

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Вплив зовнішнього середовища на
діяльність торговельного підприємства»
(на матеріалах ТОВ «Ліга-Прім», м. Чернівці)**

Студента 4 курсу 404 групи
денної форми навчання
спеціальності 073
«Менеджмент»
Освітньої програми
«Управління бізнесом»

_____ Віктора ДУЛІЦЬКОГО

Науковий керівник:
к.е.н., доцент

_____ Галина ДОЛГА

Завідувач кафедри
к.е.н., доцент

_____ Валентина ЧИЧУН

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Теоретичні основи зовнішнього середовища та його вплив на діяльність торговельного підприємства.....	5
1.2. Систематизація факторів зовнішнього середовища торговельного підприємства.....	9
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЛІГА-ПРИМ»	14
2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства.....	14
2.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства.....	21
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЛІГА-ПРИМ»	30
3.1. Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства.....	30
3.2. Методи удосконалення стану підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	46
ДОДАТКИ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні становлення ринкових відносин в Україні відбувається в складних умовах, а зовнішнє середовище підприємств характеризується надзвичайно високим рівнем складності, динамізму та невизначеності. Здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі стає основною умовою в бізнесі й інших сферах життєдіяльності. Більше того, у більшості випадків – це умова виживання і розвитку. Підприємства повинні постійно усвідомлювати новий характер змін у довкіллі й ефективно на них реагувати.

Різні аспекти проблематики зовнішнього середовища та його значення щодо здійснення менеджменту організації достатньою мірою досліджені в працях зарубіжних вчених (В. Веснін, О. Виханський, М. Лапуста, М. Мескон, О. Наумов, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдінов) та вітчизняних (В. Белошапка, В. Герасимчук, Л. Довгань, Г. Кіндрицька, Н. Куденко, В. Науменко, С. Олійник, А. Харківська). Однак до останнього часу в науковій літературі немає єдиного підходу щодо визначення зовнішнього середовища та його структури. Існує багато концепцій середовища функціонування організації, але кожна з них певною мірою ґрунтується на виділенні окремих пріоритетів в діяльності організації і не враховує всіх факторів. Розбіжності у поглядах на структуру зовнішнього середовища організації та багатоаспектність підходів відображають складність та неоднозначність цієї категорії. Також відсутній єдиний підхід до аналізу зовнішнього середовища. Тож актуальність даних проблем зумовили вибір теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розкриття факторів впливу зовнішнього середовища на організацію та методи аналітичного впливу зовнішніх факторів. Досягнення цієї мети зумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- проаналізувати дефініції поняття «зовнішнє середовище»;
- визначити та охарактеризувати фактори зовнішнього середовища;

- здійснити аналіз господарської діяльності та системи управління ТОВ «Ліга-Прім»;
- зробити діагностику зовнішнього середовища торговельного підприємства: сильні та слабкі сторони, загрози та можливості;
- визначити вплив мезо- та макрооточення на діяльність ТОВ «Ліга-Прім»;
- надати пропозиції щодо методів удосконалення стану ТОВ «Ліга-Прім» з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження – процес впливу зовнішнього середовища на діяльність торговельного підприємства ТОВ «Ліга-Прім», його складові частини в умовах динамічного розвитку економіки та зворотній вплив підприємства на це середовище.

Предметом дослідження є сукупність принципів, підходів та методів оцінки зв'язків підприємства із зовнішнім середовищем у сучасних умовах господарювання, а також розкриття механізму прямого та зворотного зв'язку між ними.

Методи дослідження обумовлені об'єктом і предметом кваліфікаційної роботи. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети застосовано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження, а саме: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу та метод узагальнення.

Інформаційною базою дослідження стали фактичні дані діяльності ТОВ фірми «Ліга-Прім», вітчизняні та закордонні видання, матеріали науково-практичних конференцій, інтернет-ресурси, дисертаційні дослідження та автореферати, фінансові журнали, також законодавчі акти та нормативно-правові документи.

Практичне значення одержаних результатів. Основні результати кваліфікаційної роботи доведені до рівня конкретних механізмів, заходів і пропозицій та використані в діяльності ТОВ «Ліга-Прім».

РОЗДІЛ 1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА СИСТЕМИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи зовнішнього середовища та його вплив на діяльність торговельного підприємства

В умовах ринкової економіки забезпечення ефективності управління є метою будь-якого підприємства, оскільки саме ефективність управління забезпечує успішне функціонування та розвиток всіх організаційно-господарчих ланок його діяльності [1,с.32]. Не існує жодного підприємства, яке б не мало зовнішнього оточення та не знаходилося з ним у взаємозв'язку. Будь-яке підприємство має потребу в постійному отриманні із зовнішнього середовища початкових ресурсів для забезпечення своєї життєдіяльності [1,с.33].

Поняття «зовнішнє середовище» (environment) увійшло до складу об'єктів дослідження в 60-70-х роках ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління, його виокремленням від оперативного [7, с.76]. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої будувалося оперативне управління, базисом слугував економічний та фінансовий аналіз, то в перебігу стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії з зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва [2,с.47]. У сучасній економічній літературі зовнішнє оточення підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) факторів та по-різному (за силою та напрямом) впливають на діяльність підприємства. Як зазначалося, підприємство – це відкрита система, і його розвиток залежить від зовнішнього середовища (його також називають загальним оточенням, середовищем непрямого впливу або сукупністю неконтрольованих факторів) [3,с.28]. Так, Дж.Белл доводить, що «зовнішнє середовище організації містить такі елементи, як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, релевантні (тобто, значущі) відносно до операцій організації» [2,

с.14]. Однак такий підхід не розрізняє різних шарів зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, або середовище непрямого впливу, діє не безпосередньо на кожну окрему організацію, а на всі одразу. Це не означає, що їхній вплив менший за вплив факторів безпосереднього оточення. Ф.Котлер вважає, що зовнішнє середовище (макросередовище) складається з шести основних факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних і факторів культурного середовища [3, с.34].

Прийнято виокремлювати два рівні зовнішнього оточення.

1. Загальне оточення (макросередовище), яке включає до свого складу глобальні чинники, що віддзеркалюють соціально-економічні відносини у суспільстві;
2. Оперативне середовище (мікросередовище), яке охоплює чинники, які здійснюють безпосередній вплив на конкретне торговельне підприємство [4, с.32].

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 [4,с.76]. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища та 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 [5, с.27].

Підприємство знаходиться в стані постійного обміну із зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища безмежні. Ними користуються багато інших підприємств, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість того, що підприємство не зможе отримати необхідні ресурси із

зовнішнього середовища. Це може ослабити його потенціал і привести до багатьох негативних для підприємства наслідків [6, с.15].

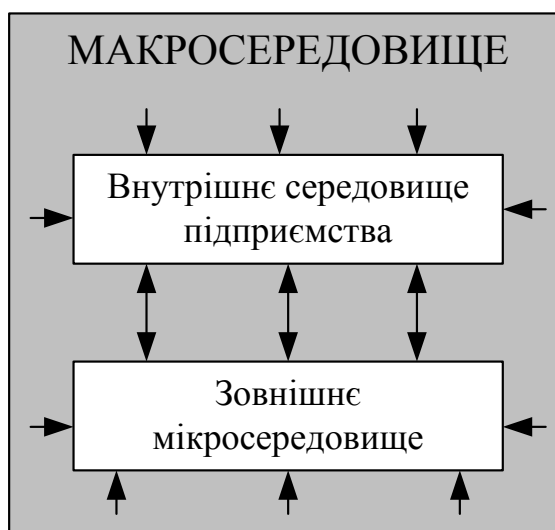


Рис.1.1. Середовище функціонування торговельного підприємства

Для того, щоб успішно розвиватися в довгостроковій перспективі, підприємство повинно прогнозувати труднощі, що можуть виникати у майбутньому і виявляти можливості подальшого успішного розвитку. Тому, вивчаючи зовнішнє середовище, слід сконцентрувати увагу на загрозах і можливостях, які спричиняє вплив зовнішнього середовища [8, с.30]. Як відкрита система, торговельне підприємство суттєво залежить від змін зовнішнього середовища. У зв'язку з підвищенням турбулентності оточення, характер взаємодії підприємств з ним стає все більше хаотичним, а наслідки – істотнішими. Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макрооточення (макросередовища) і безпосереднього оточення (мікросередовища) [3, с.38].

Вивчення зовнішнього оточення підприємства спрямоване на аналіз стану тих суб'єктів середовища, з якими підприємство знаходиться у безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що підприємство може істотно впливати на характер і зміст цієї взаємодії і тим самим брати активну участь у формуванні нових можливостей та запобіганні появі загроз. Узагальнюючи характеристику вищенаведених факторів, що впливають на

діяльність торговельного підприємства і повинні системно досліджуватися, є сенс, на наш погляд, розглядати їх за такою схемою (рис.1.2.) [7, с.26].



Рис. 1.2. Сукупність факторів зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства

Виділення серед сукупності факторів впливу банківських і державних установ пов'язано зі специфікою діяльності торговельних підприємств. Оскільки у загальному обсязі матеріальних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування означених підприємств, найбільшу питому вагу займають оборотні активи, важливим є кредитна ставка, умови надання кредиту і багато питань, пов'язаних з взаємодією з банками [8, с.25]. Тому для торговельних підприємств позитивне розв'язання проблем фінансування кругообороту активів є суттєвим фактором розвитку. Більшість напрямів діяльності торговельного підприємства, пов'язаних з організацією

торговельно-технологічних процесів і обслуговуванням споживачів, потребують дозволу різних державних установ [9, с.13]. З одного боку, це нормальна цивілізована практика контролю дотримання правил продажів, а з іншого – бюрократична машина сповільняє розширення можливостей надання послуг. За таким підходом обов'язковою умовою успішного функціонування є виділення у зовнішньому мікросередовищі підприємства впливу банківських і державних установ, оскільки фінансове забезпечення відіграє вирішальну роль, а державне регулювання може спричинити адміністративні загрози [10, с.24].

