

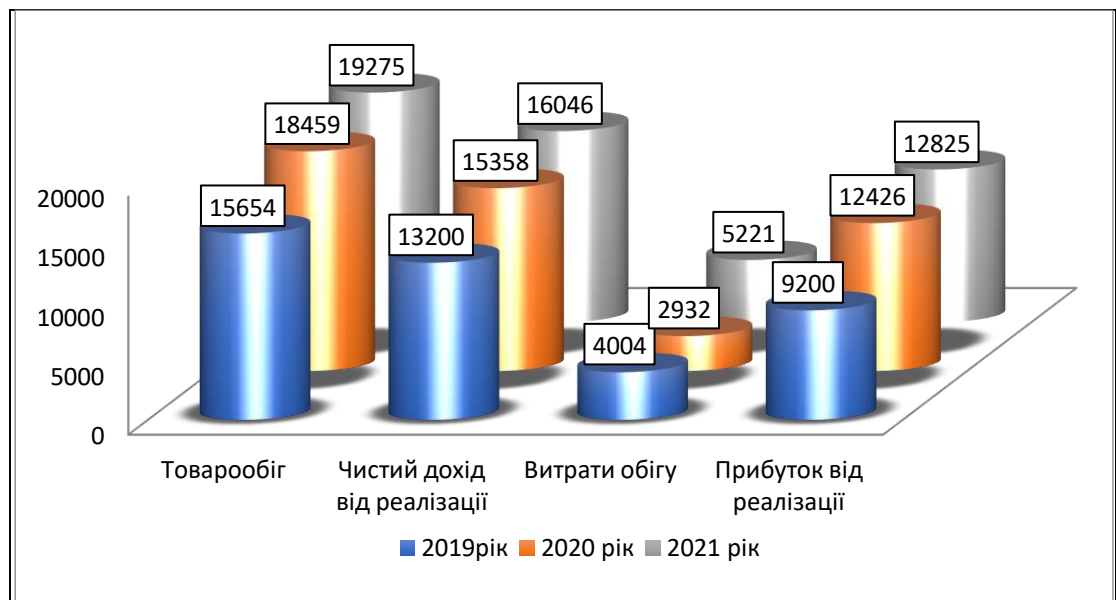


Рисунок 2.1– Динаміка основних показників діяльності ПП «ЕКСТРИМ» за 2019-2021рр., у тис.грн.

Таким чином за рисунок 2.1 можна побачити, що основні показники діяльності підприємства такі як: товарообіг, чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації товару в абсолютних значеннях на протязі останніх трьох років зростали, що є позитивним фактором. Тобто зовнішні фактори мали середній вплив на товарообіг безалкогольної продукції хоча саме у цей період в країні була пандемія, та певні обмеження бізнесу. Для більш детального дослідження було проаналізовано вплив факторів на формування прибутку від реалізації продукції ПП «ЕКСТРИМ» за 2019-2021рр., таблиця 2.3.

Таблиця 2.3 - Вплив факторів на формування прибутку від реалізації товару

Показники	2019р.	2020 р	2021 р	Відхилення, (+,-)	Темп зміни,%	Розмір впливу факторів
Товарообіг, тис.грн.	15654	18459	19275	816	104,42	+262,47
Чистий дохід від реалізації, тис.грн.	13200	15358	16046	688	104,48	+908,30
Рівень чистого доходу від реалізації,%	83,4	83,20	83,25	0,05	100,06	
Витрати обігу, тис.грн.	4004	2932	3221	289,00	109,86	-1493,78
Рівень витрат обігу, %	30,3	19,01	16,71	0,83	105,21	
Прибуток від реалізації, тис.грн.	9200	12426	12825	399,00	103,21	
Рентабельність реалізації,%	0,58	0,70	0,32	-0,38	45,67	

Аналізуючи основні показники діяльності торговельного підприємства дані таблиці 2.3, можна зробити наступні висновки про вплив факторів зовнішнього середовища на формування прибутку від реалізації продукції на товарообіг.

За рахунок збільшення товарообігу на протязі 2019-2021рр. розмір фактору впливу на товарообіг дорівнює 262,47 тис.грн. Відповідно за рахунок зростання чистого доходу від реалізації на 4.48% за рік вплив фактора на рівень чистого доходу від реалізації сумарно складає 908,3 тис.грн; за рахунок фактора рівня витрат від обігу складає -1493,8 тис.грн. Отже можна зробити висновок, про те що ПП «ЕКСТРИМ» здійснює свою діяльність в умовах зовнішнього середовища, яке суттєво впливає на їх результати товарообігу підприємства.

В результаті проведеного аналізу було визначено, що на діяльність ПП має суттєвий вплив стан ринку слабоалкогольних і безалкогольних напоїв України, адже стабільний розвиток цього ринку позитивно впливає

на зростання товарообігу підприємства. «Досліджуючи ринок слабоалкогольних і безалкогольних напоїв України у 2021р, вартість імпортованих алкогольних і безалкогольних напоїв в Україні за 2021р. склало 719 млн дол. США, тобто на 22% перевищило показник минулого 2020 року (587 млн дол. США). Імпорт натуральних і мінеральних вод склав торік 159 тис. т на суму 93 млн дол. США, а солодового пива майже – 75 тис. т вартістю 72 млн дол. США» [22].

