

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

(повна назва інституту/факультету)

Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

(повна назва кафедри)

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Олександра КАРІНЦЕВА

(підпис)

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

_____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(код та назва)

освітньо-професійної програми Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

(освітньо-професійної / освітньо-наукової)

(назва програми)

на тему: «Системний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності»

Здобувача групи ПТБз-01с Маркевича Руслана Степановича

(шифр групи)

(прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Руслан МАРКЕВИЧ

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник

К.е.н., доцент Ірина БУРЛАКОВА

(посада, науковий ступінь, вчене звання, ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Суми – 2024

*Міністерство освіти і науки України
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри економіки,
підприємництва
та бізнес-адміністрування
_____ Олександра КАРІНЦЕВА
«___» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
до кваліфікаційної роботи
для здобуття освітнього ступеня «бакалавр»**

Студента(ки) групи _____ ПТБз-01с _____, 4 курсу _____ ЦЗДВН

(найменування інституту)

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: 6.076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Маркевич Руслан Степанович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема кваліфікаційної роботи: Системний аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності

Затверджена наказом по СумДУ № _____ від «___» _____ 20__ р.

Термін подання здобувачем вищої освіти завершеної кваліфікаційної роботи: до «___» _____ 20__ р.

Вихідні дані до роботи: статистичні дані України та статистична інформація щодо розвитку підприємств, наукові статті вітчизняних та закордонних науковців, монографії, підручники, навчальні посібники, нормативно-правові акти, веб сайти, наукові журнали.

Зміст основної частини кваліфікаційної роботи (перелік питань, що підлягають розробленню): теоретичні основи системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності; методичні аспекти системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності; оптимізація внутрішніх та зовнішніх негативних факторів на розвиток підприємства.

Перелік ілюстрацій (мають бути представлені під час захисту): сукупність факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища; етапи проведення системного аналізу; запропоновані стратегії для ТОВ «Нова пошта».

Дата видачі завдання: « ____ » _____ 20__ р.

Керівник кваліфікаційної роботи: ____ доцент Ірина БУРЛАКОВА

(вч. звання, ім'я та ПРИЗВИЩЕ)

Завдання прийняв(ла) до виконання: « __ » _____ 20__ р. _____

підпис студента(ки)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності	8
1.1 Сутність зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності	8
1.2. Класифікація та характеристика зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності	12
1.3. Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток суб'єкта підприємницької діяльності	17
РОЗДІЛ 2. Методичні аспекти системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності	21
2.1. Методологія системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів.....	21
2.2. Процес проведення системного аналізу	26
2.3. Застосування системного аналізу для оптимізації бізнес-процесів.....	35
РОЗДІЛ 3. Оптимізація внутрішніх та зовнішніх негативних факторів на розвиток підприємства.....	40
3.1. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів на суб'єкти підприємницької діяльності	40
3.2. Мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства	51
3.3. Вибір стратегій під дією зовнішніх і внутрішніх факторів для стійкого розвитку підприємства	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить: основного тексту: 84 сторінки 3 розділи 5 рисунків 7 таблиць і 2 формули

Метою даного дослідження є розгляд методологічних аспектів системного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку підприємств.

Об'єктом дослідження було підприємство ТОВ «Нова Пошта».

Розділ 1 «Теоретичні основи системного аналізу» розглядає загальну концепцію системного аналізу, важливість системного аналізу в управлінні бізнесом і класифікацію зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на розвиток бізнесу.

Розділ 2 «Методологічні аспекти аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів» детально описує такі аналітичні методи, як SWOT, PEST і сценарний аналіз, а також сучасні економіко-математичні методи планування, прогнозування та моделювання, та інші .

У розділі 3 «Практика системного аналізу на підприємствах ТОВ «Нова Пошта» проведено оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємств, для оптимізації управління цими факторами та надано рекомендації щодо: мінімізації негативних факторів і розробки стратегій для максимізації позитивних факторів та зниження впливу негативних

Ключові слова: системний аналіз, зовнішні фактори, внутрішні фактори, управління підприємством, SWOT аналіз, PEST аналіз, конкурентоспроможність, ефективність.

ВСТУП

Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на розвиток підприємств, є особливо актуальним у сучасній ситуації економічного розвитку України. Військовий конфлікт, що триває в країні, ще більше ускладнив ведення бізнесу, і компаніям необхідно адаптуватися до нових реалій. Посилення конкуренції та політична нестабільність на глобальних ринках лише посилюють ці проблеми. Систематично аналізуючи ці фактори, підприємства можуть не тільки виживати, а й розвиватися, забезпечуючи стабільну роботу та конкурентоспроможність.

Українські компанії повинні постійно контролювати як своє внутрішнє, так і зовнішнє середовище та швидко реагувати на зміни. Війна створює додаткові ризики і вимагає розробки гнучких стратегій управління. Для цього необхідно ретельно дослідити вплив різних факторів і розробити методи їх оптимізації. Таким чином, системний аналіз стає важливим інструментом для забезпечення стійкості та ефективного функціонування підприємств.

Об'єктом дослідження є процеси та явища, пов'язані з розвитком суб'єкта підприємницької діяльності в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Предметом дослідження є системний аналіз цих факторів, їх взаємозв'язки, впливи та методи управління ними.

Метою даного дослідження є розробка теоретико-методологічної бази для системного аналізу тематичних факторів розвитку діяльності підприємства, а також практичних рекомендацій щодо їх використання для підвищення ефективності управління підприємством. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

1. Дізнатися про сутність і значення системного аналізу в підприємницькій діяльності.
2. Проаналізувати новітні методи системного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів.

3. Дослідити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток суб'єкта підприємницької діяльності.

4. Визначте основні внутрішні чинники, що впливають на ефективність компанії.

5. Надати рекомендації щодо оптимізації управління зовнішніми та внутрішніми факторами для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У процесі дослідження будуть використані такі методи: спостереження, порівняння, вимірювання, Swot-аналіз, Pest-аналіз, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, графічний, , статистичний аналіз.

Інформаційною базою для дослідження будуть статистичні щорічники України та статистична інформація щодо розвитку підприємств, наукові статті вітчизняних та закордонних науковців, підручники, навчальні посібники, нормативно-правові акти та інші.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності

1.1 Сутність зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності

Основною проблемою є необхідність системного аналізу та оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток суб'єкта підприємницької діяльності. Важливо ідентифікувати, як ці фактори взаємодіють між собою та як вони впливають на стратегію та операційну діяльність підприємства. Крім того, слід розробити ефективні стратегії для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Розуміння сутності суб'єкта підприємницької діяльності є важливим для успішного системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів. Підприємництво можна розглядати як динамічний процес, що включає інновації, адаптацію до змін і постійний розвиток. Згідно з Йозефом Шумпетером, підприємництво орієнтоване на отримання прибутку в умовах невизначеності, що робить його важливим для економічного розвитку [30].

Підприємницька діяльність визначається як самостійна, ініціативна, систематична, здійснювана на власний ризик з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку [19].

Підприємці можуть бути як фізичними особами, так і юридичними особами. Індивідуальне підприємництво здійснюється громадянином від свого імені і на свій ризик, а юридичні особи - це організації з відокремленим майном, які можуть набувати права та обов'язки [32].

Рівень розвитку підприємства має велике значення для його ефективної роботи. Розвиток, як економічну категорію, розглядали багато вчених. У загальному вигляді поняття "розвиток" можна визначити як зміну процесу або явища від простішого до складнішого. Коротков Э. М. визначає розвиток як сукупність змін, що ведуть до появи нової якості та зміцнення життєвості

системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища [25].

На сучасному етапі всі організації розглядаються як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише один з одним, але й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується цілісністю, незалежністю, спеціалізацією, циклічністю розвитку, рівновагою та непередбачуваністю збурень відкрита система, що функціонує у межах впливу багатьох факторів. Такі фактори створюють певні можливості, своєчасне використання яких дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, або навпаки, створюють загрози для його існування [71].

Розуміння організації як відкритої системи дозволяє глибше аналізувати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на її розвиток. Для подальшого дослідження необхідно ознайомитися з такими ключовими поняттями, як зовнішнє середовище підприємства та внутрішнє середовище, в якому функціонує підприємство. Ці поняття є основоположними для розуміння впливу різних факторів на діяльність підприємства [72].

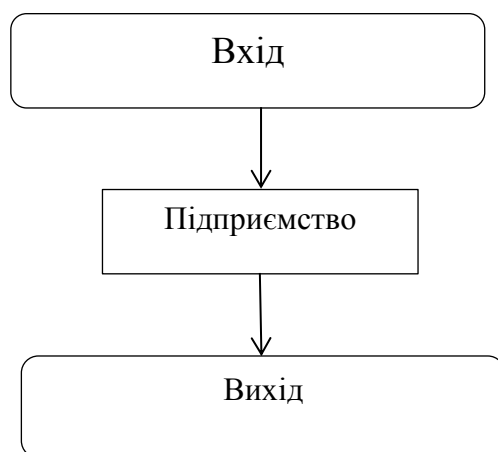


Рисунок 1.1 — Процес функціонування підприємства як відкритої систем [79]

На рис.1.1 зображено організацію як відкриту систему. На вході та виході зображені фактори зовнішнього впливу на розвиток суб'єкта, тобто зовнішнє

середовище організації. Внутрішнє середовище, яке знаходиться між входом та виходом, представляє функціонування організації, де мають вплив внутрішні фактори на розвиток суб'єктів.