Сьогодні зовнішнє середовище має важливе значення для усіх без виключення підприємств. З метою виживання і розвитку в умовах надзвичайно динамічного і невизначеного зовнішнього середовища (а це є загальними характеристиками сучасного оточення вітчизняних промислових підприємств) їм необхідно пристосовуватися до змін, а також самим активно впливати на фактори досліджуваного середовища [11, с.36]. А відтак особливого значення набуває стратегічне управління, інформаційною основою якого є аналіз макро- і мікрооточення підприємства. Таким чином, ефективне функціонування підприємства в умовах сучасного ринку можливо за умови системного аналізу факторів зовнішнього середовища та врахування впливу їх змін на ефективне функціонування.

1.2. Систематизація факторів зовнішнього середовища торговельного підприємства

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії [3, с.34]. Ступінь складності та рухливості мікросередовища, сила і спрямованість впливу його факторів визначаються характером, призначенням, конструктивно-технологічними особливостями продукції (послуг) підприємства і різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які враховуються при проектуванні його організаційної структури і

обґрунтуванні напрямів її адаптації до можливих змін у зовнішньому оточенні [11,с.45]. Особливістю факторів середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативного розроблення заходів щодо пом'якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей. До суб'єктів мікросередовища належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії» тощо [9, с.121]. У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі. Їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо [12, с.78].

Треба зважати й на те, що взаємодія організацій чи окремих підприємств з оточенням має певну специфіку: окремі компоненти середовища по-різному впливають на окремі підприємства. Ступінь впливу залежить, як правило, від розмірів і галузевої належності підприємства, територіального розміщення та якості управління тощо. Головний висновок тут такий: кожне підприємство має з'ясувати для себе, які саме із зовнішніх факторів найсуттєвіше впливають на їхню діяльність, і ретельно досліджувати їх (див. табл.1.1 – 1.3) [15, с.215].

Таблиця 1.1

Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища непрямого впливу

Фактор	Стан фактора	Тенденції змін	Характер впливу на окреме підприємство: «+» - позитивний, «-» - негативний
Економічні фактори: рівень інфляції	Значний, близько 5 % на місяць	Можливе зменшення до 1,0 – 0,5 % на місяць	«-» - знецінення грошових ресурсів; «+» - знецінення довгострокових кредитів і виплат до них; «+» - можливість гри на курсах валют

Продовження табл. 1.1

Скорочення доходів споживачів через невилати по зарплаті	10 % за останній квартал	Тенденції суперечливі	«-» - скорочення купівельної спроможності; «-» - потенційне скорочення виробництва; «+» - потенційна можливість інших методів мотивації через зростання безробіття.
--	--------------------------	-----------------------	---

Іноді доцільно використовувати кількісні оцінки впливу окремих складових середовища на діяльність підприємств конкретної країни. Однак недостатньо лише визначити вплив середовища на організацію чи підприємство, важливо сформулювати певні «відповіді» на цей вплив [16, с.47].

Таблиця 1.2

**Показники і шкали для поточної та прогнозу оцінок
стану зовнішнього мікросередовища**

Показники	Оцінка			
	Поточна		Прогнозна	
	Якісна	Кількісна	Якісна	Кількісна
Державне регулювання виробництва	Відсутнє,	0,7	Ослабне,	0,8
	помірне,	0,5	залишиться незмінним,	0,5
	жорстке	0,3	стане більш жорстким	0,2
Державне регулювання конкуренції і т.ін.	Відсутнє,	0,7	Ослабне,	0,8
	помірне,	0,5	залишиться незмінним,	0,5
	жорстке	0,3	стане більш жорстким	0,2

Таблиця 1.3

**Загрози та можливості зовнішнього середовища і
можливі «відповіді» підприємства**

Фактори середовища	Характер впливу: «+» - можливості, «-» - загрози	Можлива реакція підприємства
Рівень інфляції 5 % на місяць з можливостями стабілізації	«-» - знецінення грошових ресурсів; «+» - можливість гри на курсах валют	Індексація платежів у договорах у разі їхнього продовження; розробка стратегії поведінки на валютній біржі
Виникнення нової технології виробництва («технологічний прорив») і т. ін.	«-» - моральне застарівання діючих технологій	Пошук джерел інвестування для впровадження нової технології; створення спільного підприємства

Кожну складову зовнішнього середовища можна аналізувати різними способами: побудова сценаріїв і економіко-математичних моделей для виявлення взаємовпливу факторів тощо [13, с.47]. Найпоширенішою є

таблична форма, що використовується для концентрації інформації, дібраної з періодичних видань, отриманої в ході співбесід, конференцій, із письмових довідок експертів тощо [14,с.49]. Охарактеризовані чинники є найістотнішими серед чинників непрямої дії. Сила їх впливу залежить від сфери і масштабів діяльності організації, особливостей застосовуваної технології, способів задоволення суспільних потреб тощо [15, с.23]. Отже, виокремлення і ранжирування чинників непрямої дії допомагає менеджерам приймати виважені рішення у процесі планування діяльності підприємства.

Причини низького рівня іноземних інвестицій у вітчизняну економіку мають як чисто економічний, так і структурний характер. До них можна зарахувати: часті зміни правил «гри на ринку», зумовлені недосконалістю законодавства, що в результаті призводить до його нестабільності; складне фінансово-економічне становище у країні; труднощі з одержанням інформації, необхідної для бізнесу в Україні; високі витрати, пов'язані з недостатньо розвинутою інфраструктурою ринку та бюрократичними процесами [16, с.47].

Основним чинником зовнішнього середовища, який впливає на діяльність торговельних підприємств, є рівень платоспроможності населення країни. Найбільш значущим чинником, який впливає на розвиток роздрібною торгівлі, як показали дослідження, є соціально-економічна інфраструктура товарного ринку. Виробнича та соціально-побутова інфраструктура становить той загальний фон, на якому формуються і розвиваються споживчий ринок, товарні ресурси торговельних підприємств [17, с.47].

Сучасна економіка України характеризується деформованою структурою виробництва та низьким технічним рівнем. Одна з головних причин – наслідки економічної політики колишнього радянського уряду, який протягом кількох десятиріч спрямовував усі ресурси на розвиток галузей важкої промисловості, при цьому страждала соціальна сфера [18, с.56].

В умовах розбалансованості ринку товарів і послуг (у зв'язку з грошовим дефіцитом) особливої актуальності набуває розвиток тієї частини інфраструктури, яка створює умови для життєдіяльності людини [6, с.35]. Роздрібна торгівля, поєднуючи між собою виробництво й споживання, не тільки здійснює обмін товарами, але й впливає на виробництво, стимулює його до випуску необхідних товарів, формує споживання, сприяє задоволенню попиту населення [3, с.54].

Однією з важливих умов розвитку роздрібною торгівлі (роздрібного товарообігу, матеріально-технічної бази) є чисельність і склад населення. Демографічні показники займають особливе місце серед показників, які характеризують соціально-економічний розвиток і є основою у визначенні ємності й структури товарного ринку, оцінки обсягу товарних ресурсів [4, с.27]. Ці показники є базою для обґрунтування асортиментної, цінової політики та прийняття рішень щодо соціального захисту населення. Демографічна ситуація в Україні набула характеру гострої демографічної кризи. Демографічна криза є наслідком кризи основних сфер життя суспільного організму, нагромадження і загострення суперечностей, поглиблення яких негативно впливає на демореальність [8, с.56].

Аналізуючи сучасні процеси в економіці України, можна дійти висновку, що торгівля, орієнтуючись на інтереси споживача, виконує роль випереджального структурного елемента, який не тільки сам найбільше підготовлений до реформування, але й виступає стимулювальним чинником у реформуванні інших, більш інерційних структурних елементів економіки [16, с.24]. Діяльність торговельних підприємств, пов'язана із задоволенням потреб кожної людини, піддається впливу великої кількості зовнішніх чинників, що охоплюють широкий спектр питань організаційного, технічного, економічного, фінансового характеру, які потребують щоденного вирішення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЛІГА-ПРИМ»

2.1. Організаційно-управлінська характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ліга-Прім» засновано у 1994 році. Діяльність ТОВ фірми «Ліга-Прім» регламентується Цивільним та Господарським кодексами України, законами України «Про господарські товариства», «Про власність», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законами України. ТОВ «Ліга-Прім» – це розгалужена роздрібна мережа магазинів, яка на сьогодні складається з 23 магазинів в 10 населених пунктах Чернівецької області та місті Чернівці. У магазинах постійно наявності широкий вибір продуктів харчування, алкогольних напоїв, тютюнових виробів і товарів господарської групи. Протягом тридцяти років завдяки вдалому підбору керівних структурних підрозділів, налагодженню ефективних виробничих стосунків із партнерами, залученню кредитів та інвестицій підприємство працює стабільно та постійно розширює асортимент продукції. За підсумками 2023 року ТОВ «Ліга-прім» посіла 12-е місце серед підприємств України та І-е місце серед підприємств Чернівецької області (золото Національного бізнес-рейтингу) за відповідними формами звітності «Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами». Юридична адреса підприємства: м. Чернівці, вул. Головна 203-к. Директор підприємства – Морар Сергій Миколайович.