«Основним постачальником різних напоїв в Україну минулого року стали країни Євросоюзу. Вони забезпечили приблизно 2/3 вартісних обсягів імпорту» [22]. Майже близько 76% вартості цього виду продукції забезпечили сумарно топ-10 постачальників напоїв до України, рис .2.1. Високий попит на продукцію на внутрішньому продовольчому ринку свідчить про зростання закупівель напоїв на зовнішніх ринках. Така тенденція і надалі зберігалася серед основних товарних груп в структурі вітчизняного агропродовольчого імпорту, що підтвердилось статистичними даними на початок 2022 року. Імпорт товарів відіграє важливу роль, на рисунку 2.2 представлені топ-10 постачальників напоїв до України за 2021р.

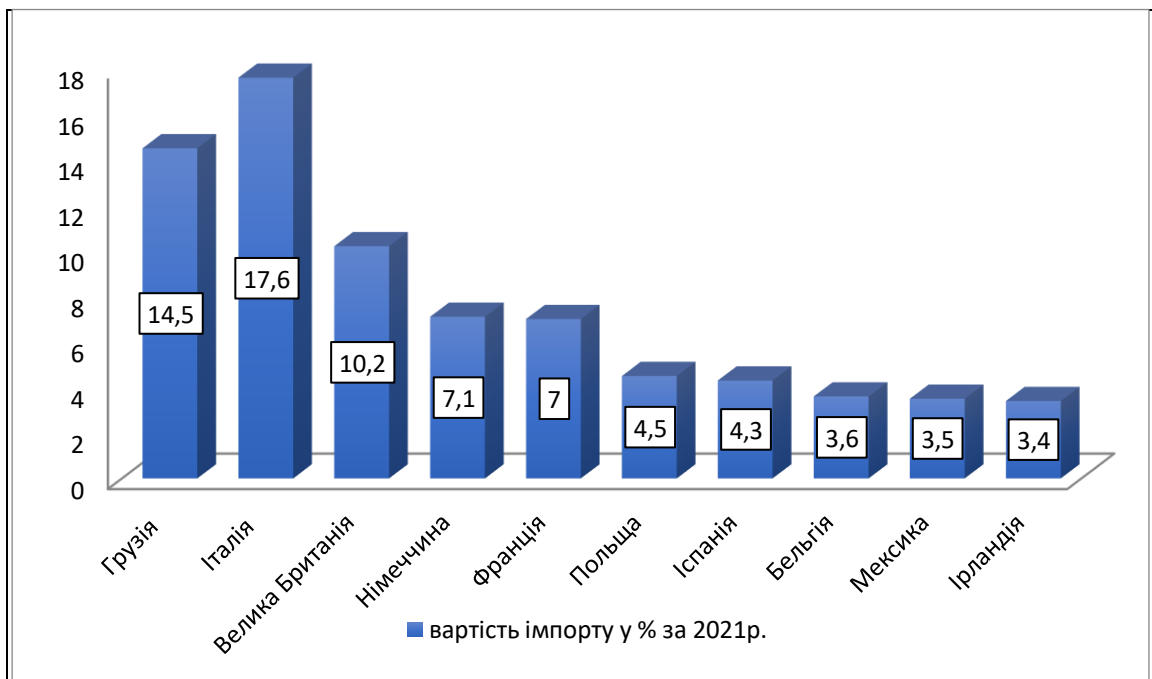


Рисунок 2.2– Топ-10 постачальників напоїв до України за 2021р.
Джерело: [22].

«Однак військова агресія Росії проти нашої країни з великою долею ймовірності призводить до зниження кількісних і вартісних обсягів закупівель напоїв за кордоном. Фактична девальвація курсу гривні та серйозне обмеження можливостей для зовнішньоторговельної діяльності

загалом негативно впливають на агропродовольчий експорт та імпорт України» [22].

«Оскільки напої не належать до першочергових продуктів, які впливають на продовольче забезпечення, наші громадяни в умовах військового стану, намагатимуться вдаватися до економії коштів, обмежуючи їх придбання» [22].

Експертами вже прогнозується скорочення товарообігу у більшості підприємств торгівлі на кінець 2022 року за рахунок суттєвого впливу негативних факторів зовнішнього середовища в результаті активної фази військових дій на території України, зростання інфляційних процесів, спад виробництва, як наслідок падіння ВВП.

Одним із основних постачальників продукції для ПП «ЕКСРИМ» є компанії «PepsiCo Україна», «Кока-кола Беверіджес», які зараз знаходяться у складному стані. «Кока-кола Беверіджес» виробляє 40 видів брендированих безалкогольних напоїв: фірмові газовані, воду, сік, холодний чай і енергетики. Серед найвідоміших – Coca-Cola, Fanta, Schweppes. Завод забезпечував ними не лише український ринок, а й Вірменію та Молдову»[23].

«Компанія – один з найбільших експортерів безалкогольних напоїв в Україні. У 2020-му 6% всієї безалкоголки, що експортується з України, припадало саме на «Кока-кола Беверіджес». Частка виготовленої продукції, яку компанія експортувала у 2021-му, 5,4%»[23].

«На початку російського вторгнення виникли проблеми багатьох великих виробників в тому числі і у компанії «PepsiCo Україна»: постраждали від бойових дій склади, зруйновані виробничі потужності. У більшості регіонів виник тимчасовий дефіцит на напої Pepsi, Coca-Cola, що відбулося внаслідок обмеження виробництва через закриті заводи Київської, Миколаївської областей. Це відповідно вплинуло на загальний стан підприємств партнерів, в тому числі на діяльність ПП«ЕКСРИМ»»[23].