Попри важливість зовнішнього середовища для організації, наразі відсутній єдиний підхід до його визначення. Його описують як комплекс суб'єктів, умов, факторів, певну систему або зовнішнє оточення організації [44].

Наприклад, М. Альберт і Ф. Хедоурі використовують терміни «зовнішнє середовище», «зовнішнє оточення» та «оточення» як синоніми. Вони пояснюють похідні поняття через термін «оточення», наприклад: «нестабільне зовнішнє середовище» як «зовнішнє оточення», «оточення прямого впливу» як «зовнішнє середовище», та «рухливість зовнішнього оточення» як відносну швидкість зміни зовнішнього середовища організації. Ю. П. Сурмін підкреслює, що середовище – це не просто оточення, а те, що є життєво важливим для системи. Б. Г. Литвак додає, що зовнішнє середовище – це оточення, здатне вплинути на діяльність організації.

Зовнішнє середовище часто визначають як сукупність факторів, що впливають на організацію. І. О. Щебликіна та Д. В. Грибова вважають, що зовнішнє середовище організації – це сукупність факторів за її межами, з якими вона взаємодіє. О. В. Капліна та Д. О. Зайченко визначають зовнішнє середовище як сукупність зовнішніх факторів, які суб'єкти економічної діяльності повинні враховувати. З. Є. Шершньова описує його як сукупність факторів, що впливають на довгострокову прибутковість організації, на які вона не має значного впливу. О. О. Репіна, Т. Ю. Анопченко та Р. С. Володін уточнюють, що зовнішнє середовище – це сукупність факторів (умов та організацій), які впливають на діяльність фірми [46].

Науковці, що досліджували зовнішнє середовище, поділяють його на мікросередовище (фактори ризику прямого впливу) та макросередовище (фактори ризику непрямого впливу) [11].

Зовнішні фактори поділяються на дві групи: макросередовище та мікросередовище. Макросередовище включає елементи, що мають непрямий вплив і не контролюються фірмою. Мікросередовище складається з чинників, які безпосередньо впливають на діяльність фірми, хоча й не піддаються її контролю [55].

Маркова В.Д. та Кузнєцова С.А. вважають, що макросередовище включає загальні фактори, які прямо не впливають на короткострокову діяльність підприємства, але можуть впливати на його довгострокові рішення. Стратегічні фактори макросередовища визначають напрями розвитку, які можуть бути реалізовані та вплинути на функціонування підприємств. Василенко В.О. та Ткаченко Т.І. під зовнішнім середовищем розуміють усі умови та фактори, що виникають у навколишньому середовищі незалежно від діяльності конкретної фірми, але можуть вплинути на її функціонування і тому мають бути враховані при прийнятті управлінських рішень [31].

На думку Розенкова, внутрішнє середовище підприємства – це частина загального середовища, яка знаходиться в межах підприємства і постійно та безпосередньо впливає на його функціонування [69].

Це сукупність внутрішніх факторів, які безпосередньо впливають на процеси діяльності підприємства, цю думку розділяє О.С. Віханський.

Різні автори пропонують різні підходи до класифікації факторів внутрішнього середовища. Наприклад, О.С. Віханський і А.І. Наумов виділяють п'ять основних груп факторів, які відповідають ключовим напрямкам системи управління: виробничі, економічні, екологічні, інноваційні, організаційно-структурні [63].

Умови і сили, які існують всередині підприємства, називаються факторами внутрішнього середовища. Вони включають різні складові, такі як ресурси, персонал, структура управління, корпоративна культура та інше. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі вважають, що основними змінними внутрішнього середовища підприємства є цілі, структура, завдання, технологія та люди. Цей підхід є відомим у теорії менеджменту [38].

В. Гринчуцький визначає внутрішні фактори підприємства загалом, без деталізації конкретних елементів, поділяючи їх на такі групи: виробничо-технічні, соціальні, економічні, інформаційні, маркетингові та управлінські [17].

1.2 Класифікація та характеристика зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності

При аналізі факторів зовнішнього і внутрішнього середовища ми зустрічали багато різних класифікацій від різних авторів. Однак, варто згадати класифікацію за Ф. Котлером, яка є однією з найпоширеніших у наукових джерелах.

Ф. Котлер вважає, що зовнішнє середовище складається з шести основних груп факторів: демографічних, економічних, природних, науково-технічних, політичних та культурних. Цей підхід не лише аналізує стан середовища, але й прогнозує його розвиток через сценарне прогнозування.

Зовнішнє середовище часто класифікують за такими групами:

- Економічні: пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації та енергії.
- Політичні: впливають на політичні погляди та діяльність місцевих органів влади і уряду.
- Соціально-демографічні: впливають на рівень і тривалість життя та формують ціннісні орієнтації людей.
- Технологічні: включають розвиток техніки, обладнання, процесів виробництва і «ноу-хау».
- Конкуренція: відображає дії конкурентів, зміни на ринках та концентрацію конкурентів.
- Географічні: пов'язані з розміщенням, кліматом і натуральними ресурсами.

Ця класифікація допомагає орієнтуватися у вивченні зовнішнього середовища, яке є складним і взаємопов'язаним, тому потребує ретельного та систематичного вивчення. О.С. Віханський додає до цього списку правове та міжнародне середовище [15].

На рис. 2.1 зображено класифікація факторів в впливу на зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, стрілками показано як саме взаємопов'язані фактори між собою.

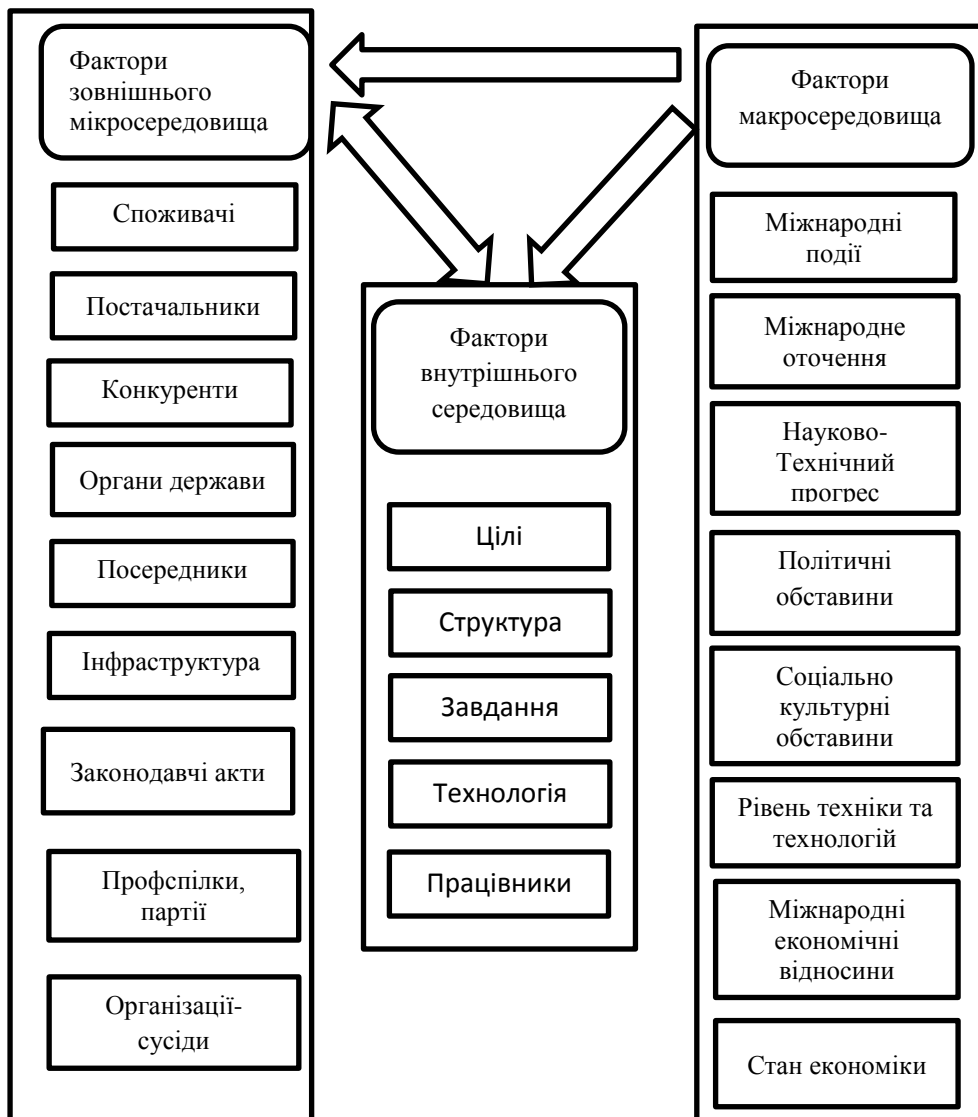


Рисунок 1.2 – Сукупність факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища [61], [43]

В табл. 2.1 Охарактеризовано внутрішні характеристики факторів організації, а саме: цілі; структура; завдання; технологія; працівники.