Метою діяльності ТОВ «Ліга-Прім» є підприємницька діяльність та отримання відповідного прибутку. Згідно зі статутом підприємства, основними видами його діяльності є:

- гуртова, роздрібна, комісійна та консигнаційна торгівля будь-якими товарами народного споживання та виробничо-технічного призначення, супутніми товарами, продуктами харчування (в т.ч. через власну або орендовану торговельну мережу);

- створення та комплексна експлуатація мережі багатопрофільних магазинів, закладів побутового обслуговування населення;
- створення та експлуатація закладів громадського харчування;
- виробництво та реалізація продуктів харчування;
- заготівля, переробка та реалізація продукції сільськогосподарського виробництва;
- виробництво та реалізація товарів народного споживання;
- виробництво та реалізація продукції виробничо-технічного призначення;
- надання складських послуг;
- надання на умовах платного користування (оренди, суборенди) або безоплатного користування (найму, субнайму) українським та іноземним громадянам і юридичним особам приміщень під офіси, представництва, склади, торгові заклади;
- рекламна діяльність;
- інша діяльність, яка сумісна з предметом діяльності, сприяє його реалізації та не суперечить законодавству України.

Для досягнення своїх цілей та основних видів діяльності Товариство має право:

- об'єднуватись на договірних умовах з юридичними та фізичними особами для здійснення сумісної (спільної) діяльності;
- самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність;
- відкривати дочірні підприємства;
- відкривати філії та представництва (в т.ч. за кордоном);
- набувати та надавати права на володіння та використання винаходів, промислових моделей, знаків для товарів та послуг, «ноу-хау», авторських прав та іншої інтелектуальної власності відповідно до чинного законодавства;
- самостійно встановлювати форми, розміри, системи оплати праці працівників Товариства та їх матеріального заохочення;

- брати участь в асоціаціях, концернах, консорціумах та інших об'єднаннях підприємств;
- створювати відділи та інші структурні підрозділи, необхідні для господарської діяльності Товариства;
- володіти, користуватися та розпоряджатися нерухомим майном, транспортними засобами, обладнанням та іншим майном, а також майновими правами;
- приймати участь у приватизації майна державних підприємств на умовах, визначених чинним законодавством;
- інші права, зазначені статутом ТОВ фірми «Ліга-Прім».

Ефективне функціонування товариства в умовах конкурентного ринкового середовища можливе лише за умови, що в системі менеджменту сформована стратегія та політика, які визначають принципи оцінки компетенції, відбору, розвитку та мотивації працівників, здатних на високому рівні реалізувати заплановані рішення. Стратегія менеджменту ТОВ «Ліга-Прім» направлена на:

- стимулювання досягнення працівником найкращих результатів;
- поповнення кадрів високої кваліфікації та примноження інтелектуального капіталу;
- створення ефективної системи постійного підвищення кваліфікації персоналу;
- зниження негативних наслідків від плинності кадрів тощо [13,с.24].

Організаційна структура охоплює канали влади і комунікації між різними адміністративними службами та працівниками, а також потік інформації, яка передається цими каналами. Організаційна структура управління відображає організаційний бік відносин управління і забезпечує єдність рівнів і ланок управління у їх взаємозв'язку. Організаційна структура документально фіксується в графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи, посадових інструкціях окремих

виконавців [17,с.174]. Організаційна структура ТОВ «Ліга-Прім» представлена на рис. 2.1

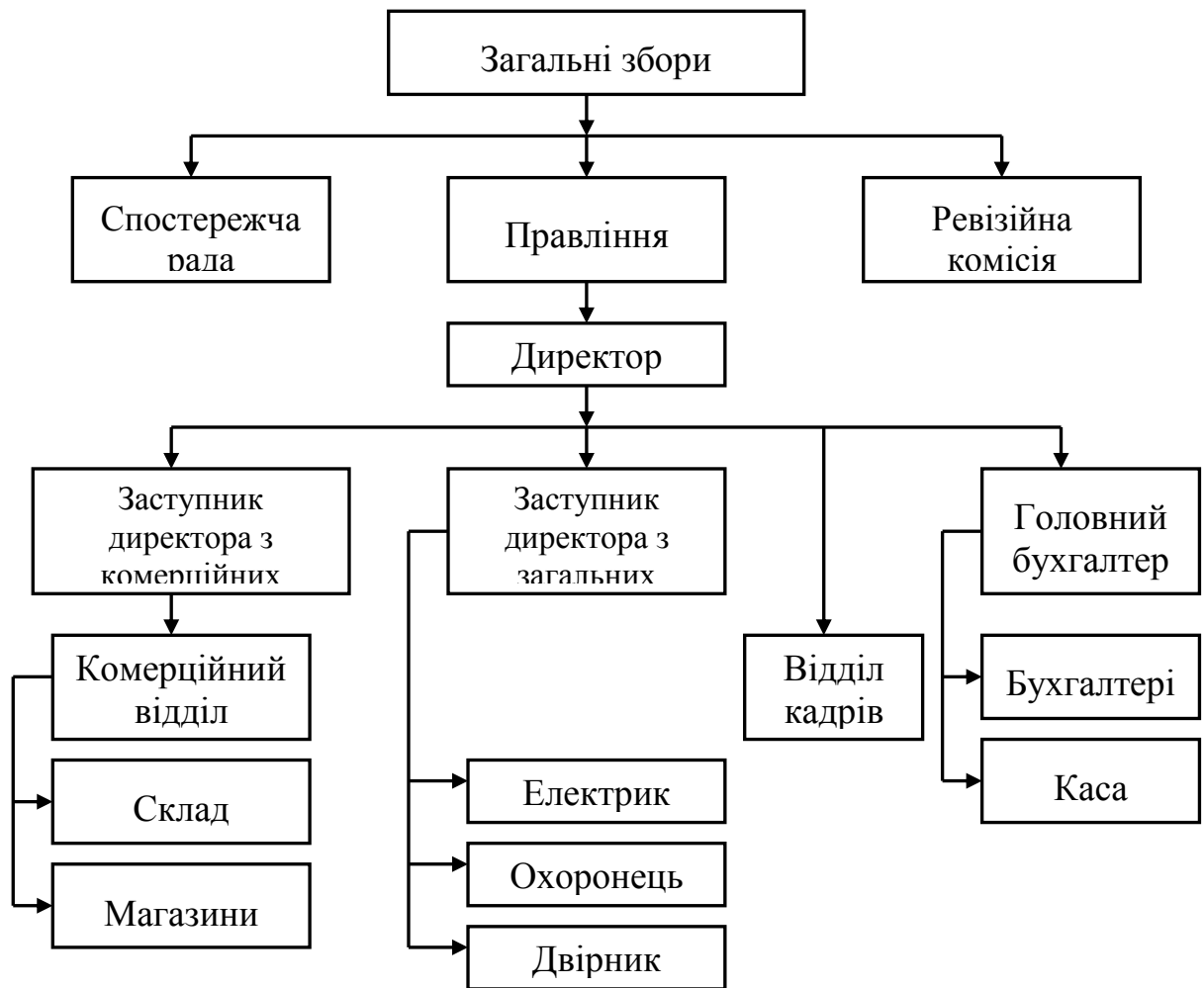


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Ліга-Прім»

Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні заступники. До переваг даної структури управління товариством можна віднести: більше можливостей для прийняття обґрунтованих і компетентних рішень; скорочення часу на рішення технологічних питань виробництва; висока ефективність взаємодії з зовнішнім середовищем. Щодо недоліків даної організаційної структури, то варто виокремити: розбіжності між лінійними і штабними службами; невідповідність між повноваженнями і відповідальністю керівників на різних рівнях управління; існує постійна тенденція розширення штату

управління; нераціональні інформаційні потоки; збільшення витрат на управління.

Загальна кількість працюючих на ТОВ «Ліга-Прім» станом на 1 травня 2024 р. складає 160 осіб. Серед них: директор (1), заступник директора (2), начальник комерційного відділу (1), товарознавець (8), головний бухгалтер (1), бухгалтер (6), начальник відділу кадрів (1), спеціаліст (1), начальник ревізійного відділу (1), ревізор (2), зав. склад (1), вантажник (15), водій-експедитор (6), зав. магазином (23), зав. відділом (4), охоронець (5), продавець (74), техпрацівник (6), електрик (1), двірник (1). Якщо порівнювати з 2022 р., то можна побачити, що, незважаючи на економічний стан в Україні та вплив усіх зовнішніх факторів на товариство, загальна кількість штатних працівників зросла на 3 одиниці, а саме категорії «продавці». Станом на 1 травня 2023 р. кількість працюючих складала 157 осіб).

Далі розглянемо функціональні обов'язки основних керівників та фахівців ТОВ «Ліга-Прім». Вищим органом управління товариства з обмеженою відповідальністю є загальні збори учасників товариства (загальні збори акціонерів), які можуть бути черговими або позачерговими. Загальні збори учасників товариства мають як загальні повноваження, які вони можуть делегувати виконавчому органу товариства з обмеженою відповідальністю, так і виключну компетенцію, яку вони повинні здійснювати самостійно. До виключної компетенції загальних зборів учасників належить: внесення змін до статуту товариства; затвердження річних звітів і річних бухгалтерських балансів; створення і відкликання виконавчих органів товариства; прийняття рішення про ліквідацію товариства, призначення ліквідаційної комісії; виключення учасника з товариства та інші. Спостережна рада або Наглядова рада (в інших країнах –

рада директорів) – колегіальний орган, група осіб з числа інвесторів організації, які контролюють організацію. Права та обов'язки спостережної

ради прописані в статуті організації. Спостережна Рада (наглядова рада) уповноважена вирішувати будь-які питання діяльності організації не віднесені до виняткової компетенції Загальних зборів, Президента, а саме:

- представляє на затвердження Загальним зборам річний звіт, бюджет і бухгалтерський баланс організації;
- рекомендує Загальним зборам входження організації в інші підприємства й організації як засновника;
- аналізує фінансовий стан організації;
- по поданню Президента організації затверджує розподіл фінансових і матеріальних засобів організації по напрямках її діяльності;
- розглядає скарги на адресу усього керівництва організації, включаючи топ-менеджмент;
- погоджує прийом та звільнення топ-менеджменту організації;
- визначає порядок денний та дату наступних чергових Загальних зборів організації;
- інші питання, відповідно до рішень Загальних зборів організації.