Отже ситуація на ринку слабоалкогольних і безалкогольних напоїв України з березня по червень 2022р. погіршалася і на кінець року прогнозується падіння обсягів за рахунок зменшення асортименту та обсягів виробництва, а з іншого боку за рахунок збільшення експорту із Грузії, Латвії, Польщі.

2.2. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством

В рамках проведення дослідження щодо оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на управління ПП«ЕКСРИМ» здійснено аналіз факторів та їх ступінь впливу на основі PEST-аналізу. Розглянемо та представимо ключові фактори, що впливають або можуть вплинути на

діяльність підприємства ПП«ЕКСТРИМ». Цей аналіз включає опис 4 груп факторів: політичні фактори, економічні фактори, соціальні й технологічні фактори.

У таблиці 2.4 розглянуто вплив зовнішнього середовища на діяльність ПП«ЕКСТРИМ». Менеджери компанії постійно відслідковує зміни в законодавстві в умовах військового стану, які мають особливу тимчасову дію. І підприємство працює у відповідності до норм, діючого законодавства. В цілому, правова ситуація має дуже сильний вплив на роботу підприємства. Тому досліджувати особливості функціонування механізму управління підприємством необхідно в тісному взаємозв'язку з факторами зовнішнього середовища, визначивши тенденції їх зміни та розвитку, які надають безпосередній вплив на механізм управління і обумовлюють властиві йому характерні риси. Для цього проведемо Pest-аналіз факторів, таблиця 2.4

Таблиця 2.4 – Вплив факторів зовнішнього середовища діяльність підприємства ПП«ЕКСТРИМ» на основі PEST-аналізу.

№	Фактори	Імовірність реалізації	Ступінь впливу	Оцінка впливу
1.	Політичні (P)			
	1.1. Нестабільна політична ситуація в країні, введення військового стану в Україні, військові дії на більшості територій, де розміщені основні виробництва	0,4	5	2,5
	1.2. Низька правова база не забезпечує гарантій підприємницької діяльності	0,3 0,4	4 3	0,9 0,8
	1.3 Кількісні обмеження на імпорт, торговельна політика	0,2	5	1,6
	1.4. Поточне законодавство, що регулює правила роботи в галузі, обмеження у період введення військового стану			
	Разом			5,8
2	Економічні (E)			
	2.1. Курс національної валюти, інфляція більше 10%	0,1	3	1,2
	2.2 Ріст цін на енергоносії, дефіцит пального та дизельного палива	0,3 0,2	5 2	1,5 1,3
	2.3. Рівень доходів населення, падіння купівельної спроможності	0,3	2	1,3
	2.4. Рівень безробіття, розмір і умови оплати праці			
	Разом			5,3
3	Соціальні (S)			
	3.1. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників	0,2	2	0,6
	3.2. Спосіб життя і звички споживання	0,3	4	1,6
	3.3. Соціальна політика держави	0,1	2	0,2
	3.4. Потреба в товарах і продукції	0,4	5	2
	Разом			4,4

4	Технологічні (Т)			
	4.1. Рівень інновацій і технологічного розвитку галузі	0,3	1	0,3
	4.2. Розвиток і проникнення інтернету, розвиток мобільних пристроїв	0,2	4	1,2
	4.3. Ступінь використання, впровадження та передачі технологій	0,3	3	0,4
	4.4. Ліцензування, сертифікація напоїв та продукції	0,2	3	1,6
	Разом			3,5

За допомогою PEST-аналізу, таблиця 2.4 був проведений аналіз зміни макросередовища за чотирма напрямками і виявлені відповідні тенденції, події, які не підконтрольні торгівельному підприємству, але суттєво впливають на результати його діяльності та вибір маркетингових стратегій в управлінні підприємством ПП«ЕКСТРИМ» особливо в умовах військового стану в Україні.

З результатів таблиці 2.4 видно, що найбільший вплив на діяльність ПП«ЕКСТРИМ» мають політичні (Р) фактори впливу (5,8) за рахунок В першу чергу введення військового стану в Україні, військові дії на більшості територій, де розміщені основні виробництва та як наслідок – економічні (Е) фактори (5,3). Ця ситуація створилася в основному за рахунок суттєвого зростання цін на енергоносії, дефіцит пального та дизельного палива, та падіння доходів населення.

Аналіз зовнішнього середовища ПП«ЕКСТРИМ» за допомогою PEST-аналізу показав, що найбільшу загрозу для підприємства представляють політичні фактори військові дії на території України, руйнування сполучення та інфраструктури держави, економічні фактори, такі як: високий ріст цін на енергоносії, інфляція та зростання безробіття й зниження платоспроможності населення; соціальнокультурні фактори, такі як: спосіб життя і звички споживання товару, низька кваліфікація кадрів. Інфляція, зростання споживчих цін майже на усі товари, низькі доходи населення все це негативно впливає на результати діяльності підприємства в цілому. Зростаюча соціальна розшарування продовжує створювати групу споживачів, орієнтовану на споживання безалкогольних напоїв низькою вартістю. В основному споживачі цього підприємства це люди від 20-50, що мають середній дохід.