Таблиця 1.1

Характеристика факторів внутрішнього середовища підприємства [54]

Фактор	Характеристика
Цілі	Організація розглядається як група людей, об'єднаних спільними цілями.
Структура	Визначає розподіл обов'язків, ієрархію управління та комунікаційні канали
Завдання	Включає планування, розподіл і моніторинг виконання завдань. встановлюють конкретні дії, які необхідно виконати для досягнення цілей організації.
Технологія	Характеризує рівень технологічного розвитку, впровадження нових технологій та автоматизацію процесів та автоматизацію процесів
Працівники	Найважливіший внутрішній змінний фактор управління. що включає кваліфікацію, мотивацію і взаємодію працівників.

Всі внутрішні змінні фактори взаємодіють, що дозволяє організації досягати своїх цілей.

Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

1. Об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього

2. Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори

3. Складність і кількість та різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство

4. Динамічність: відносна швидкість змінності середовища

5. Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності [56].

аналіз зовнішнього середовища підприємства включає вивчення та оцінку контрольованих і неконтрольованих факторів. Метою такого аналізу є отримання планово-прогнозна інформації, виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливих ризиків, пов'язаних із зовнішнім середовищем [16].

В табл. 1.2 детально дано характеристику факторів зовнішнього середовища прямої дії. Це допоможе зрозуміти суть кожного фактора який має безпосередній вплив на бізнес.

Таблиця 1.2

Характеристика факторів зовнішнього середовища прямої дії [33], [70], [27], [20]

Фактор	Характеристика
Споживачі	Споживач є центральною фігурою ринкової системи, визначально впливаючи на маркетинговий успіх компаній. Його поведінка формує попит на продукти та послуги, суттєво впливаючи на стратегії та результати діяльності підприємств.
Постачальники	це суб'єкти господарювання, що забезпечують підприємства необхідними матеріалами, сировиною, комплектуючими та послугами. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні своєчасного та якісного виробництва продукції підприємством, безпосередньо впливаючи на його ефективність та продуктивність
Конкуренти	підприємства, що пропонують аналогічні продукти або послуги на спільному ринку. Вони впливають на формування цінової політики, маркетингові стратегії та інноваційні процеси підприємства, мотивуючи його до постійного розвитку та вдосконалення.
Органи держави	Органи державної влади регулюють діяльність підприємств через законодавчі акти, податкову політику, ліцензування та нормативні вимоги. Вони встановлюють ринкові правила, впливають на економічні умови, надають субсидії, пільги та контролюють дотримання законів, забезпечуючи стабільність в економічному середовищі.
Посередники	Посередник є учасником ринкової діяльності, який функціонує між іншими учасниками, забезпечуючи ефективний обмін товарами, послугами та інформацією.
Інфраструктура	Цей фактор включає сукупність специфічних форм, методів, процесів, споруд та комунікацій, що забезпечують умови для нормального функціонування економічної, соціальної, екологічної та інших сфер життєдіяльності суспільства, його відтворення та розвитку.
Законодавчі акти	нормативно-правовий акт вищої юридичної сили, прийнятий парламентом. Він встановлює правові рамки для діяльності підприємств, впливаючи на оподаткування, трудові відносини, екологічні стандарти та інші аспекти бізнесу.
Профспілки, партії	Добровільні неприбуткові організації об'єднують працівників за професійними інтересами, впливаючи на умови праці, заробітну плату, безпеку та трудові права. Політичні організації впливають на підприємства через законодавчі ініціативи, підтримку чи опозицію, формуючи нормативно-правове середовище та економічну політику..
Організації-сусіди	Вони впливають на організацію, спільно використовуючи ті ж приміщення, комунікації, склади та інфраструктуру.

Характеристику факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії наведено в табл. 1.3. Це фактори які не мають безпосереднього впливу на організацію, вони впливають не прямим чином. При загостренні фактора макросередовища вплив може суттєво посилюватись.

Таблиця 1.3

Характеристика факторів зовнішнього середовища організації непрямої дії [65].

Фактор	Характеристика
Міжнародні події	Політичні, економічні, соціальні та військові події, які мають місце у світі і впливають на більше ніж дві країни міжнародного співтовариства.
Міжнародне оточення	Визначає економічний, політичний і соціальний стан країн, з контрагентами яких співпрацює підприємство.
Науково-Технічний прогрес	Охоплює процес розвитку науки і техніки, який призводить до значних змін у всіх шарах суспільства. Характерною рисою науково-технічного прогресу є швидкий розвиток науки, скорочення часу впровадження фундаментальних наукових відкриттів, створення передових технічних засобів і технологій.
Політичні обставини	Вони включають умови, що виникли внаслідок формування державного устрою, проведення реформ, розвитку суспільства, політичної боротьби тощо.
Соціально культурні обставини	Відображають загальний рівень культури в країні, стан соціального забезпечення громадян, рівень доходів на душу населення, соціальну стабільність, а також розвиток мистецтв, літератури, науки та інших сфер.
Рівень техніки та технологій	Відображає відповідність техніки та технологій сучасним вимогам: економії ресурсів, простоті використання, застосуванню новітніх інформаційних та комп'ютерних систем, високому рівню автоматизації, безпеці, продуктивності та іншим критеріям.
Міжнародні економічні відносини	Включають особливості міжнародної торгівлі, міграції робочої сили, вивозу капіталу, міжнародних фінансово-кредитних і валютних відносин.
Стан економіки	Відображає загальний рівень економічного розвитку: високорозвинена, слаборозвинена, економіка, що розвивається, або перехідна (трансформаційна).

Всі ці фактори мають значний вплив на розвиток суб'єкта підприємницької діяльності, визначають їхні стратегії, створюють сприятливий клімат для зростання, або ж ризику які діють як небезпека для діяльності підприємств..

1.3 Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток суб'єкта підприємницької діяльності

Існує безліч факторів, які впливають на підприємство, хоча їхній вплив може бути не зовсім помітним. Невизначеність середовища підвищує ймовірність провалу стратегії підприємства і ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками.

Невизначеність зовнішнього середовища зростає із збільшенням його динамічності або ускладненням умов. Ступінь динамічності визначається темпом і частотою змін. Складність виявляється у різноманітності елементів зовнішнього середовища, з якими стикається підприємство, та у необхідних знаннях для врегулювання впливу оточення. Коли швидкість змін у зовнішньому середовищі зростає, підприємство стикається з високим рівнем невизначеності і повинно швидко адаптуватися до цих змін.

Таким чином, підприємствам необхідно бути гнучкими та швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі для успішного розвитку та виживання [52].

Внутрішнє середовище підприємства є реакцією на зовнішнє середовище прямої дії. Хоча фактори непрямой дії не впливають безпосередньо на підприємство, їх зміни обов'язково відображаються на його діяльності.

Підприємства також можуть впливати на зовнішнє середовище, наприклад, забруднюючи воду і повітря, виснажуючи водні ресурси, та спричиняючи ерозію ґрунту. Оскільки зовнішні фактори не підконтрольні підприємству, а внутрішні залежать від організації його роботи, важливо активно реагувати та адаптуватися до зовнішніх змін.

Зовнішні фактори можуть змінюватися в трьох основних формах:

- Короткострокові зміни з подальшим відновленням якісних і кількісних показників;
- Довгострокові зміни з поліпшенням якісних і збільшенням кількісних показників;

- Короткострокові або довгострокові зміни без відновлення попередніх показників, тобто кардинальні зміни.

Зміни у зовнішньому середовищі непрямой дії змушують підприємства адаптуватися. Вони припиняють випуск старої продукції, освоюють нову, шукають нових споживачів, використовують нові технології, розділяються на менші організації або зливаються з іншими, виходять на нові ринки чи припиняють діяльність на деяких з них [36].

У процесі розвитку організації цілі ускладнюються та змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Цілі підприємства залежать від споживачів, власників, персоналу, конкурентів, постачальників, інвесторів та державних органів. Для підтримки рівноваги організація має адаптуватися до свого оточення та реагувати на зміни зовнішнього середовища, розвиваючи свої внутрішні елементи: цілі, технології, персонал та структури.

Організація постійно взаємодіє з оточенням, яке впливає на її діяльність. Внутрішні конструкції організації (культура, структура, система управління) є реакцією на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі [64].

Діяльність підприємств має циклічний характер. Життєвий цикл підприємства включає сукупність процесів і стадій від зародження до ліквідації. Кожна стадія життєвого циклу має свої особливості, які потрібно враховувати при стратегічному плануванні [35].

Фактори непрямого впливу не мають безпосереднього впливу на організацію, але все ж позначаються на її діяльності. Р. Фатхутдінов розглядає зовнішнє середовище як сукупність мікро- та макросередовища підприємства, що впливають на якість управлінських рішень. За його твердженням, фактори макросередовища діють побічно на суб'єкти господарювання, на відміну від факторів мікросередовища. Макросередовище характеризується великою кількістю факторів, високою варіативністю, невизначеністю та непередбачуваністю [8].

На рис. 3.1 Зображено схему впливу факторів на середовище один одного, фактори не прямої дії на фактори прямої дії та на внутрішнє середовище, в свою чергу внутрішнє середовище організації активно діє на фактори макросередовища.