Контроль за діяльністю директора ТОВ «Ліга-Прім» здійснює ревізійна комісія, яка обирається загальними зборами учасників товариства з їх числа. Кількість членів ревізійної комісії – 3 особи. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку ревізійної комісії збори учасників товариства не мають права затверджувати баланс товариства. Ревізійна комісія має право: в будь-який час проводити перевірки фінансово-господарської діяльності товариства; контролювати своєчасність подання бухгалтерської звітності і правильність ведення бухгалтерського обліку; перевіряти річні звіти і бухгалтерські баланси товариства та ін. Правління – колегіальний виконавчий орган товариства або іншої колективної особи. Правління вирішує всі питання діяльності підприємства, окрім питань, які належать до компетенції загальних зборів та спостережної ради. До складу Правління входять Голова Правління і члени Правління.

Кожний підлеглий на товаристві повинен з відповідальністю відноситись до своїх обов'язків та завдань і періодично звітувати керівництву щодо їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління наділяється конкретними правами. Перетин областей влади і повноважень не повинно допускатися. Працівник повинен чітко знати хто є його керівник, в інакшому випадку він буде спантеличеним, його праця буде непродуктивна, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів і т.д.

Взагалі, відповідальність визначається сумлінністю, надійністю, ретельністю, які необхідні для виконання різних виробничих завдань без шкоди для людей і матеріальних збитків, а також світоглядом, достатнім для того, щоб не допустити виникнення перешкод і порушень у виробничому процесі та структурній організації [34, с. 59]. Натомість керівник повинен використовувати знання і досвід своїх підлеглих та колег, радитись у важливих справах, чітко ставити завдання та давати творчу свободу, що є супутником відповідальності.

Таким чином, слід розуміти, що організаційна структура товариства – це не застигла форма. На сучасному етапі розвитку економіки України, який характеризується кризовими явищами і ситуаціями, нестабільністю умов діяльності підприємств, значною експансією зарубіжних товарів, конкурувати з якими вітчизняні виробники часто не можуть, відсутністю зрозумілої та дієвої державної політики щодо підтримки вітчизняного виробництва, зростає важливість швидкого адаптування організаційної структури відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Керівництво ТОВ «Ліга-Прім» повинне постійно відслідковувати ці зміни і бути готовими до переходу до більш гнучких структур, краще пристосованих до динамічних змін і вимог виробництва.

2.2. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

Сьогодні на ТОВ «Ліга-Прім», що функціонує на ринку у процесі своєї діяльності, чинять вплив безліч факторів зовнішнього середовища, які спричиняють позитивні, нейтральні та негативні зміни у діяльності. Завданням керівництва є вчасне реагування на ці зміни. Для цього необхідно постійно проводити діагностику стану підприємства, яка б забезпечувала швидке реагування на зміни, коригування процесів, контроль за ходом їхнього виконання. Складність зовнішнього середовища – це число факторів, на які товариство зобов'язане реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора. Чим більше факторів зовнішнього середовища впливає на товариство, тим важче працювати.

В економічній літературі можна знайти багато методичних підходів до оцінки факторів впливу зовнішнього середовища на процеси підприємства. Всі ці групи підходів до оцінки зовнішнього середовища та його впливу на процеси на підприємстві мають сильні та слабкі сторони. Оцінку зовнішнього середовища, яке впливає на товариство найкраще здійснювати за допомогою таких методів:

- методу «5*5»;
- методу «перелік чотирьох питань»;
- матриці Дж.Х.Вільсона;
- SWOT-аналізу;
- STEP-аналізу (PEST-аналізу).

*Метод «5*5»* вперше був запропонований у 1984 р. Артуром Х. Месконом. Він включає п'ять питань щодо п'яти факторів зовнішнього середовища:

1. Які п'ять факторів зовнішнього середовища, що діють на товариство ви знаєте?
2. Які п'ять факторів зовнішнього середовища є найбільш небезпечні?
3. Які п'ять факторів ваших конкурентів вам відомі?

4. У разі вибору стратегії, які п'ять факторів могли б стати найбільш важливими для ваших цілей?
5. Назвіть п'ять зовнішніх просторів, які, змінюючись, змогли б стати позитивними?

Відповіді на дані питання формуються на основі ретельного аналізу зібраної інформації про зовнішнє середовище й розроблених прогнозів його зміни.

Ще одним інструментом оцінки є методика, яка передбачає *перелік із чотирьох питань*, які включають основні критерії оцінки впливу кожного значимого фактора середовища на майбутній стан товариства:

1. Як такий фактор може впливати на стан об'єкта дослідження (позитивно чи негативно)?
2. Яка ймовірність посилення цього фактора, чи можна його простежити?
3. Наскільки великий вплив фактора на об'єкт дослідження?
4. За яких обставин вплив цього фактора на об'єкт дослідження може послабитись: найближчим часом? у середньостроковому періоді? у довгостроковій перспективі?

З метою полегшення такого аналізу Дж. Х. Вільсон пропонує використовувати матрицю «ймовірність посилення фактора–вплив фактора на підприємство» (рис. 2.2.).

Ймовірність Вплив	висока середня низька	
	високе значення фактора	середнє значення фактора
високий	фактора	низьке значення фактора
середній		середнє значення фактора
низький		

Рис. 2.2. Матриця «ймовірність посилення фактора–вплив фактора на підприємство» [25,с.183].

Одним з найпоширеніших методів оцінки зовнішнього середовища є SWOT-аналіз, тобто визначення сильних (Strengths) та слабких (Weaknesses) сторін, а також можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Перевагою використання даного методу є те, що він може здійснюватися як стосовно всього підприємства, так і окремо його структурних підрозділів і у розрізі окремих видів продукції. Розглянемо основні сильні і слабкі сторони, можливості і загрози, які можуть виникнути під дією зовнішніх обставин на ТОВ «Ліга-Прім» (табл. 2.1). За підсумками SWOT-аналізу товариство може скласти матрицю стратегічних заходів: SO–заходи, які необхідно провести, щоб використовувати сильні сторони для збільшення своїх можливостей; WO–заходи, які необхідно провести, долаючи слабкі сторони і використовуючи існуючі можливості; ST–заходи, які використовують сильні сторони товариства для запобігання загроз; WT–заходи, які мінімізують слабкі сторони для запобігання загроз.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «Ліга-Прім»

Сильні сторони (Strengths):	Слабкі сторони (Weaknesses):
<ul style="list-style-type: none"> - кваліфікаційні працівники; - досвід роботи на ринку (20 років); - високий імідж підприємства; - високі продажі; - широкий асортимент; - потенціал маркетингу; - адаптована організаційна структура управління до ринкових умов. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутня корпоративна культура; - недостатня мотивація співробітників; - крадіжки; - недолік в постійному штаті деяких кваліфікованих фахівців.
Можливості (Opportunities):	Загрози (Threats):
<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту продукції; - визначення цільової аудиторії; - збільшення реклами на цільову аудиторію; - послаблення позицій фірм конкурентів. 	<ul style="list-style-type: none"> - інфляційні ризики; - ризики зміни податкового законодавства; - вихід на ринок нових конкурентів; - несприятлива зміна курсу іноземних валют.

Часто для аналізу макросередовища використовується методика STEP-аналізу. Концептуально STEP-аналіз має на меті відповісти на три основні питання:

1. Які зовнішні фактори мають суттєвий вплив на товариство?
2. Якими можуть бути прояви цих факторів?
3. Які з них найближчим часом стануть суттєвими?

Зовнішні фактори при цьому розглядаються у розрізі чотирьох основних сегментів, від яких походить назва методу: суспільні – демографічна ситуація, доходи населення, середньорічна чисельність населення, міграційні процеси та мобільність трудових ресурсів, рівень та якість життя, традиції, культурні та освітні потреби тощо; технологічні – розвиток науки і техніки, кількість винаходів і патентів, зміна технологій, відповідність виробничих ресурсів і засобів; економічні – значення макроекономічних показників національної економіки, життєвий цикл підприємства та галузі, мікроекономічні показники, рівень безробіття, ступінь зносу основних засобів; політико-правові – стабільність уряду, державне регулювання підприємницької діяльності, податкова й антимонопольна політика держави, ліцензування і обмеження, регулювання зовнішньої торгівлі, екологічні вимоги, захист від злочинних зазіхань криміналітету тощо.

Перевагою STEP-аналізу є те, що завдяки його застосуванню можна дослідити фактор за фактором, і, таким чином, створити цілісну характеристику зовнішнього середовища. Існує два основні варіанти: STEP- і PEST-аналіз. Варіант STEP-аналізу використовується для країн з розвинутою економікою і стабільною політичною системою. Для аналізу макросередовища в тих країнах, де економіка слабо розвинута і знаходиться в перехідному періоді, застосовують форму PEST-аналізу, де на першому місці чинники політики і економіки. При виборі першого або другого варіанту критерієм виступає пріоритетність обліку тих або інших груп факторів макросередовища з погляду сили можливої дії і стабільності

чинників для моніторингу. Таким чином, PEST-аналіз– це інструмент, призначений для виявлення наступних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства:

- політичних (Policy);
- економічних (Economy);
- соціальних (Society);
- технологічних (Technology) [26,с.164].