За допомогою SWOT-аналізу проведено діагностику факторів внутрішнього та зовнішнього середовища фінансово- господарської діяльності на прикладі ПП«ЕКСТРИМ», та складено матрицю SWOT, де відображено слабкі та сильні сторони підприємства, а також можливості і загрози макро- і мікросередовища, табл. 2.5.(Додаток Б)

З даних аналізу табл. 2.5(Додаток Б), виявлено що діяльність ПП«ЕКСТРИМ», як і більшість торговельних підприємств опинилася досить в скрутному становищі. Основними загрозами на підприємстві виступає введення військового стану та військові дії на більшості території України у зв'язку із російською агресією, та як наслідки: девальвація гривні, зниження доходів населення, підвищення цін на продукти першої необхідності, низький контроль фінансової звітності від діяльності, низька

рентабельність продажу робіт та послуг, дефіцит на певні товари та підвищення цін на пальне, та інше.

Враховуючи погіршення економічного стану в Україні, на нашу думку треба обов'язково переглянути цінову політику на підприємстві в сторону зменшення ціни, особливо у літній період адже продукція має підвищений попит, зростають обсяги продажу. Тому управління ціною політикою на ПП«ЕКСТРИМ» повинно включати розробку системи знижок від об'єму, кращих цін для постійних клієнтів, рекомендованих цін, замовлення через інтернет, акції на певний асортимент та інше. Через проведення активної цінової політики підприємство прагне забезпечити клієнту максимальне задоволення від товару. Ціни в першу чергу залежать від цін виробників продукції. ПП«ЕКСТРИМ» встановлює ціни на товари на основі базового прайс-листа з рошифровкою цін і обліком знижок, торгівельна націнка встановлюється із врахуванням асортиментої групи, діапазон націнки від 15%до 50%, для імпорту є преференції відносно мита.

За результатами SWOT-аналізу можна дійти висновку, що підприємству ПП«ЕКСТРИМ» рекомендовано розробити та реалізувати антикризову стратегію стабілізації спрямовану на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їх підвищенням, тобто з переходом на наступний етап росту і компенсувати загрози за рахунок своїх сильних сторін.

У зв'язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» може стати ще однією конкурентною перевагою торговельного підприємства. В результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що потреби, переваги споживачів значно змінилися та й надалі будуть змінюватися до кінця 2022 року. Споживачі мають середню прихильність до товарів ПП«ЕКСТРИМ». Що стосується можливості ПП«ЕКСТРИМ» задовольняти потреби споживачів, підприємство не в повному обсязі задовольняє потреби споживачів по таким критеріям як асортимент та ціна продукції.

2.3. Розробка ефективних методів оцінки впливу макросередовища на управління підприємством ПП«ЕКСТРИМ»

Враховуючи суттєвий вплив факторів зовнішнього середовища на управління ПП«ЕКСТРИМ» було проведено кореляційний аналіз оцінки впливу факторів зовнішнього середовища. Використовуючи цей метод кореляційного аналізу, можна встановити найбільш суттєвий вплив факторів на торговельну діяльність підприємства. Результати отриманої оцінки впливу факторів зовнішнього середовища для підприємства ПП«ЕКСТРИМ» наведено в табл. 2.6 (Додаток В).

За результатами проведеного дослідження встановлено, які з обраних зовнішніх факторів мають негативну дію на величину роздрібного товарообігу, які мають позитивну дію та сприяють збільшенню цього показника, та які взагалі не мають ніякого впливу на обсяг реалізованої продукції на підприємстві ПП «ЕКСТРИМ» за підсумками діяльності 2021 року. На основі отриманих даних показників та їх коефіцієнтів кореляції, таблиця 2.6.(Додаток В) було сформовано перелік факторів макросередовища, що мають найбільш істотний вплив на роздрібний товарообіг підприємства у 2021 році на ПП «ЕКСТРИМ», таблиця 2.7.

Таблиця 2.7– Найбільш впливові фактори зовнішнього середовища на підприємство ПП «ЕКСТРИМ» у 2021р.

№ п / п	Показник	Значення коефіцієнту кореляції	Ступінь впливу
1	Роздрібний товарообіг , тис. грн	1	Сильний прямо пропорційний
2	Середньомісячна заробітна плата працівників, грн.	0,93	Сильний прямо пропорційний
3	Витрати населення, млн. грн	0,91	Сильний прямо пропорційний
4	Реалізації продукції підприємства, млн. грн	0,85	Середньо прямо пропорційний
5	Доходи населення, млн. грн	0,80	Середньо прямо пропорційний
6	Кількість зайнятого населення, тис. осіб	0,78	Середньо прямо пропорційний
7	Частка населення із доходами на місяць нижче прожиткового мінімуму, %	-0,74	Середній зворотньопрпорційний
8	Кількість зареєстрованих безробітних, тис. осіб	-0,71	Середній зворотньопрпорційний

За даними таблиці 2.7 видно, що сильний прямо пропорційний характер впливу мають два фактори: середньомісячна заробітна плата працівників та витрати населення. Збільшення цих показників сприяє збільшенню обсягів роздрібного товарообігу, реалізації продукції підприємства. Показники середньомісячної заробітної плати та витрат характеризують купівельну спроможність населення Дніпропетровської області.