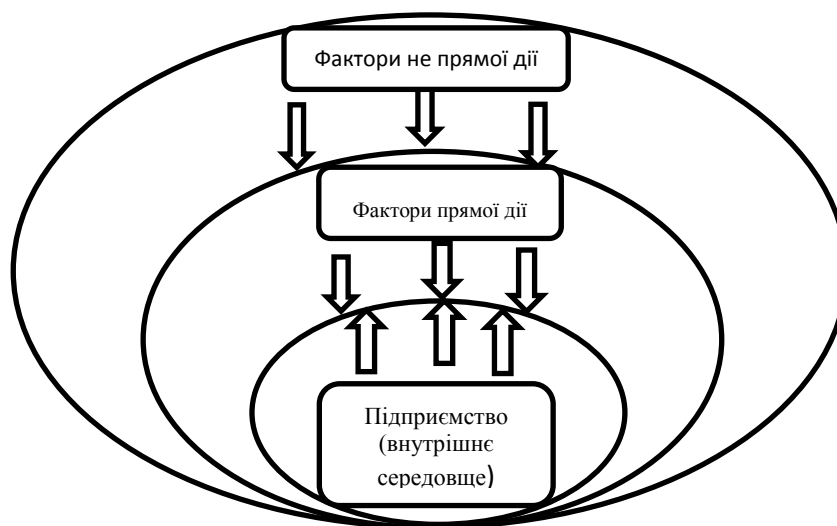


Рисунок 1.3 — Система взаємодії між підприємством та зовнішнім і внутрішнім середовищем

Рисунок 1.3 можна трактувати наступним чином: фактори макросередовища (непрямого впливу) не впливають безпосередньо на підприємство, але встановлюють загальні умови та правила для всіх суб'єктів підприємницької діяльності. Ці фактори визначають загальний контекст, в якому діють підприємства. Фактори прямої дії, підвладні впливу факторів непрямого впливу, безпосередньо впливають на внутрішнє середовище організації. Цей вплив змушує підприємства адаптуватися до змін або долати виклики, які виникають через ці фактори. Таким чином, підприємства реагують на вплив зовнішнього середовища прямої дії та можуть впливати на нього у відповідь, створюючи взаємодію між внутрішнім і зовнішнім середовищем.

На рисунку 1.4 наочно показано вплив факторів зовнішнього середовища (прямих) на суб'єкти підприємницької діяльності.

Добре ілюструє приклад факторів зовнішнього середовища не прямого впливу на підприємство війна розв'язана Росією, а саме її наслідки вплив на бізнесу в Україні

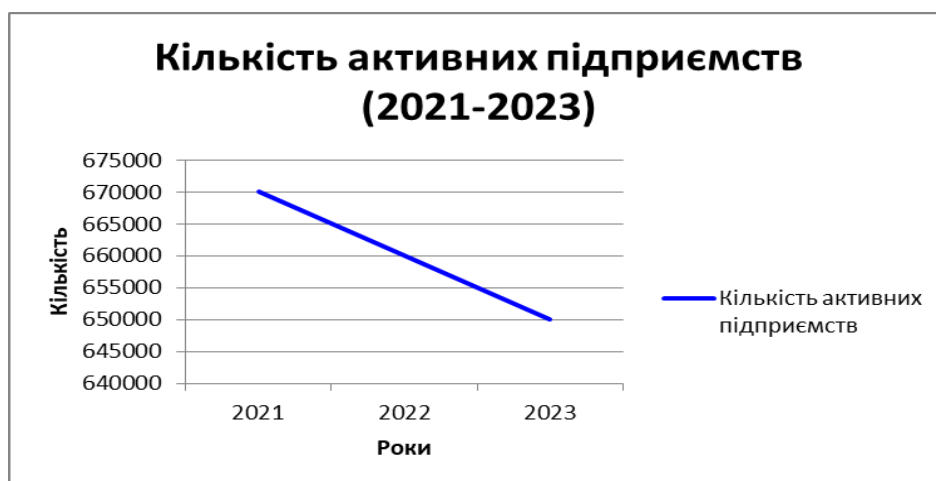


Рис.1.4 Вплив негативних факторів на розвиток підприємств в Україні на основі використаних джерел [21]

Графік показує зменшення кількості активних підприємств в Україні з 670,000 у 2021 році до 650,000 у 2023 році. Це скорочення відображає вплив негативних зовнішніх факторів не прямого середовища таких як політичних, соціальні та інші. Що вплинуло на фактор «стан економіки». І в свою чергу на прямі фактори зовнішнього середовища, а далі і на самі організації. Що суттєво сказалося на суб'єктах підприємницької діяльності.

РОЗДІЛ 2. Методичні аспекти системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів розвитку суб'єкта підприємницької діяльності

2.1. Методологія системного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів

Системний аналіз — це метод вирішення взаємозалежних проблем, який дозволяє розділити складні проблеми на компоненти, щоб знайти рішення для кожного конкретного завдання. Водночас системний аналіз зберігає цілісність проблеми, що робить його ефективним інструментом для вирішення складних завдань, пов'язаних з людською діяльністю [7].

В економічному словнику системний аналіз визначається як сукупність методів і засобів дослідження складних, багаторівневих та багатокомпонентних систем, об'єктів і процесів, що базуються на комплексному підході з урахуванням зв'язків і взаємодії між елементами системи [1].

Загалом системний аналіз можна описати як методологію для вирішення масштабних і складних управлінських проблем. Системні принципи застосовуються для дослідження системних об'єктів, забезпечуючи надійний огляд розвитку та діяльності економічних суб'єктів, що служить основою для прийняття бізнес-рішень [12].

Системний аналіз – це найбільш послідовна реалізація системного підходу до вирішення політичних, соціально-економічних, технічних та інших проблем у різних сферах людської діяльності.

Системний аналіз передбачає використання як жорстких кількісних методів, так і логічних суджень, досвіду та інтуїції. За допомогою системного аналізу можна досліджувати будь-які проблеми, враховуючи не тільки ті чинники, вплив яких може бути виражено кількісно, а й чинники, оцінені якісно.

принципами є наступні:

- принцип остаточної (глобальної) мети: глобальна мета системи має абсолютний пріоритет;
- принцип єдності: сумісний розгляд системи і як цілого, і як сукупності компонентів (елементів, підсистем, системотворчих відношень);
- принцип зв'язності: довільна компонента системи розглядається сумісно з її зв'язками з оточенням;
- принцип модульності: в багатьох випадках в системі доцільно реалізувати декомпозицію на складові (модулі) різного ступеня загальності та розглядати її як сукупність модулів та зв'язків між ними;
- принцип ієрархії: в більшості випадків в системі доцільно реалізувати ієрархічну побудову та (або) впорядкування (можливий напівпорядок) її складових за важливістю;
- принцип функціональності: структура системи та її функції повинні розглядатися сумісно з пріоритетом функції над структурою;
- принцип розвитку: необхідно враховувати змінність системи, її здатність до розвитку, розширення, заміни складових, накопичення інформації;
- принцип децентралізації: в управлінні системою співвідношення між централізацією та децентралізацією визначається призначенням та метою системи;
- принцип невизначеності: невизначеності та випадковості повинні братися до уваги при визначенні стратегії та тактики розвитку системи[22].

Системний аналіз це надійний комплексний інструментарій який здатний проаналізувати як зовнішні так і внутрішні фактори підприємства. Етапи проведення системного аналізу показано в табл. 2.1

Етапи проведення системного аналізу [76]

Фаза прийняття рішення	Зміст фази прийняття рішення
1	2
1.Збір інформації про можливі проблем	1.1. Спостереження за внутрішнім середовищем підприємства (Використання методів збору даних, таких як внутрішній аудит, аналіз документації, опитування працівників та анкетування.) 1.2. Спостереження за зовнішнім середовищем підприємства(Збір даних про ринкові умови, аналіз конкурентів, економічні та політичні умови, соціальні фактори, та інше.)
2.З'ясування та визначення причин виникнення проблем	2.1. Описування проблемної ситуації 2.2. Виявлення організаційної ланки, де виникла проблемна ситуація 2.3. Формулювання проблеми 2.4. Оцінювання її важливості 2.5. З'ясування причин виникнення проблеми
3.Формулювання цілей вирішення проблеми	3.1. Визначення цілей підприємства 3.2. Формулювання цілей вирішення проблеми
4. Вибір та обґрунтування стратегії вирішення проблеми	4.1. Детальне описування об'єкта 4.2. Визначення розмаху варіації факторів 4.3. Визначення вимог до розв'язку 4.4. Визначення критеріїв ефективності розв'язку 4.5. Визначення обмежень
5.Розроблення варіантів розв'язання проблеми	5.1. Поділ задачі на підзадачі (аналіз) 5.2. Пошук ідей розв'язання кожної підзадачі 5.3. Визначення та знаходження можливих варіантів розв'язання для кожної підзадачі та підсистеми 5.4. Вибір та побудова моделей і проведення розрахунків 5.5. Узагальнення результатів розв'язання кожної підзадачі 5.6. Прогнозування наслідків прийняття відшуканого розв'язку для кожної підзадачі 5.7. Розроблення варіантів розв'язання всієї задачі (проблеми)
6.Вибір кращого варіанта	6.1. Аналіз ефективності варіантів розв'язку 6.2. Оцінювання впливу некерованих параметрів
7.Коригування та узгодження рішення	7.1. Аналіз рішення з виконавцями 7.2. Узгодження рішення з функціонально взаємодіючими службами 7.3. Затвердження рішення