Даний вид аналізу може проводитися з використанням різних форматів, часто це два варіанти: проста чотирипольна матриця, табл. 2.2 і таблична форма STEP-аналізу.

Таблиця 2.2

Матриця PEST-аналізу для ТОВ «Ліга-Прім»

Політика	P	Економіка	E
1. Вибори президента 2. Вибори у Верховну Раду 3. Зміна законодавства 4. Державне галузеве регулювання п. n+1 Сценарій №1 – «Політика»		1. Загальна характеристика (підйом, спад) 2. Рівень інфляції 3. Експортна, імпортна політика 4. Динаміка курсу гривні п. n+1 Сценарій №1 – «Економіка»	
Соціум	S	Технологія	T
1. Зміни в базових цінностях 2. Зміни в рівні і стилі життя 3. Відношення до роботи і відпочинку 4. Демографічні зміни 5. Зміни структури доходів п. n+1 Сценарій №1 – «Соціум»		1. Державна технологічна політика 2. Тенденції в НДР 3. Нові патенти 4. Нові продукти 5. Технологічні зміни п. n+1 Сценарій №1 – «Технологія»	

Щоб успішно функціонувати на ринку, товариство повинно чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати ті фактори, які мають найбільший вплив на діяльність товариства. Як зазначалось у першому розділі, це фактори його макро- та мікросередовища.

Аналіз макрооточення необхідно здійснити для того, щоб дослідити загальні умови перебування товариства в зовнішньому середовищі та встановити перспективи його довгострокової життєдіяльності. Переважно фактори макросередовища є невідконтрольні та однаковою мірою впливають на всі підприємства. Проте залежно від сфери діяльності ці фактори по-різному впливають на кожне підприємство. Аналіз макросередовища на ТОВ «Ліга-Прім» проводиться з метою визначення рівня впливу на товариство таких компонент середовища, як демографічної, економічної, технологічної, політико-правової та соціально-культурної. Характеристика макросередовища ТОВ «Ліга-Прім» у розрізі основних компонент та чинників представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Діагностика макрооточення ТОВ «Ліга-Прім»

№ п/п	Компонента, чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на товариство
1.	2.	3.	4.	5.
1.	Демографічна:			
	Чисельність населення	Негативний	Стабільне зменшення населення молодого віку, «старіння нації»	Зменшення кількості потенційних клієнтів у зв'язку з перевищенням смертності населення над народжуваністю
	Міграційні тенденції	Високі темпи еміграції	Зменшення населення області	Зменшення кількості потенційних клієнтів
2.	Економічна:			
	Купівельна спроможність населення	Низький	Падає у зв'язку з ростом інфляційних процесів та обезцінення національної валюти	Зменшення кількості потенційних клієнтів через ріст цін на товари
3.	Технологічна:			
	Темпи технологічних змін	Швидкий	Зростає зацікавленість до якісних продуктів шляхом впровадження нової техніки і технології	Зростання обсягів продажу товарів через збільшення кількості потенційних клієнтів

Продовження таблиці 2.3

4.	Політико-правова:			
	Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Недосконалий	Можливе покращення	Недосконалість податкового законодавства, діють подвійні стандарти
5.	Соціально-культурна:			
	Ставлення людей до праці	Достатньо високий	Подальше зростання	Додаткове залучення клієнтів через кращу якість підготовки працівників

Зробивши аналіз, можна побачити, що більшість чинників зовнішнього оточення товариства перебувають у негативному стані. Держава, а також ситуація, що склалась нині, не сприяють зручним та інтенсивним умовам розвитку підприємства на ринку. Саме тому країні необхідні якісні зміни у політико-правовій, економічній, демографічній та інших сферах.

Результати діагностики мезооточення ТОВ фірми «Ліга-Прім» представлено у табл. 2.4. Наведений аналіз мезооточення ТОВ «Ліга-Прім» свідчить про те, що необхідно постійно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній сфері діяльності конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку. Основними клієнтами товариства є фізичні особи віком від 18 років, що проживають у м. Чернівці та Чернівецькій області. Існує потреба постійного перегляду умов співпраці з наявними постачальниками. Варто також звернути увагу на основних конкурентів товариства, а саме:

Таблиця 2.4

Діагностика мезооточення ТОВ «Ліга-Прім»

№ п/п	Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на товариство	Характер впливу на товариство
1.	2.	3.	4.	5.
1.	Конкуренти:			
	Галузеві конкуренти, які надають аналогічні	Розширення номенклатури товарів, зниження цін,	Зниження конкурентоспроможності, скорочення обсягів діяльності	Гнучка цінова політика, розширення номенклатури

	послуги і реалізують їх на тому ж ринку	покращення якості, оперативність обслуговування		товарів з метою більшого залучення клієнтів
	Потенційні конкуренти	Розширення діяльності	Послаблення конкурентних позицій на ринку	Пошук нових ринкових можливостей
2.	Споживачі:			
	Географічне розташування	Розширення мережі філій та освоєння нових ринків збуту	Збільшення витрат, проблеми контролю з центрального офісу за процесом роботи	Реалізація товарів в інших районах Чернівецької області та в інших областях України
	Ставлення покупців до товарів	Зростання вимог до якості товарів	Орієнтація товариства на запити і вимоги споживачів	Надання товарів у необхідному обсязі та відповідної якості
3.	Постачальники:			
	Гарантія якості товарів	Удосконалення механізму співпраці через договірну політику	Впевненість у надійності постачальників та якості товарів, що постачаються	Налагодження довготривалої співпраці на основі аналізу попередньої діяльності
	Пунктуальність доставки замовлення	Можливе покращення	Незадовільна дисципліна постачальників призводить до несвоєчасного виконання замовлення	Укладання угод з чіткою регламентацією умов постачання та вартості

- ТОВ «Дефіс» – оптова та роздрібна торгівля продуктами харчування; роздрібна торгівля у спеціалізованих магазинах непродовольчими товарами; реалізація спиртних напоїв та тютюнових виробів. Філії у м. Чернівці та Чернівецькій обл.: 4 гуртово-роздрібні магазини, 10 магазинів «Продукти», 11 магазинів «Тютюн», 1 магазин «Напої світу»;
- ТОВ «ПАККО Холдинг» – продовольчий супермаркет, який займається роздрібною торгівлею продуктами харчування (м. Чернівці);
- Мережа маркетів «ДОБРЕ» – сітка магазинів в районах Чернівецької області, яка займається роздрібною торгівлею продуктів та

промислових товарів; молочною та рибною продукцією; м'ясними та хлібобулочними виробами;

- «Норма» – роздрібна торгівля продуктами харчування. Філії: 9 магазинів у м. Чернівці та Чернівецькій області;
- «ТАЙСТРА» – роздрібна торгівля продуктами харчування, реалізація спиртних напоїв. Філії: 7 магазинів у м. Чернівці та Чернівецькій області;
- ТОВ ВТФ «Нива» – роздрібна торгівля продуктів харчування м. Чернівці та області.

Таким чином, результати діяльності ТОВ «Ліга-Прім» значною мірою залежить від багатьох факторів, але найбільше – від купівельної спроможності клієнтів. Адже в кризовій ситуації при такому зростанні цін на всі види товарів і послуг в країні населення стало значно біднішим. Економічна та політична ситуації, які нині склалися в нашій державі також не сприяють активному розвитку товариства.

ТОВ «Ліга-Прім» слід остерігатися непередбачуваного впливу потенційних конкурентів, кількість яких зростає на ринку. Тож виникає необхідність постійної діагностики впливу зовнішнього середовища на діяльність товариства, відстеження поточної та нової інформації, в результаті чого розробляти стратегію товариства та прогнозувати майбутній стан середовища. Базуючись на різних видах аналізу впливу зовнішніх факторів на ТОВ «Ліга-Прім», стає можливим постійно аналізувати сильні та слабкі сторони, а також ефективно використовувати свої можливості та вчасно усувати загрози.

Отож, діагностика зовнішнього середовища товариства і врахування факторів макро- та мезооточення в стратегії розвитку є важливим чинником виживання та ефективного функціонування товариства в сучасних умовах, що потребує детального відстеження процесів у середовищі, оцінки факторів та встановлення зв'язків між факторами, сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ТОВ «ЛІГА-ПРИМ»

3.1. Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства

В ринкових умовах господарювання підприємство є відкритою системою, діяльність якої являє собою взаємодію внутрішнього і зовнішнього середовища [19,с.34]. Ці два компоненти постійно перебувають у тісному взаємозв'язку. Залежно від сили впливу чинників кожного середовища, одне з них є домінуючим над іншим і впливає на його функціонування. Діяльність будь-якого підприємства значною мірою залежить від впливу багатьох факторів, які взаємодіють між собою, змінюються в часі, є специфічними для кожної сфери діяльності [20,с.45]. Зміни, які відбуваються у світі дедалі більше примушують звернути увагу на зовнішнє середовище підприємства. Фактори зовнішнього середовища розподіляються на загальноекономічні та галузеві, законодавчої бази та податкової політики, соціальні, політичні, конкурентного середовища та інформаційного забезпечення (рис.3.1). Такий перелік зовнішніх чинників поєднує чинники прямого і непрямого впливу [21,с.35]. До зовнішніх чинників прямого впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств торгівлі відносяться передусім загальноекономічні та галузеві. Загальноекономічні чинники впливають безпосередньо на показники, що відображають рівень та динаміку інфляції, обсяги виробництва товарів народного споживання, інвестицій в основний капітал, чисельності й доходів населення [17,с.59]. Галузеві чинники впливають на стан і розвиток торговельної мережі й товарних запасів, а також забезпеченість підприємств торгівлі економічними та фінансовими ресурсами. Тобто, економічні та фінансові ресурси виступають важливим чинником, який одночасно забезпечує й обмежує зростання ефективності фінансово-економічної діяльності підприємств торгівлі [27,с.19].