Середній прямо пропорційний характер впливу на роздрібний товарообіг підприємства мають три фактора – загальна реалізація продукції підприємства, доходи населення, кількість зайнятого населення. Доходи населення у разі збільшення позитивно впливають на обсяг реалізації, оскільки характеризують поліпшення фінансового стану потенційних споживачів продукції підприємства. Загальна кількість зайнятого населення формує рівень купівельної платоспроможності та доступні ціни на товари.

Фактори з від’ємним значенням показника кореляції характеризуються негативним впливом на обсяг реалізації продукції підприємства. Середній зворотньопрпорційний характер впливу мають

такі фактори, як частка населення із доходами на місяць нижче прожиткового мінімуму, кількість зареєстрованих безробітних. Кількість безробітного населення за збільшення призводить до погіршення купівельної спроможності громадян. Своєю чергою, збільшення частки населення з доходами нижче прожиткового мінімуму веде до зниження кількості покупок споживачами даної категорії товару, так як купівельний кошик споживача має набір основних продуктів харчування із низькими цінами.

Роздрібний товарообіг важливий показник торгівельного підприємства, який свідчить про збільшення реалізації товарів населенню, що говорить про наявність постійного попиту у споживачів на слабоалкогольні, безалкогольні напої, соки та пиво. Планування цього показника із врахуванням впливових факторів макросередовища є важливою складовою управління підприємством ПП «ЕКСТРИ М». За вихідними даними в системі STATISTICA будуємо кореляційну матрицю. Для побудови використовуємо модуль Basic Statistics / Tables (Основні статистики і таблиці), вибравши процедури, використовуючи в якості змінних всі вихідні дані (Select all).

Отже, темп приросту показує, на скільки рівень значення y_t більший (менший) від бази порівняння. Провівши розрахунки темпу росту, отримані результати були досліджені на мультиколінеарність та визначені чинники впливу. Результати аналізу показали що вихідними даними для побудови моделі є x_8, x_{11} , таблиця 2.8 (Додаток.Г). Для здійснення регресійної оцінки на панелі інструментів обираємо модуль Multiple Regression. На закладці Advanced задаємо додаткові параметри побудови регресійної моделі, рисунок 2.3.

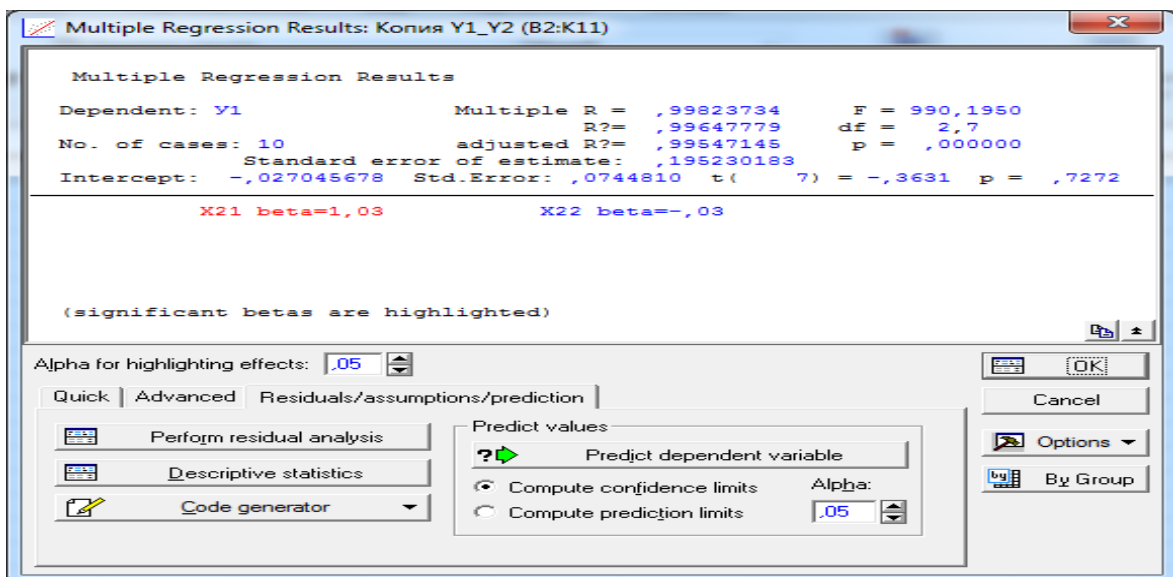


Рисунок 2.3 – Багатофакторна регресійна залежність між роздрібним товарообігом (y) та середньомісячною зарплатою працівників (x_8), витратами населення (x_{11})

Як бачимо з рис. 2.3, отримана регресійна залежність є точною (та має рівень достовірності апроксимації – 99,8%). Результати регресійного аналізу дозволили отримати регресійну модель y .

$$y = -0,027046 + 0,983739 X_8 - 0,061477 X_{11}.$$

Отриману модель дозволяє спрогнозувати роздрібний товарообіг підприємства враховуючи фактори макросередовища і надає можливість її використовувати для прийняття управлінських рішень та обґрунтування вибору антикризових стратегій підприємства ПП «ЕКСТРИМ»

Таким чином застосований метод кореляційного аналізу надав змогу отримати інформацію про характер та тісноту зв'язку між обраними об'єктами, визначити ступінь впливу кожного фактора на торгову діяльність ПП «ЕКСТРИМ». Крім того, даний метод характеризується високою точністю отриманих результатів.

ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

ПП «ЕКСРИМ» сучасне українське підприємство яке займається роздрібною торгівлею у м. Кривий Ріг, та Криворізького району. Сегмент ринку є досить швидкозростаючим та перспективним у Дніпропетровській області, так як на її території є розміщені виробництва. Основним видом діяльності підприємства ПП «ЕКСРИМ» є оптова та роздрібна торгівля слабоалкогольних і безалкогольних напоїв, натуральних соків, солодового пива як імпортного так і українського виробництва, що є перспективним напрямом діяльності. Було проведено аналіз основних показників діяльності підприємства за три роки (2019-2020рр.).

Проведений аналіз коефіцієнтів ділової активності підприємства ПП «ЕКСРИМ» дозволив визначити, що більшість коефіцієнтів зросли в абсолютних значеннях. Особливо це стосується показника рентабельності реалізації продукції, зростання на 26 у.о. за підсумками 2021р. в порівнянні із 2020 р. Слід також відмітити, що на протязі трьох років підприємство отримували прибутки від торгівельної діяльності. За підсумками звітів у 2021р. відбулося зростання прибутку на 6,2 у.о., що вплинуло на підвищення середньої заробітної плати на 401грн. і склало 10262,6 грн. на одного працівника. Таким чином за підсумками 2021р. ПП «ЕКСРИМ» здійснювало прибуткову діяльність, має стійкий фінансовий стан.

Доведено, що основні показники діяльності підприємства такі як: товарообіг, чистий дохід від реалізації, прибуток від реалізації товару в абсолютних значеннях на протязі останніх трьох років зростали, що є позитивним фактором. Тобто зовнішні фактори мали середній вплив на товарообіг безалкогольної продукції хоча саме у цей період в країні була пандемія, та певні обмеження бізнесу. Для більш детального дослідження було проаналізовано вплив факторів на формування прибутку від реалізації продукції ПП «ЕКСРИМ» за три роки діяльності.

Аналізуючи основні показники діяльності торгівельного підприємства визначено що вплив факторів зовнішнього середовища на формування прибутку від реалізації продукції на товарообіг є суттєвим. Так збільшення товарообігу за рік дорівнює 262,47 тис.грн. Відповідно за рахунок зростання чистого доходу від реалізації він зростає на 4.48% за рік. Вплив фактора на рівень чистого доходу від реалізації сумарно складає 908,3 тис.грн; за рахунок фактора рівня витрат від обігу складає -1493,8 тис.грн. Отже можна зробити висновок, про те що ПП «ЕКСРИМ» здійснює свою діяльність в умовах агресивного зовнішнього середовища, яке суттєво впливає на їх результативність основних показників діяльності підприємства.

Обґрунтовано необхідність постійного моніторингу стану зовнішнього середовища для розроблення відповідних управлінських рішень. Розглянуто сутність чинників зовнішнього середовища підприємства. Встановлено основні особливості чинників зовнішнього середовища, наведено їх характеристику.

Проведено аналіз та узагальнення підходів різних вчених-економістів до класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. Особливу увагу приділено дослідженню чинників, які здійснюють прямий та непрямий вплив на діяльність підприємства.

На основі проведеного дослідження складено рейтинг чинників зовнішнього середовища, виявлено чинники, що є найбільш важливими. Запропоновано вдосконалену класифікацію чинників зовнішнього середовища підприємства, яка допоможе керівництву приймати обґрунтовані рішення

В результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що на діяльність ПП «ЕКСТРИМ» має суттєвий вплив ринок слабоалкогольних і безалкогольних напоїв України, адже стабільний розвиток цього ринку позитивно впливає на зростання товарообігу підприємства.

Досліджуючи ринок слабоалкогольних і безалкогольних напоїв України у 2021р, було визначено, що він дуже швидко розвивається. «Вартість імпортованих алкогольних і безалкогольних напоїв в Україні за 2021р. склало перевищило показник минулого 2020 року на 22 % (587 млн дол. США). Імпорт натуральних і мінеральних вод склав торік 159 тис. т на суму 93 млн дол. США, а солодового пива майже – 75 тис. т вартістю 72 млн дол. США» [22]

Високий попит на продукцію на внутрішньому продовольчому ринку свідчить про зростання закупівель напоїв на зовнішніх ринках Європейського союзу. «На початку березня 2022 р. військова агресія Росії проти нашої країни призвела до зниження кількісних і вартісних обсягів закупівель напоїв за кордоном. Фактична девальвація курсу гривні та серйозне обмеження можливостей для зовнішньоторговельної діяльності загалом негативно впливають на агропродовольчий експорт та імпорт України» [22].

Погіршалася ситуація на ринку слабоалкогольних і безалкогольних напоїв України з березня 2022р. і на кінець року прогнозується падіння обсягів за рахунок зменшення асортименту та обсягів виробництва, а з іншого боку за рахунок збільшення експорту із Грузії, Латвії, Польщі.

Для більш детального аналізу впливу факторів зовнішнього середовища, проведено дослідження оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на управління ПП«ЕКСТРИМ» за допомогою PEST-аналізу, особливо коли підприємство здійснює торгівельну діяльність в стані війни

PEST-аналіз зовнішнього середовища ПП«ЕКСТРИМ» показав, що найбільшу загрозу для підприємства представляють політичні фактори

військові дії на території України, руйнування сполучення та інфраструктури держави, економічні фактори, такі як: високий ріст цін на енергоносії, інфляція та зростання безробіття й зниження платоспроможності населення; соціальнокультурні фактори, такі як: спосіб життя і звички споживання товару, низька кваліфікація кадрів. Інфляція, зростання споживчих цін майже на усі товари, низькі доходи населення все це негативно впливає на результати діяльності підприємства. Зростаюча соціальна розшарування продовжує створювати групу споживачів, орієнтовану на споживання безалкогольних напоїв низькою вартістю. В основному споживачі цього підприємства це люди від 20-50, що мають середній дохід.