1	2
8. Реалізація рішення	8.1. Підготовка робочого плану реалізації 8.2. Реалізація 8.3. Внесення змін у робочий план у ході реалізації рішення 8.4. Оцінювання ефективності реалізації прийнятого рішення

Дана таблиця являється своєрідна карта поетапного виявлення проблем і вирішення їх що може підвищити ефективність, продуктивність оптимізувати показники діяльності підприємства

Розглянемо методи системного аналізу які знадобляться для проведення системного аналізу на рис.2.1

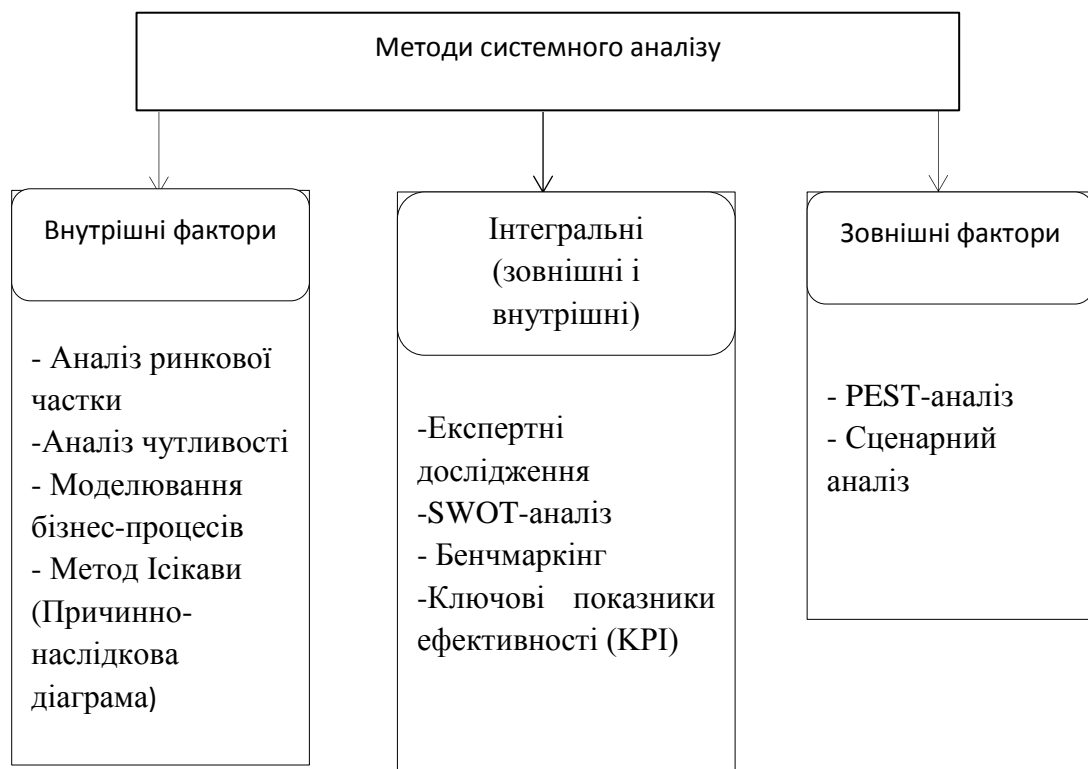


Рисунок 2.1 - Основні методи для системного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів

В даній схемі див. рис. 2.1 поділені методи системного аналізу для дослідження факторів внутрішнього і зовнішнього середовища які найчастіше

використовують для системного аналізу. Нижче в табл.2.2 описано суть методів і застосування.

Таблиця 2.2

Методи для проведення системного аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток підприємства [14];[74];[47];[4];[28];[83];[42];[3];[73];[78]

Методи	Суть	Застосування
1	2	3
Аналіз ринкової частки	Відображає рівень домінування підприємства на ринку через розрахунок частки реалізованої продукції та виручки.	Оцінка позицій підприємства та його конкурентів на ринку для прийняття управлінських рішень. Формули: $D_j^k = \frac{K_i}{\sum K_i}, i = 1, \dots, n, 0 < D_i^k \leq 1; \quad (2.1)$ $D_i^b = \frac{K_i \cdot \text{Ц}_i}{\sum K_i \cdot \text{Ц}_i} = \frac{B_i}{\sum B_i}, i = 1, \dots, n, 0 < D_i^b \leq 1. \quad (2.2)$ де D_j^k - ринкова частка і -го підприємства по кількості реалізованої продукції; D_i^b - Ринкова частка і- го підприємства по загальній вартості реалізованої продукції; K_i - кількість продукції, підприємством; Ц_i - ціна продукції, B_i - виручка і -го
Аналіз чутливості	Оцінка впливу змін окремих факторів на загальну ефективність компанії.	Визначення ключових змінних, що впливають на результати діяльності, для планування та прийняття рішень.
Моделювання бізнес-процесів	Представлення робочого процесу у формі формальної моделі для вдосконалення та оптимізації.	Реінжиніринг, автоматизація та оптимізація бізнес-процесів.
Метод Ісікави (Fishbone)	Аналіз причинно-наслідкових зв'язків для виявлення та усунення проблем.	Виявлення та аналіз причин проблем у процесах.
Мозковий штурм	Колективне генерування ідей для вирішення проблеми.	Вирішення проблем та генерування нових ідей.
Аналіз аналогів	Вивчення властивостей існуючих аналогів для визначення оптимальних умов для нових продуктів.	Визначення функцій та характеристик нових продуктів або процесів.
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін, можливостей і загроз для компанії.	Розробка стратегічних планів та управлінських рішень

Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Бенчмаркінг	Порівняння своєї організації з провідними світовими компаніями для запозичення найкращих практик.	Підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
Ключові показники ефективності (KPI)	Набір основних параметрів для моніторингу та оцінки результатів діяльності компанії.	Оцінка ефективності бізнес-процесів та діяльності підрозділів.
PEST-аналіз	Оцінка зовнішнього середовища за політичними, економічними, соціальними та технологічними факторами.	Виявлення можливостей та загроз для розробки стратегічних рішень.
Сценарний аналіз	Прогнозування розвитку подій на основі різних сценаріїв.	Прогнозування розвитку подій на основі різних сценаріїв.
SMART-метод	Формулювання завдань за критеріями конкретності, вимірюваності, досяжності, актуальності та часових рамок.	Постановка чітких, конкретних і вимірюваних цілей.
Дерево цілей	Графічне представлення взаємозв'язку цілей, що розкладає загальну мету на підцілі та завдання.	Декомпозиція загальної мети на складові частини.

Ці методи забезпечують системний підхід для аналізу і прийняття рішень, допомагаючи підприємствам ефективно вирішувати проблеми та оптимізувати свою діяльність.

2.2. Процес проведення системного аналізу

Системний аналіз дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, і виявити основні проблеми та можливості для розвитку.

В розділі 2.1 ми визначили суть системного аналізу його принципи та етапи проведення, а в розділі 2.2 проведемо детальний розбір етапів, опис їх та запропонуємо методи дослідження.

Системний аналіз

1. Збір інформації про можливі проблеми

1.1. Спостереження за внутрішнім середовищем підприємства Для ефективного збору інформації про можливі проблеми у внутрішньому середовищі підприємства використовуються наступні методи:

1) Внутрішній аудит: Перевірка відповідності документів; інтерв'ю (розмова з працівниками); спостереження за робочими процесами

Внутрішній аудит може виявити внутрішній аудит допомагає виявляти недоліки в системах внутрішнього контролю [82].

2) Аналіз документації: вертикальний та горизонтальний аналіз фінансової звітності; аналіз ефективності управлінських рішень.

Аналіз документів може рішення може включати перегляд бізнес-правил, технічної документації, навчальної документації, звітів про проблеми, попередніх документів з вимогами та посібників з процедур, щоб перевірити, як працює поточне рішення і чому воно було впроваджене в його нинішньому вигляді [84].

1.2 Спостереження за зовнішнім середовищем підприємства Для збору інформації про зовнішнє середовище підприємства використовуються наступні методи:

1) Збір даних про ринкові умови: аналіз вторинних даних; маркетингові дослідження; моніторинг ринку.

Аналіз допоможе визначити попит на продукцію підприємства і тенденції ринку

Аналіз конкурентів: SWOT-аналіз; аналіз ринкової частки.

Аналіз конкурентів може показати, які є сильні і слабкі сторони порівняно з конкурентами, що основні конкуренти використовують більш ефективні технології виробництва, яку частину ринку займає підприємство в галузі

Аналіз макросередовища: PEST – аналіз; аналіз; моніторинг законодавчих змін.

2. З'ясування та визначення причин виникнення проблем

2.1. Описування проблемної ситуації

Проблемна ситуація полягає в тому, що підприємство стикається з труднощами у своєму розвитку через негативний вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.