Рис. 3.1. Зовнішні фактори впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ліга-Прім»

Аналізуючи вище викладене, можна зробити такі висновки:

1. Сучасні зовнішні умови підприємницької діяльності характеризуються нестабільністю політичної й економічної ситуації, суперечливістю законодавства та фіскальним характером податкової політики, інфляцією, обмеженим впливом банківської системи на якісні й кількісні перетворення в економіці. У зв'язку з цим такі позитивні зрушення, як зростання обсягів продажу товарів і середнього рівня рентабельності операційної діяльності суб'єктів господарювання (переважно у сфері фінансової діяльності) кардинально не впливають на рівень ефективності фінансово-економічної діяльності ТОВ «Ліга-Прім. Складна ситуація з взаєморозрахунками свідчить про низьку платоспроможність значної кількості суб'єктів господарювання. Отже, за роки реформ в Україні загальний вплив більшості зовнішніх чинників на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртово-роздрібною торгівлі можна оцінити як негативний [22,с.87].

2. Проблеми ефективності зосереджені на двох моментах фінансово-економічної діяльності підприємства: достатності або недостатності чистого прибутку, раціональності або нераціональності використання його. Достатність або недостатність прибутку оцінюється абсолютною величиною, динамікою змін, рентабельністю продажу (товарообороту) [27,с.26].

3. Приведена систематизація ознак класифікації чинників впливу на ефективність фінансово-економічної діяльності підприємств гуртово-роздрібною торгівлі не вичерпує всієї їхньої різноманітності. Розглянуті типи, групи та види є найбільш важливими для оцінювання ефективності фінансово-економічної діяльності підприємств цієї галузі. Систематизуючи і виокремлюючи окремі чинники, необхідно враховувати, що ефективність фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Ліга-Прім» формується одночасно під впливом цілого комплексу економічних процесів і явищ. Чинники діють не ізольовано, а системно. Щоб успішно

функціонувати на ринку, підприємство повинне чітко визначити параметри дослідження зовнішнього середовища і вибрати чинники, які найістотніше впливають на діяльність фірми. Це чинники її макро- та мікросередовища [32,с.76].

Діагностика середовища ТОВ «Ліга-Прім» здійснюється з метою формування відповідної реакції підприємства на зміну певних чинників для досягнення сформульованих цілей. Дослідження середовища проводиться за такими складовими: зовнішнє, яке охоплює макро- і мезооточення, та внутрішнє середовище. Характеристика макрооточення ТОВ «Ліга-Прім» у розрізі основних компонент і чинників представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Діагностика макрооточення ТОВ «Ліга-Прім»

Компонента, чинник	Стан чинника	Тенденції розвитку	Характер впливу на підприємство
1	2	3	4
Демографічна			
Чисельність населення	Негативний	Стабільне зменшення населення молодого віку, “старіння нації”	Зменшення кількості потенційних клієнтів у зв’язку з перевищенням смертності населення над народжуваністю
Міграційні тенденції	Високі темпи еміграції	Зменшення населення області	Зменшення кількості потенційних клієнтів
Економічна			
Купівельна спроможність населення	Середній	Падає у зв’язку з ростом інфляційних процесів, але в перспективі прогнозується зростання через поступовий вихід країни з кризи	Зменшення кількості потенційних клієнтів через ріст вартості навчання

Продовження табл. 3.1

Природна			
Рівень впливу державних органів на інтенсивність ресурсоспоживання	Низький	Можливе підвищення впливу	Призводить до зростання витрат, а значить і цін на навчання та відпливу клієнтів
Технологічна			
Темпи технологічних змін	Швидкий	Зростає зацікавленість до якісніших послуг шляхом впровадження нової техніки і технологій	Зростання обсягів наданих послуг через збільшення кількості потенційних клієнтів
Політико-правова			
Стан законодавства, яке регулює господарську діяльність	Недосконалий	Можливе покращення	Діють подвійні стандарти (напр., ЗУ “Про ліцензування” і Постанова КМУ “Про акредитацію НЗ”), недосконалість податкового законодавства
Соціально-культурна			
Ставлення людей до праці	Достатньо високий	Подальше зростання	Додаткове залучення клієнтів через кращу якість підготовки

В результаті аналізу видно, що більшість факторів макросередовища підприємства знаходяться в негативному стані [27,с.56]. Держава не сприяє зручним та інтенсивним умовам розвитку підприємства на ринку. Саме тому, країні необхідні якісні зміни у політико-правовій, економічній, демографічній та інших сферах. ТОВ «Ліга-Прім» - підприємство приватної форми власності, яке діє в умовах жорсткої конкуренції [31,с.46]. Тому, для підприємства важливий аналіз мезооточення, який ґрунтується на

результатах таких ринкових сил, як конкуренти, покупці та постачальники передбачає визначення аспектів діяльності, від яких залежить ефективність роботи підприємства загалом [16,с.45]. Результати діагностики мезооточення досліджуваного підприємства представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Діагностика мезооточення ТОВ «Ліга-Прім»

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство
1	2	3	4
Конкуренти			
Галузеві конкуренти, які надають аналогічні послуги і реалізують їх на тому ж ринку	Зниження цін на навчання, розширення номенклатури послуг, покращення якості, оперативність надання	Зниження конкурентоспроможності, скорочення обсягів діяльності	Гнучка цінова політика, розширення номенклатури послуг, підвищення якості послуг з метою більшого залучення клієнтів
Потенційні конкуренти	Розширення діяльності	Послаблення конкурентних позицій на ринку	Пошук нових ринкових можливостей
Покупці			
Географічне розташування	Розширення мережі філій та освоєння нових ринків збуту	Збільшення витрат, проблеми контролю з центрального офісу за процесом роботи	Реалізація наданих послуг в інших районах Львівської області та в інших областях України
Ставлення покупців до послуг	Зростання вимог до якості наданих послуг	Орієнтація підприємства на запити і вимоги курсантів	Надання послуг у необхідному обсязі та відповідної якості

Продовження табл. 3.2

Постачальники			
Гарантія якості матеріалів та засобів	Удосконалення механізму співпраці через договірну політику	Впевненість у надійності постачальників та якості матеріалів, що постачаються	Налагодження довготривалої співпраці на основі аналізу попередньої діяльності
Пунктуальність виконання замовлення	Можливе покращення	Незадовільна дисципліна постачальників призводить до несвочасного виконання замовлення	Укладення угод з чіткою регламентацією умов постачання та вартості
Вартість матеріалів та засобів	Можливе зниження вартості	Зниження собівартості наданих послуг	Ймовірний пошук нових постачальників

Наведений аналіз мезооточення ТОВ «Ліга-Прім» свідчить, що необхідно стежити за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів з метою підтримання конкурентних позицій на ринку та збереження статусу «Лідера галузі» (шляхом розширення номенклатури, гнучкої цінової політики, підвищення якості послуг, умов навчання тощо). Основними клієнтами підприємства є фізичні особи віком від 18 років, що проживають на території Чернівецької області. Однак, у перспективі спостерігаються тенденції до розширення діяльності на інші області України, що призведе до збільшення витрат шляхом створення нових філій в цих регіонах [24, с.132].

На основі вище викладеного, можна зробити висновок про те, що чинники зовнішнього середовища, які визначають зовнішню ефективність управління ТОВ «Ліга-Прім», доцільно встановлювати відповідно до суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Саме таке визначення та поєднання чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, надасть змогу установити необхідний перелік напрямів, складових і показників процедури оцінки ефективності управління підприємством.

3.2. Методи удосконалення стану підприємства з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища

Як ми вже переконалися, освоївши основні методики аналізу макро- і мікросередовища, соціально-економічне оточення фірми характеризується різкою мінливістю і непевністю умов, невизначеністю, нестабільністю, що сприяє непередбаченому виникненню нових, найчастіше більш складних завдань [28,с.67]. Наслідком мінливості бізнес-середовища фірми є знецінювання накопиченого управлінського досвіду і неможливість застосування відомих шляхів вирішення проблем, тим більше екстраполяції таких шляхів на майбутнє. Одним з ефективних підходів, що сприяють правильному визначенню перспектив розвитку ТОВ «Ліга-Прім», ми хочемо запропонувати метод сценарного планування [25,с.87]. Під сценарієм в розглянутому контексті мається на увазі передбачуваний чи можливий хід подій у тій галузі, що стосується діяльності організації. [27,с.28]. Сценарний підхід в прогнозуванні застосовується в таких випадках [27,с.29].:

- високий рівень невизначеності відносно перспектив бізнесу (вплив зовнішніх та внутрішніх факторів);

- існуючі системи розвитку показали свою неефективність, тому назріла необхідність реформування системи управління підприємств;

- низька «якість» стратегічного мислення на вітчизняних підприємствах і відсутність успішного досвіду в здійсненні прогнозів розвитку підприємств;

- великий розкид думок в питаннях перспектив й шляхів розвитку підприємств;

- закордонні підприємства, що є головними конкурентами для вітчизняних виробників, давно використовують сценарний підхід в прогнозуванні діяльності [30,с.48].