Надалі було проведено SWOT-аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на управління підприємством. За результатами SWOT-аналізу визначено, що підприємству ПП«ЕКСТРИМ» рекомендовано в умовах військового стану розробити та реалізувати антикризову стратегію стабілізації, яка була б спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягу продажів і прибутків з наступним їх підвищенням. Тобто з переходом на наступний етап росту ця стратегія дозволить компенсувати загрози за рахунок власних сильних сторін діяльності підприємства.

У зв'язку з економічною ситуацією в країні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому можливість проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» може стати ще однією конкурентною перевагою торговельного підприємства. В результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що потреби, переваги споживачів значно змінилися та й надалі будуть змінюватися до кінця 2022 року. Споживачі мають середню прихильність до товарів ПП«ЕКСТРИМ». Що стосується можливості ПП«ЕКСТРИМ» задовольняти потреби споживачів, підприємство не в повному обсязі задовольняє потреби споживачів по таким критеріям як асортимент та ціна продукції.

Враховуючи погіршення економічного стану в Україні, запропоновано переглянути цінову політику на підприємстві в сторону зменшення ціни, особливо у літній період адже продукція має підвищений попит, зростають обсяги продажу. Управління ціновою політикою на ПП«ЕКСТРИМ» рекомендовано включати розробку системи знижок від об'єму, кращих цін для постійних клієнтів, рекомендованих цін, замовлення через інтернет, акції на певний асортимент та інше.

В Україні спостерігається зниження доходів у цільовій аудиторії, тому проведення численних акцій під гаслом «низькі ціни» може стати ще однією конкурентною перевагою торговельного підприємства ПП «ЕКСТРИМ». В результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що потреби, переваги споживачів значно змінилися та й надалі будуть змінюватися до кінця 2022 року. Споживачі мають середню прихильність до товарів ПП«ЕКСТРИМ». Що стосується можливості ПП«ЕКСТРИМ» задовольняти потреби споживачів, підприємство не в повному обсязі

задовольняє потреби споживачів по таким критеріям як асортимент та ціна продукції.

Наступним етапом дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на управління ПП«ЕКСТРИМ» було проведено за допомогою кореляційного аналізу. На основі отриманих даних показників та їх коефіцієнтів кореляції (Додаток В) було сформовано перелік факторів макросередовища, що мають найбільш істотний вплив на роздрібний товарообіг підприємства за 2021 рік на ПП «ЕКСТРИМ».

Визначено, що сильний прямо пропорційний характер впливу мають два фактори на управління підприємством: середньомісячна заробітна плата працівників та витрати населення. Збільшення цих показників сприяє збільшенню обсягів роздрібногo товарообігу, реалізації продукції підприємства. Показники середньомісячної заробітної плати та витрат характеризують купівельну спроможність населення Дніпропетровської області. Середній прямо пропорційний характер впливу на роздрібний товарообіг підприємства визначено три фактора: загальна реалізація продукції підприємства, доходи населення, кількість зайнятого населення.

Враховуючи той факт, що роздрібний товарообіг важливий показник торгівельного підприємства, а також наявність підвищеного попиту у споживачів на слабоалкогольні, безалкогольні напої, соки та пиво запропоновано планування його із врахуванням факторів впливу. За допомогою програмного продукту STATISTICA. За вихідними даними в системі STATISTICA була побудована кореляційна матриця.

Для побудови використано модуль Basic Statistics / Tables (Основні статистики і таблиці), вибравши процедури, використовуючи в якості змінних всі вихідні дані (Select all). Провівши розрахунки темпу росту, отримані результати були досліджені на мультиколінеарність та визначені чинники впливу. Результати аналізу показали що вихідними даними для побудови моделі є роздрібний товарообіг (y), середньомісячна зарплата працівників (x_8), витрати населення (x_{11}), (Додаток.Г). – Багатофакторна регресійна залежність між роздрібним товарообігом (y) та середньомісячною зарплатою працівників (x_8), витратами населення (x_{11})

Побудована регресійна залежність є точною (та має рівень достовірності апроксимації – 99,8%). Результати регресійного аналізу дозволили отримати регресійну модель y .

$$y = -0,027046 + 0,983739 x_8 - 0,061477 x_{11}.$$

Отриману модель дозволяє спрогнозувати роздрібний товарообіг підприємства враховуючи фактори макросередовища і надає можливість її

використовувати для прийняття управлінських рішень та обґрунтування вибору антикризових стратегій підприємства ПП «ЕКСТРИМ»

Таким чином застосований метод кореляційного аналізу надав змогу отримати інформацію про характер та тісноту зв'язку між обраними об'єктами, визначити ступінь впливу кожного фактора на торгову діяльність ПП «ЕКСТРИМ». Крім того, даний метод характеризується високою точністю отриманих результатів.