Візьмемо за приклад: Підприємство яке займається виробництвом продуктів харчування. Останнім часом воно відчуває значне зниження продажів, що зумовлено підвищенням цін на сировину через інфляцію (зовнішній економічний фактор) та проблемами з якістю продукції через неефективне управління виробничими процесами (внутрішній фактор).

2.2. Виявлення організаційної ланки, де виникла проблемна ситуація

Для виявлення організаційної ланки, де виникла проблемна ситуація, ми повині проаналізувати внутрішню структуру підприємства та визначити ключові підрозділи, відповідальні за процеси, що зазнали впливу негативних факторів. Так за прикладом:

Виявлено, що проблеми з якістю продукції виникають у виробничому відділі, де відсутні стандартизовані процедури контролю якості, а також у відділі закупівель, де неефективно управляються постачаннями дорогої сировини.

2.3. Формулювання проблеми

В нашому прикладі: основною проблемою є зниження якості продукції та збільшення собівартості виробництва через неефективне управління постачаннями сировини та відсутність контролю якості на виробництві. Зовнішній фактор – інфляція – підвищив ціни на сировину, що призвело до збільшення витрат. Внутрішній фактор – відсутність належного контролю якості – спричинив збільшення кількості браку.

2.4. Оцінювання важливості проблеми

Для оцінки важливості проблеми необхідно визначити її вплив на загальну діяльність підприємства на фінансові показники, репутацію та конкурентоспроможність, та інші.

до Зниження якості продукції призводить до збільшення витрат на переробку бракованої продукції, втрату клієнтів та зменшення обсягів

продажів. Внаслідок цього підприємство зазнає фінансових втрат, іміджевих втрат що може призвести до зниження його конкурентоспроможності на ринку.

2.5. З'ясування причин виникнення проблеми

Необхідно провести детальний аналіз причин виникнення проблеми, зокрема вивчити, які саме фактори вплинули на її виникнення, та розробити план дій для їх усунення. Для цього можна застосовувати різні методи, такі як аналіз першопричин, діаграми Ішікави (риб'яча кістка),

3.1. Визначення цілей підприємства

Першим етапом є визначення загальних цілей підприємства, які відображають його стратегічні напрямки розвитку. Визначення таких цілей допомагає зрозуміти, які аспекти діяльності підприємства потребують покращення, та створює основу для формулювання цілей вирішення конкретних проблем.

Методи визначення цілей підприємства:

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Оцінка зовнішніх (політичних, економічних, соціальних, технологічних) та внутрішніх (ресурсів, компетенцій, процесів) факторів. По аналізу PEST-аналіз; SWOT-аналіз ; аналіз документації(Вивчення стратегічного плану, бізнес-плану, фінансового плану); аналіз місії та бачення підприємства.
- Визначення пріоритетів. Встановлення пріоритетів розвитку підприємства залежно від потенціалу та планування напрямків розвитку на основі сформованих цілей. Методика SMART [68].

3.2. Формулювання цілей вирішення проблеми

Після визначення загальних цілей підприємства необхідно конкретизувати цілі для вирішення виявлених проблем. Цілі вирішення проблеми повинні відповідати загальним цілям підприємства та бути спрямованими на усунення конкретних причин проблеми.

- Декомпозиція цілей(дерево цілей): Розбиття загальних цілей на конкретні, менші цілі та завдання.

- Інтеграція результатів аналізу: Використання результатів попереднього аналізу для формулювання цілей [76].

4. Вибір та обґрунтування стратегії вирішення проблеми

Після формулювання цілей вирішення проблеми необхідно обрати та обґрунтувати стратегії, які будуть застосовані для досягнення цих цілей. Цей етап включає детальне описування об'єкта аналізу, визначення розмаху варіації факторів, вимог до розв'язку, критеріїв ефективності та обмежень.

4.1. Детальне описування об'єкта

На цьому етапі потрібно детально описати об'єкт, на який впливатимуть вибрані стратегії. Це включає описання всіх ключових аспектів діяльності об'єкта, включаючи його структуру, функції, процеси, ресурси та взаємозв'язки.

Для описання об'єкта нам знадобляться методи: SWOT-аналіз; моделювання бізнес-процесів; Інтерв'ю з керівниками та працівниками; Аналіз документації(звіти, плани, інструкції.)

4.2. Визначення розмаху варіації факторів

Цей етап включає визначення можливих варіацій факторів, які можуть вплинути на досягнення цілей. Необхідно оцінити, які зміни можуть відбутися у внутрішньому та зовнішньому середовищі, та як вони можуть вплинути на діяльність підприємства.

Методи визначення розмаху варіації факторів: PEST-аналіз; сценарний аналіз; чутливий аналіз

4.3. Визначення вимог до розв'язку

На цьому етапі необхідно встановити вимоги до розв'язку проблеми, включаючи технічні, економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це допоможе забезпечити, що вибрані стратегії відповідатимуть потребам підприємства та зовнішнього середовища.

Методи визначення вимог до розв'язку

- Формулювання специфікацій: Визначення конкретних вимог до процесів, продуктів, ресурсів та технологій. Завдання мають бути чіткими, з визначеними термінами виконання та кількісними параметрами результатів.

- Аналіз зацікавлених сторін: Визначення вимог та очікувань клієнтів, постачальників, працівників. Включає виявлення ознак кризових явищ, формулювання цілей та розробку антикризової стратегії, вибір інструментів антикризового управління.
- Розробка технічних завдань: Визначення конкретних технічних параметрів розв'язку. Правильне визначення нормативу оборотних коштів забезпечує безперервність виробничого процесу та мінімізацію підприємницьких ризиків [34].

4.4. Визначення критеріїв ефективності розв'язку

Критерії ефективності розв'язку визначають, за якими параметрами буде оцінюватися успішність обраної стратегії. Вони повинні бути вимірюваними та конкретними.

Методи визначення критеріїв ефективності: встановлення КРІ (ключових показників ефективності); аналіз попередніх даних (Використання історичних даних для встановлення цілей та стандартів.); бенчмаркінг: (Порівняння з аналогічними показниками конкурентів або галузевими стандартами.); метод SMART [77].

Приклад: Кількість бракованої продукції, витрати на сировину, продуктивність працівників, рівень задоволеності клієнтів.

4.5. Визначення обмежень

Необхідно визначити обмеження, які можуть вплинути на впровадження обраних стратегій. Це можуть бути фінансові, часові, ресурсні, технічні або регуляторні обмеження.

Провести аналіз документації виявити які ресурси є обмежені. SWOT-аналіз аналі буде корисний для розуміння слабких сторін та зовнішніх загроз, які можуть.

Етап 5: Розроблення варіантів розв'язання проблеми

Етап розроблення варіантів розв'язання проблеми є ключовим у процесі системного аналізу, оскільки він передбачає створення різних підходів до

вирішення визначених проблем. Цей етап складається з кількох підетапів, які допомагають структуровано та ефективно вирішити проблему.

5.1. Поділ задачі на підзадачі

Методологія: функціональний аналіз; декомпозиція та дерево цілей

5.2. Пошук ідей розв'язання кожної підзадачі

Виявлення можливих підходів та ідей для вирішення кожної з підзадач та Використання різних методів для генерації ідей, таких як: мозковий штурм; аналіз аналогів; експертні опитування.

5.3. Визначення та знаходження можливих варіантів розв'язання для кожної підзадачі та підсистеми

Для цього пункту потрібно систематизація та оцінка знайдених ідей та знайдення найкращих варіантів для кожної підзадачі.

Методологія: SWOT-аналіз (визначення сильних та слабких сторін, можливостей і загроз кожного варіанту); Метод порівняльного аналізу.

5.4. Вибір та побудова моделей і проведення розрахунків

Створення моделей, які описують кожен з обраних варіантів, та проведення розрахунків для оцінки кожного варіанту. Методи що можна використати: математичне моделювання; Імітаційне моделювання; фінансовий аналіз.

5.5. Узагальнення результатів розв'язання кожної підзадачі

Аналіз та узагальнення результатів моделювання та розрахунків; визначення найбільш ефективних рішень для кожної підзадачі.

Методи: комбінаційний аналіз (оцінка взаємодії різних варіантів розв'язання підзадач); сценарний аналіз (розгляд результатів у різних умовах та сценаріях.) [6].

5.6. Прогнозування наслідків прийняття відшуканого розв'язку для кожної підзадачі

Потрібно оцінити довгострокові наслідки прийняття кожного з обраних рішень та прогнозування можливих результатів та ризиків.

Метод: аналіз ймовірності ризиків.

5.7. Розроблення варіантів розв'язання всієї задачі (проблеми)

На цьому етапі нам потрібно об'єднати всі минулі результати аналізу підзадач для створення цілісного рішення проблеми та на основі цього формування комплексних стратегій та планів дій.

Методологія: Системний підхід; Побудова дорожньої карти(створення детального плану дій з визначенням відповідальностей та строків виконання) [10].

6. Вибір кращого варіанта

Етап вибору кращого варіанта передбачає аналіз ефективності можливих розв'язків і оцінювання впливу некерованих параметрів. Мета цього етапу - визначити найефективніший і найменш ризикований варіант розв'язання проблеми, враховуючи всі можливі фактори.