Сценарний підхід дає відмінні результати в умовах високої невизначеності, там, де традиційні методи прогнозу дають помилки внаслідок відмінностей в оцінці первісних даних у зв'язку з впливом особистого фактора на результати прогнозу. Сценарій розвитку підприємства

– це не ряд ізольованих тенденцій, а ряд багатовимірних моделей, що знаходяться у взаємозв'язку з економічною ситуацією на всіх підсистемах підприємства [28,с.102].

Методика побудови сценаріїв технічного розвитку підприємства має наступні кроки [17,с.49]:

1.Встановлення найважливіших факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу. Фіксація й аналіз основних факторів зовнішнього середовища безпосереднього впливу, що визначають успіх/невдачу за кожним з напрямків технічного розвитку, встановленому на кроці 1, а також факторів, що визначають відповіді на кожне питання кроку 1.

2.Визначення головних факторів зовнішнього середовища. Виявлення й аналіз основних факторів опосередкованого впливу, що визначають дію факторів, встановлених на кроці 2, тобто мова йде про фактори рівня PEST-аналізу. Повинні бути визначені усі відповідні ключові фактори, що впливають на дану конкретну організацію саме через фактори кроку 2. [29,с.95].

Основне призначення сценарного методу – сформулювати в організації загальне розуміння її стратегічних цілей, розкрити можливі наслідки сьогоденної поведінки підприємства і визначити сферу припустимих значень управлінських дій, спрямованих на успіх організації в майбутньому. Ефективним засобом досягнення цього стали стратегічні бесіди (strategic conversations), що відіграють особливу роль у формуванні високої стратегічної культури організації [31,с.79]. Стратегічні бесіди – це проведення в організації серії бесід-діалогів між менеджерами і фахівцями в процесі освоєння і розвитку методу сценарного планування. Вимоги до стратегічних бесід: вони повинні бути цільовими, вільними і творчими, добре організованими і високоефективними. Тривалість серії стратегічних бесід складає від 3 до 9 місяців, кожна бесіда проводиться 1 раз на 1-3 тижні, а тривалість бесіди – приблизно половина робочого дня [30,с.76]. Мета стратегічних бесід – розробка сценаріїв розвитку організації на певну

перспективу, а також формування в організації процесу її стратегічного самонавчання. Стратегічні бесіди являють собою одну з форм перетворення комерційної організації в організацію, що навчається (Learning Organization).

Таким чином, основне призначення сценаріїв при формуванні стратегії забезпечення економічної стабільності ТОВ «Ліга-Прім» полягає в ідентифікації ключового напрямку розвитку підприємства, урахуваючи дію внутрішніх та зовнішніх факторів, а також підборі оціночних критеріїв поставлених цілей [34,с.16]. Крім того, вони дають змогу проаналізувати наслідки теперішніх дій та управлінських рішень у виробничо-господарській діяльності, ідентифікувати й уникнути появи можливих проблем, виявити теперішні наслідки майбутніх подій та розпізнати основні аспекти можливого чи бажаного майбутнього. Сценарії можуть бути побудовані на різних ієрархічних рівнях управління та в достатньо різних площинах – як для окремих сфер забезпечення підприємства економічною стабільністю, так і для стратегічного менеджменту в цілому [23,с.67]. Значущість моделювання сценаріїв полягає в тому, що сценарії є фундаментом для: побудови альтернативних економічних прогнозів, оцінювання діяльності досліджуваного об'єкта відповідно до альтернативних прогнозів, дослідження ймовірного впливу факторів зовнішнього середовища, а разом із тим дають можливість зменшити ступінь невизначеності, виступаючи при цьому інформаційною базою для складання прогнозів та інструментом контролю при формуванні стратегії [34,с.73]. До грамотного розроблення сценаріїв забезпечення економічної стабільності підприємства доцільно також залучати як основних зацікавлених сторін – власників, ключових споживачів та постачальників тощо, так і консультантів, науковців та інших. Сценарне планування примушує керівників суб'єктів господарювання відмовлятися від накопичених у минулому звичок організації виробничо-господарської діяльності шляхом створення потенційних ситуацій, що ставлять під сумнів ефективність традиційних припущень про галузь, у якій функціонує підприємство, основні ринки збуту, виробничо-господарські

процеси та персонал, що є необхідними для кардинальної зміни нинішньої стратегії [27,с.25]. Як груповий процес сценарне планування заохочує працівників підприємства обмінюватися досвідом та міркуваннями, а також поглиблювати спільне розуміння ключових питань, які є важливими для майбутнього організації. Незважаючи на те, що метод формування сценаріїв є найбільш широко застосовуваний як інструмент у стратегічному менеджменті, він також сприяє розвитку інших видів групових дискусій стосовно подальшого майбутнього суб'єктів господарювання [27,с.145].

Отже, виникає необхідність удосконалення ефективного управління підприємством, що передбачає вирішення наступних завдань: сканування середовища, тобто пошук сформованої інформації, моніторинг середовища – відстеження поточної та нової інформації, прогнозування, тобто спроби створити інформацію про майбутній стан середовища. Аналіз зовнішнього середовища підприємства і врахування факторів макро- і мікросередовища в стратегії розвитку – важливий чинник виживання та ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах, що потребує детального відстеження процесів у середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язків між факторами, сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами [24,с.76].

На ТОВ «Ліга-Прім» ми б пропонували підвищити якість обслуговування покупців, особливо це стосується професійного рівня та етики самих продавців; впроваджувати свою особисту техніку продажу та систему стимулювання покупців. Наприклад, використання при реалізації своїх товарів безкоштовних для покупців пакетів, на яких би були зображені товарний знак чи емблема, або навіть певна інформація про ТОВ «Ліга-Прім», слугувало б і як реклама свого підприємства, і як елемент конкурування, і як засіб стимулювання споживачів. Також доцільним було б використання різноманітних знижок (бонусні знижки постійним покупцям, знижки з приводу ювілею підприємства, з приводу національних та

традиційних свят), премій для покупців у вигляді сумочки, футболки чи сувенірів, проведення святкових акцій та лотерей.

На підприємстві повинен бути розроблений комплекс заходів з підвищення науково-технічного рівня і значення людського фактора до сучасних показників, а також з підготовки менеджерів, створення нового менеджменту підприємства. Звичайно, успіх перетворень і подальший розвиток вирішальним чином залежить від рівня та якості професіоналів, а також від ефективності підвищення інтелектуальності систем управління та їх постійне оновлення. На сучасному етапі повинні бути змінені орієнтири і принципи управління. За допомогою менеджменту слід використовувати об'єднаний розум колективів, які складаються з високоосвічених творчих професіоналів. Головним для українських підприємств є адаптація зарубіжних рішень з врахуванням української дійсності та менталітету. Це передбачає наявність знань і вміння (волі) у керівників. Людський фактор, його рівень та якість (професійна підготовка, кваліфікація, управлінські навички, трудовий досвід, традиції, загальна культура і культура праці, соціально-психологічні якості, виховання та освіта, здоров'я та працездатність) стають визначальними умовами успішного перетворення. Іншими словами, в новій системі управління, новому менеджменті головне - це управління людьми, а не виробництвом. Як вже зазначалося раніше, результативне та ефективне вивчення стану складових макросередовища та безпосереднього оточення спричиняється створенням спеціальної системи слідкування, яка повинна здійснюватися як в момент особливих подій для підприємства, так і регулярно стежити за станом важливих для організації зовнішніх факторів. Тому для подальшого вдосконалення стосунків з зовнішнім оточенням ТОВ «Ліга-Прім» необхідно створити, на наш погляд, новий відділ – маркетинговий, який би і слугував для нього такою системою слідкування зовнішнього середовища. Також особливу увагу необхідно звертати на такі елементи безпосереднього оточення підприємства, як споживачі, конкуренти та постачальники. На наш погляд, для кожного

підприємства вдосконалення стосунків з цими суб'єктами ринку є програмою «мінімум». Втілення заходів щодо покращення стосунків зі споживачами, конкурентами і постачальниками призведе до позитивних результатів у відносинах як окремо з кожним з них, так і разом, в цілому по підприємству. Тобто, ці елементи є взаємопов'язаними між собою і будь-які зміни в одному з них призведуть до аналогічних змін в іншому.

Отже, найважливіша характеристика організації – її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. Будь-яка організація потребує регулярного отримання із зовнішнього середовища вихідних продуктів для забезпечення своєї життєдіяльності. При цьому кожна з них повинна віддавати що-небудь у це середовище в якості компенсації за її існування. Сьогоднішні зміни у зовнішньому світі (посилення та ускладнення конкуренції, різке прискорення процесів змін) примусили організації звернути на зовнішнє середовище ще більшу увагу, ніж коли-небудь, все в більшій мірі розвивати здібності адаптації до цих змін.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У сучасній економічній літературі зовнішнє оточення підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) факторів та по-різному (за силою та напрямом) впливають на діяльність підприємства. Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії. До суб'єктів мікросередовища належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії» тощо [9, с.121]. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо. Для аналізу середовища використовуються різні методи. Найбільшою популярністю користуються метод SWOT та метод складання профілю середовища. Для оцінки макрооточення підприємства доцільно застосувати багатофакторний системний аналіз (PEST-аналіз). Для аналізу безпосереднього оточення підприємства може бути використаний порівняльний конкурентний аналіз, тобто, бенчмаркінг. У найбільш загальному сенсі benchmark – це щось, що може мати певну кількість, якість і здатність бути використаним як стандарт або еталон при порівнянні з іншими предметами. Окрім цього, використовують і інші методи: метод матриці Бостонської консалтингової групи, Мак-Кінзі, метод «5x5», метод «перелік з чотирьох питань», матриці Дж. Х. Вільсона та ін.