Отримано рівняння для прогнозування економічного розвитку торгового підприємства ПП «ЕКСТРИМ», яке можливо використовувати при формуванні стратегії управління діяльністю на 2022-2023рр.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Болтянська Л., Андрєєва Л., Лисак О. Економіка підприємства : навчальний посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 668 с.
2. Гершун А. Анализ внешней среды бизнеса. Центр дополнительного образования Элитариум. 2018. URL: <http://www.elitarium.ru/vneshnjaja-sredaorganizacija-factory-dejatelnost-vlijanie-politikazonodatelstvo-rynok-region-strategija-rost> (дата звернення: 20.03.2019).
3. Осовська Г., Фіщук О., Жалінська І. Стратегічний менеджмент: теорія та практика. Київ : Кондор, 2013. 196 с.
4. Селезнев А. Факторы внешней среды, оказываемые прямое влияние на деятельность предприятия сферы услуг. Российское предпринимательство. 2010. № 12. С. 146–150. URL: <https://creativeconomy.ru/lib/6439> (дата звернення: 20.03.2019).
5. Падерін І., Новак Є. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 3 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-vliyaniya-vneshnih-i-vnutrennih-faktorov-nastrategii-predpriyatij-malogo-i-srednego-biznesa> (дата звернення: 20.03.2019).
6. Дзюба С., Гайдай І. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 1 (127). С. 144–156.
7. Зингер О., Ильясова А. Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий. Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=18044> (дата звернення: 20.03.2019).
8. Василенко А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 648 с.
9. Гайнуллин А. Анализ факторов внешней среды, оказывающих влияние на функционирование металлургических предприятий Пермского края. Науковедение. 2014. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-faktorovvneshney-sredy-okazyvayuschih-vliyanie-nafunktsionirovanie-metallurgicheskikh-predpriyatijpermskogo-kрая> (дата звернення: 20.03.2019).
10. Шершньова З. Стратегічне управління : навчальний посібник. Бібліотека економіста. 2004. URL: <http://library.if.ua/book/101/6905.html> (дата звернення: 20.03.2019).
11. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. Бізнес-Інформ. 2014. № 9. С. 322–329.

12. Велика О.Д. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск №29. С.137-142

13. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організації в конкурентному середовищі. Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки». – 2013. – № 7. – С. 55–64.

14. Нижник В.М. Методи оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-процеси промислових підприємств. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». – 2012. – Вип. 9(2). – С. 334–345.

15. Орлова К.Є. Механізм адаптації підприємств добувної промисловості до зовнішнього середовища : дис. ... канд. екон. наук. : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Катерина Євгенівна Орлова. – Київ, 2016. – 262 с.

16. Duncan R.B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. Administrative Science Quarterly, 1972, no. 17, pp. 313- 327.

17. Коляда А. Эффективные инструменты стратегического анализа. Как принять верное решение о стратегии развития предприятия. / А. Коляда. – Н.Новгород: Издательство Бизнес – школы EMAS, 2014 : [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://books.google.com.ua/books?id=H100BAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>

18. Козьменко О.В. Економіко-математичні методи та моделі (економетрика) : [навч. посіб.] / О.В. Козьменко, О.В. Кузьменко. – Суми : Університетська книга, 2014. – 406 с.

19. Руська Р.В. Економетрика : [навч. посіб.] / Р.В. Руська. – Тернопіль : Тайп, 2012. – 224 с.

20. Лепетюха Н.В., Артекова Т.О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016. Випуск 14. С.413-417

21. SWOT- і PEST-аналіз. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://teletype.in/@smrnk/rkeoQ2Qmr> (дата звернення 19.05.2022).

22. У 2021 РОЦІ УКРАЇНА ЗБІЛЬШИЛА ІМПОРТ НАПОЇВ НА 22% [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://naas.gov.ua/newsukraine/?ELEMENT_ID=7558. (дата звернення 19.05.2022).

23. Ната Шука. Замінований завод Coca-Cola та зупинені підприємства PepsiCo. Чи очікує українців дефіцит популярних напоїв та чіпсів <https://forbes.ua/inside/zaminovaniy-zavod-coca-cola-ta-zupineni-pidpriemstva-pepsico-chi-ochikue-ukraintsiv-defitsit-populyarnikh-napoiv-ta-chipsiv-05042>.
24. Велика О.Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2019. Випуск 29. С.137-142.
25. Сидяга Б. Механізми управління формуванням і використанням прибутку підприємствами / Б. Сидяга. // Галицький економічний вісник. – 2010. – №1. – С. 41–45.
26. Коваленко Ж. С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом [Електронний ресурс] / Ж. С. Коваленко, О. Ю. Будякова – Режим доступу до ресурсу: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14193/1/NRMSE2019_V3_P085-086.pdf.
27. Денисенко М.П. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств / М.П. Денисенко, О.Ю. Будякова // Приазовський економічний вісник. – 2018. – № 5. – С. 175- 181.
28. SWOT-анализ в управлении персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://hr-portal.ru/doki/swot-analiz-v-upravlenii-personalom>.
29. Бобко В.В. Поняття "прибуток" і "збитки" в контексті бухгалтерського обліку / В.В. Бобко // Облік і фінанси АПК. – 2010. – Вип. 2. – С. 21-23.
30. Блонська І. В. Прибуток торговельного підприємства та напрямки ефективного його використання / І. В. Блонська, Н. М. Ляш. // Науковий вісник НЛТУ України : зб. наук.-техн. праць. – 2008. – С. 108–114