6.1. Аналіз ефективності варіантів розв'язку

На цьому під етапі проводиться детальний аналіз кожного з можливих варіантів розв'язання проблеми з точки зору їх ефективності. Оцінюються всі аспекти, які можуть вплинути на результат, включаючи витрати, вигоди, час реалізації, ризики та інші важливі показники.

Методологія: фінансовий аналіз(Оцінка економічної доцільності кожного варіанту, включаючи аналіз витрат та прибутків);аналіз вигод і збитків; аналіз чутливості та ризиків

6.2. Оцінювання впливу некерованих параметрів

На цьому під етапі оцінюється вплив некерованих параметрів, таких як зміни у зовнішньому середовищі, на ефективність кожного варіанту. Врахування цих параметрів допомагає підготуватися до непередбачених змін і вибрати варіант, який є найбільш стійким до зовнішніх впливів [48].

7. Коригування та узгодження рішення

Цей етап передбачає детальне обговорення, коригування та затвердження обраного варіанту рішення з усіма зацікавленими сторонами. Мета цього етапу — забезпечити, щоб рішення було практичним, ефективним та підтримувалося всіма учасниками процесу.

7.1. Аналіз рішення з виконавцями

Обговорення обраного варіанту рішення з командою виконавців, які будуть безпосередньо залучені до його реалізації. Врахування їхніх думок, зауважень та пропозицій для покращення та адаптації рішення до реальних умов.

7.2. Узгодження рішення з функціонально взаємодіючими службами

Узгодження обраного варіанту рішення з іншими функціональними підрозділами підприємства, які можуть бути залучені до його реалізації або на яких рішення може вплинути. Забезпечення координації та підтримки між різними службами.

7.3. Затвердження рішення

Офіційне затвердження обраного та узгодженого рішення на найвищому рівні управління підприємства. Забезпечення підтримки керівництва для успішної реалізації рішення.

8. Реалізація рішення

Цей етап передбачає практичну реалізацію обраного варіанту рішення. Він включає підготовку детального плану, виконання всіх необхідних дій, коригування плану у разі потреби та оцінку ефективності реалізації.

8.1. Підготовка робочого плану реалізації

Розробка детального робочого плану, який включає всі необхідні кроки для реалізації рішення, розподіл відповідальностей, строки виконання, необхідні ресурси та контрольні точки.

8.2. Реалізація

Виконання всіх запланованих заходів згідно з робочим планом. Включає безпосереднє впровадження змін, управління ресурсами та координацію дій між учасниками проекту.

8.3. Внесення змін у робочий план у ході реалізації рішення

Коригування робочого плану у разі виникнення непередбачених обставин або змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Це дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність проекту..

8.4. Оцінювання ефективності реалізації прийнятого рішення

Після завершення реалізації проекту проводиться оцінка його ефективності. Визначаються досягнуті результати, порівнюються з очікуваними, аналізуються успіхи та недоліки.

Послідовний і ретельно спланований процес системного аналізу може виявити нові можливості для підприємства, усунути проблеми, підібрати правильну стратегію для мінімізації негативних факторів та максимальної реалізації позитивних аспектів.

2.3. Застосування системного аналізу для оптимізації бізнес-процесів

Оптимізація бізнес-процесів є ключовим елементом у створенні ефективного та стабільного бізнесу. Успіх оптимізації залежить від правильного розподілу обов'язків і ресурсів серед усіх учасників процесу. Ефективна оптимізація підвищує рівень контролю за процесами та дозволяє визначити клієнтські ланцюжки створення вартості в послугах. Водночас, вона сприяє спрощенню внутрішньої комунікації та встановленню чітких правил для кожного співробітника компанії. Запуск оптимізаційних проектів дозволяє компанії постійно генерувати нові ідеї та визначати показники, які потребують змін або покращень у діяльності підприємства. [58].

Оптимізація бізнес-процесів це один з інструментів і прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства, що дозволяє організувати діяльність суб'єкту господарювання з максимально ефективним використанням його внутрішніх резервів. Можна сказати спосіб зниження собівартості бізнес-процесів яка включає в себе роботу з постійного поліпшення діяльності підприємства [40].

Системний аналіз і оптимізація бізнес-процесів тісно взаємопов'язані, оскільки системний аналіз забезпечує методологічні та аналітичні інструменти для детального дослідження, оцінки та вдосконалення бізнес-процесів.

Системний аналіз відіграє вирішальну роль у розумінні та оптимізації бізнес-процесів, аналізуючи взаємозв'язки в діяльності організації. Цей комплексний підхід дозволяє виявляти та покращувати можливості.

Серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів варто виділити наступні:

1. Удосконалення бізнес-процесів має відповідати стратегічним цілям компанії.

2. Орієнтація на потреби внутрішніх та зовнішніх споживачів. 3. Наявність чітких критеріїв для оптимізації бізнес-процесів.

4. Призначення відповідальної особи за кожен бізнес-процес, яка відповідає за його оптимізацію.

Аналізуючи критерії оптимізації бізнес-процесів, ми бачимо, що оптимальність процесу зазвичай оцінюється за наступними параметрами: Якість кінцевого результату бізнес-процесу.

Якість та зміст проміжних результатів (для кожної операції).

Змістовність дій виконавців під час виконання операцій.

Компактність та узгодженість схем бізнес-процесів.

Ефективність управління бізнес-процесом.

Використання цих методів на підприємствах залежить від таких факторів, як рівень і частота змін, характер організації, специфіка діяльності.

Можна виділити наступні переваги оптимізації бізнес-процесів підприємств:

- зниження вартості, тривалості та кількості помилок у кожному аналізованому процесі;

- формування співробітників і керівників, які мають чітке розуміння того, що, як, коли і ким потрібно робити для досягнення поставлених цілей;

- інтеграція стратегії компанії з ключовими показниками ефективності;

- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;

- можливість підготовки до ефективної та законної організаційної перебудови;
- підвищення керованості підприємства;
- покращення взаємодії між співробітниками та підрозділами компанії;
- прогрес у напрямку сертифікації за стандартами ISO 9000;
- зростання інвестиційної привабливості компанії.

Оптимізація бізнес-процесів спрямована на підвищення ефективності управління бізнес-процесами та встановлення стандартів діяльності компанії. Ці стандарти стають основою для розробки внутрішніх правил і робочих інструкцій для співробітників, організації навчання персоналу та вирішення питань автоматизації бізнес-процесів [62]. Вдосконалення бізнес-процесів можуть бути розділені на два класи по тривалості виконання і ступеня змін, що вносяться в бізнес-процес. В зв'язку з цим можуть бути виділені короткострокові і довгострокові методики. [5] Які зображені на рис. 2.2 зі згрупованими методами.

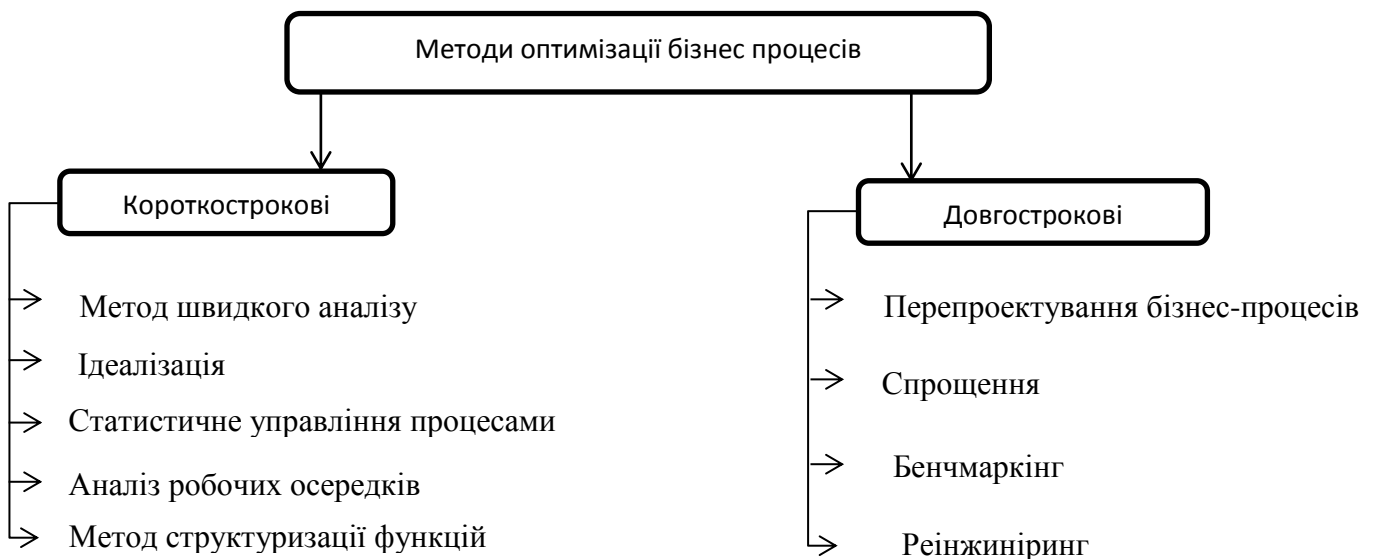


Рис. 2.2 – Методи оптимізації бізнес-процесів залежно від тривалості виконання і ступеня змін [59]