ТОВ фірма «Ліга-Прім» – це розгалужена роздрібна мережа магазинів, яка знаходиться на ринку вже 30 років. На сьогодні товариство складається з 23 магазинів в 10 населених пунктах Чернівецької області та місті Чернівцях. У магазинах постійно в наявності широкий вибір продуктів харчування, алкогольних напоїв, тютюнових виробів і товарів господарської групи.

Сьогодні на ТОВ «Ліга-Прім», що функціонує на ринку у процесі своєї діяльності, чинять вплив безліч факторів зовнішнього середовища, які

спричиняють позитивні, нейтральні та негативні зміни у діяльності. Завданням керівництва є вчасне реагування на ці зміни. За підсумками SWOT-аналізу було визначено сильні сторони ТОВ фірми «Ліга-Прім», слабкі сторони, а також було визначено загрози, які мають найбільший вплив на діяльність товариства та можливості. Зробивши діагностику макрооточення ТОВ фірми «Ліга-Прім», ми побачили, що більшість чинників зовнішнього оточення товариства перебувають у негативному стані. Таким чином, базуючись на різних видах аналізу впливу зовнішніх факторів на ТОВ фірму «Ліга-Прім», стає можливим постійно аналізувати сильні та слабкі сторони, а також ефективно використовувати свої можливості та вчасно усувати загрози.

На основі вище викладеного, можна зробити висновок про те, що чинники зовнішнього середовища, які визначають зовнішню ефективність управління ТОВ «Ліга-Прім», доцільно встановлювати відповідно до суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з підприємством. Саме таке визначення та поєднання чинників, які впливають на ефективність управління підприємством, надасть змогу установити необхідний перелік напрямів, складових і показників процедури оцінки ефективності управління підприємством. Аналіз зовнішнього середовища підприємства і врахування факторів макро- і мікросередовища в стратегії розвитку – важливий чинник виживання та ефективне функціонування підприємства в сучасних умовах, що потребує детального відстеження процесів у середовищі, оцінки факторів і встановлення зв'язків між факторами, сильними і слабкими сторонами, а також можливостями і загрозами.

Одним з ефективних підходів, що сприяють правильному визначенню перспектив розвитку ТОВ «Ліга-Прім», ми хочемо запропонувати метод сценарного планування. Під сценарієм в розглянутому контексті мається на увазі передбачуваний чи можливий хід подій у тій галузі, що стосується діяльності організації.

На ТОВ «Ліга-Прім» ми б пропонували підвищити якість обслуговування покупців, особливо це стосується професійного рівня та етики самих продавців; впроваджувати свою особисту техніку продажу та систему стимулювання покупців. Наприклад, використання при реалізації своїх товарів безкоштовних для покупців пакетів, на яких би були зображені товарний знак чи емблема, або навіть певна інформація про ТОВ «Ліга-Прім», слугувало б і як реклама свого підприємства, і як елемент конкурування, і як засіб стимулювання споживачів. Також доцільним було б використання різноманітних знижок (бонусні знижки постійним покупцям, знижки з приводу ювілею підприємства, з приводу національних та традиційних свят), премій для покупців у вигляді сумочки, футболки чи сувенірів, проведення святкових акцій та лотерей. Для подальшого вдосконалення стосунків з зовнішнім оточенням ТОВ «Ліга-Прім» необхідно створити, на наш погляд, новий відділ – маркетинговий, який би і слугував для нього такою системою слідкування зовнішнього середовища. Також особливу увагу необхідно звертати на такі елементи безпосереднього оточення підприємства, як споживачі, конкуренти та постачальники.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стадник В. В. Менеджмент : посібник. Київ : Академвидав, 2013. 464 с.
2. Зовнішнє середовище господарювання підприємств. [Електронний ресурс].
– Режим доступу: http://pidruchniki.ws/1597012247484/ekonomika_zovnishnye_seredovische_gospodaryuvannya_pidpriyemstv#726
3. Ієрархія та етапи формування стратегії підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://buklib.net/books/22442/>
4. Івалева О. Маркетинговий аналіз в стратегічному управлінні. Маркетинг : Журнал . Х. 2017. № 5. С.18-32.
5. Павлова В. А. Конкуентоспроможність підприємства : управління, оцінка, стратегія : монографія. Вид-во ДУЕП імені Альфреда Нобеля, 2021. 352 с.
6. Рижкова Г. А. Визначення пріоритетів комунікаційної стратегії підприємства. 2017. №.4 С.212-216.
7. Гаркавенко С. С. Маркетинг. Підручник. Київ: Лібра, 2014. 712 с.
8. Куденко Н. Д. Дискусійні проблеми сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Вісник НУ «Львівська Політехніка» «Логістика». 2014. № 499. с. 72-78.
9. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг. Міністерство освіти і науки України. Київський Національний економічний університет. К., 2021. 456 с.
10. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. Маркетинг в Україні. №2, 2014, с. 31-36.
11. Бланк І. О., Ситник Г. В. Управління фінансами підприємств і об'єднань : Навч. посібник. К. : КНЕУ, 2016. 182 с.
12. Лопатовський В. Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства : характерні риси та перспективи проведення. Хмельницький національний університет. Вісник, випуск № 2. 2012, с.179-184.
13. Мізюк Б. М. Основи стратегічного управління : підручник. Львів: Магнолія, 2016. 544 с.
14. Міщенко А. П., Стратегічне управління : навчальний посібник. К. : «Центр

навчальної літератури», 2014. 454 с.

15.Власова Н.О., Гросул В.А., Чирва Ю.С. Діагностика фінансової кризи підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : Харк. держ. університет харчування та торгівлі, 2017. 209 с.

16.Мелушова І. Ю. Ефективність формування фінансових результатів підприємств роздрібної торгівлі: Автореф. дис... канд. екон. наук за спец. 08.07.05 «Економіка торгівлі та послуг». Харків, 2016. 20 с.

17.Соціально-економічне становище України. Державна служба статистики України. //www.ukrstat.gov.ua.

18.Україна у цифрах 2023: Статистичний збірник. Державний комітет статистики України; За ред. О. Г. Осауленка. К. : Август Трейд, 2021. 251 с.

19.Дорошенко І. В. Причини й наслідки кризи Європи: уроки для України. Фінанси України. 2020. №12. С. 58–68.

20.Голошубова Н. О. Організація торгівлі : підручник. К. : Лібра, 2012. 712 с.

21.Формування асортиментної політики підприємства роздрібної торгівлі : монографія. Н.О. Власова, Н.С. Краснокутська, О.А. Круглова, Н.М. Смольнякова, П.С. Мазепа. Харків: ХДУХТ, 2019. 189 с.

22. Ковальчук М. І. Стратегічний аналіз у сільському господарстві : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2017. 224 с.

23.Захарова О. В. Вплив інвестицій у людський капітал на стадії життєвого циклу працівника. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України: наук. журнал. 2019. Випуск 14. С. 52 - 56.

24.Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування : монографія. Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. 378 с.

25.Коломієць В. Інституційні чинники в механізмі формування та розвитку конкурентоспроможності персоналу промислового підприємства. Електронний ресурс. Інституціональний вектор економічного розвитку. 2018. Вип. 1 (2). Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/ chapter_2_part_11.PDF.

26. Волков М. А. Залежність управлінських процесів від якості інформаційних потоків. Інвестиції : практика та досвід. 2018. № 3. С. 34 - 36.
27. Національний інститут стратегічних досліджень при Президентові України. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : <http://www.niss.gov.ua/articles/451>.
28. Статистична інформація. Офіційний сайт Державної служби статистики України. Електронний ресурс. Режим доступу : <http://ukrstat.gov.ua>.
29. Добрянська З. Підсумки роботи промислових підприємств за рік. Електронний ресурс. Інтернет-видання UA-Reporter.com. 2013. Режим доступу до журн. : <http://ua-reporter.com/novosti/129496>.
30. Дудукало Г. О. Організаційно-економічні передумови розвитку машинобудівної галузі в умовах структурної трансформації. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. 2012. Ч І. С. 45 - 51.
31. Черевик Н. В. Сучасний стан та необхідність перебудови машинобудівного комплексу в Україні. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : http://www.confcontact.com/20110531/ek4_cherevik.htm.
32. Шифріна Н. І. Стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 394 - 415.
33. Савченко С. М. Конкурентоспроможність українського машинобудівного комплексу на зовнішніх та внутрішніх ринках. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 29. С. 20 - 29.
34. Черномазюк А. Г. Сучасні тенденції розвитку вітчизняного машинобудування та його ресурсні детермінанти. Вісник Запорізького національного університету. 2010. № 2 (6). С. 91 - 99.
35. Аналіз сталого розвитку – глобальний і регіональний контексти : монографія. О. А. Акімова, А. О. Болдак, П. К. Вавулін, С. В. Войтко, О. А. Гавриш та ін. Міжнар. рада з науки (ICSU) та ін.; наук. кер. М. З.

Згуровський. К. : НТУУ «КПІ», 2011. Ч. 2. Україна в індикаторах сталого розвитку (2011). 220 с.

36. Концепція загальнодержавної цільової економічної програми розвитку промисловості на період до 2020 року. Електронний ресурс. Режим доступу до журн. : <http://industry.gov.ua/static/promuslova-polituka-ukainu/info-pravovi-aktu>.

37. Роль інформаційних технологій в управлінні підприємством. URL: https://pidru4niki.com/15940328/menedzhment/rol_informatsiynih_tehnologiy_upravlinni_pidpriyemstvom.

38. Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102782>.

ДОДАТКИ