В табл. 2.2 описані методи аналізу для оптимізації бізнес процесів, які будуть корисними інструментами для збільшення ефективності підприємства

Таблиця 2.2

Методи аналізу для оптимізації бізнес процесів [41]

Метод	Опис
SWOT – аналіз	Виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а саме Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
Причини-наслідки (діаграма Ісікави)	Графічний метод для дослідження та визначення найважливіших причинно-наслідкових зв'язків між факторами (чинниками) та результатами.
«П'ять запитань»	Це ефективний інструмент для використання запитань для дослідження причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі проблеми, визначення причинних факторів і виявлення першопричин.
ABC	Класифікація ресурсів за їх важливістю
Мозковий штурм	Формулювання ідеї в процесі вирішення наукових або технічних завдань.
Аналіз на основі показників КРІ	Системи фінансової та нефінансової оцінки, яка допомагає організаціям визначити досягнення стратегічних цілей.
Аналіз бізнес-логіки процесу	Оцінка набору правил, принципів і залежностей для поведінки об'єкта предметної області (бізнес-процес).
Функціонально-вартісний аналіз	Підбір оптимальних варіантів що забезпечує повноцінне виконання досліджуваним об'єктом функцій з мінімальними витратами.
Аналіз RACI	Забезпечує визначення та узгодження структури відповідальності за виконання операцій у межах процесу.
Аналіз автоматизованості процесу	Оцінка рівня використання саморегульованих технічних заходів, економіко-математичних методів та систем управління виконанням бізнес-процесів.
Формально-універсальні методи	
Паралельне виконання робіт	Проаналізуйте можливість одночасного виконання робіт у бізнес-процесах для зменшення робочого часу.
Усунення часових розривів	Аналіз бізнес-процесів на наявність розривів у часі виконання його операцій.
Зменшення кількості входів	Аналіз бізнес-процесу на наявність зайвих входів і виходів, скорочення можна досягти шляхом відмови від деяких з них або їх групування в пакети.

та виходів	
Узгодження результатів з вимогами	Аналізується нормативна відповідність бізнес-процесів та фіксуються обов'язки, нормативні умови та інші показники ефективності бізнесу.
Мінімізація усної інформації	Використовуючи принципи раціональної бюрократії, для підвищення обов'язків всіх учасників процесу.
Організація процедур контролю	Створення пунктів контролю - роботи, спрямовані на управління дотриманням за результати розроблених вимог. У разі виявлення невідповідності потрібно організувати зворотний зв'язок.
Комплексні методи постійного удосконалення	
Теорія обмежень Голдратта	Корпоративні дослідження як система, створена для реалізації Конкретної мети (особливо отримання прибутку). Перед індивідуальними вдосконаленнями Інтеграція компонентів системи вимагає визначення глобальних цілей і показників, які можна використовуються для визначення впливу кожної підсистеми та кожного локального рішення на глобальні цілі.
Lean production	Залучення всіх співробітників до процесу оптимізації бізнесу, приділення максимальну увагу споживачам і дотримуйтеся принципу виключення всіх видів витрат, цей підхід до управління забезпечує довгострокову конкурентоспроможність без великих капіталовкладень.
Six Sigma	Забезпечення впровадження вдосконалень бізнесу, зосередження на початкових параметрах, які мають велике значення для споживачів, і вжиття заходів щодо пошуку та усунення джерел неефективності і дефектів у бізнес-процесах.
Total quality management	Забезпечити постійне підвищення якості всіх організаційних процесів. Три фактори (якість продукції, якість організації процесу, кваліфікаційний рівень персоналу). Швидший та ефективніший розвиток бізнесу.
Kaizen	Дотримання принципу безперервного вдосконалення виробничих процесів, розробка, підтримка та управління бізнес-процесами за участю всіх співробітників компанії. Досягайте цілей, покращуючи стандартизовані дії та процеси, усуваючи всі втрати.
Zero defects	Ефективне зменшення кількості дефектної продукції за допомогою профілактичних заходів; усвідомлюйте свої цілі та підвищуйте мотивацію співробітників, щоб робота виконувалася правильно з першого разу.

Використання цих методів дозволяє підприємству виявляти проблеми, оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 3. Оптимізація внутрішніх та зовнішніх негативних факторів на розвиток підприємства

3.1. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів на суб'єкти підприємницької діяльності

Для забезпечення ефективного управління та стійкого розвитку підприємства необхідно ретельно аналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори. Ці фактори мають значний вплив на продуктивність компанії, її конкурентоспроможність і загальну діяльність. Аналіз допомагає визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози. Це дає змогу приймати обґрунтовані бізнес-рішення та розробляти ефективні стратегії розвитку [13].

Аналіз середовища підприємства є важливим етапом стратегічного управління, який полягає у визначенні та оцінці зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на досягнення стратегічних цілей. На рис. 3.1 схематично показано вплив аналізу факторів на формування стратегії підприємства.

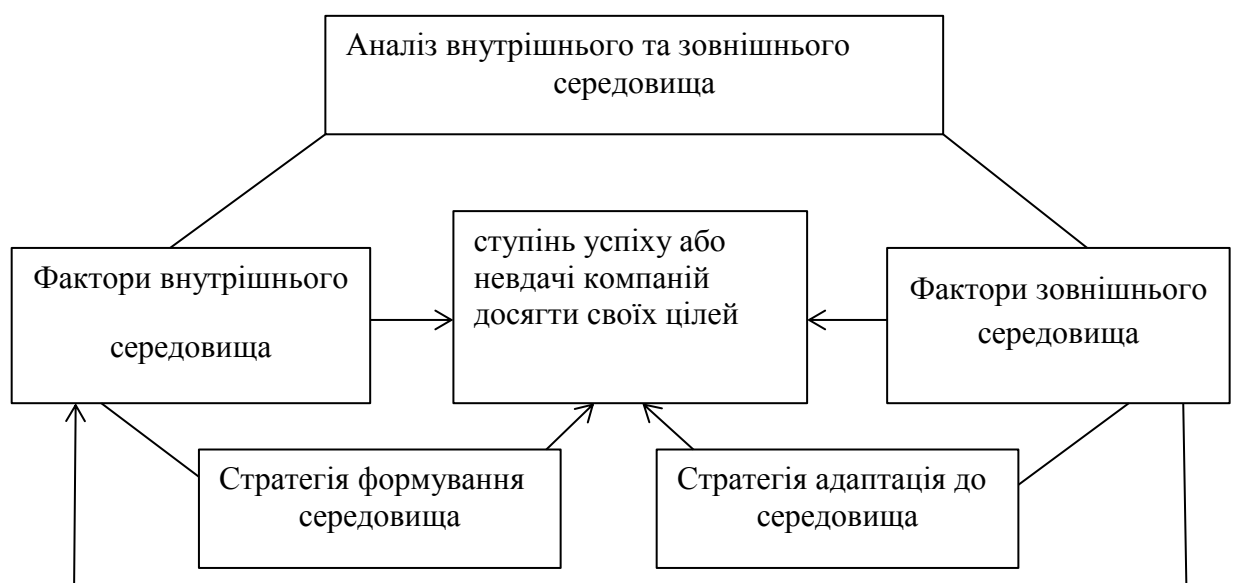


Рисунок.3.1-Вплив аналізу факторів на формування стратегії підприємства [45]

Метою аналізу є виявлення важливих елементів середовища, які впливають на діяльність підприємства. Цей процес дозволяє визначити можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі, а також сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. Таким чином, підприємство може приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на мінімізацію негативного впливу та максимальне використання позитивних можливостей.

Аналіз середовища підприємства виконує кілька важливих функцій:

- Стратегічне планування: допомагає визначити найбільш важливі фактори, що впливають на економіку підприємства та його майбутнє.
- Підприємницька політика: сприяє формуванню сприятливого іміджу підприємства.
- Поточна діяльність: забезпечує інформацією, необхідною для покращення виробничих функцій [18].

Для аналізу візьмемо популярну в Україні компанію ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» — великий поштовий перевізник, який діє на ринках різних регіонів України. Заснована в 2001 році, компанія має тривалу історію та надає своїм клієнтам зручні, доступні та якісні послуги. Це включає швидку доставку, вантажоперевезення та зв'язок по території України та за її межами. Компанія активно впроваджує нові технології та послуги доставки товарів у свою діяльність [57].

В табл. 3.1 Наведені ключові показники підприємства ТОВ «Нова пошта» за період з 2020 по 2023 роки.

Таблиця 3.1

Ключові показники підприємства

Рік	2020 (млн. грн.)	2021 (млн. грн.)	2022 (млн. грн.)	2023 (млн. грн.)
1	2	3	4	5
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	20987	23687	28123	32456
Собівартість реалізованої продукції	15123	17988	21345	24789

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5
Валовий прибуток	5864	6699	6778	7667
Фінансовий результат від операційної діяльності	2780	3150	3580	4100
Чистий фінансовий результат: прибуток	1495	1850	2150	2380
Середньорічна вартість активів	8100	9000	11234	13567
Середньорічна вартість основних засобів	3550	4210	4870	5300
Середня кількість працівників (тис./чол.)	29,8	31,5	34,2	37,1

Можна побачити що за всіма ключовими показниками спостерігається зростання див. табл. 3.1. Для більш об'єктивного аналізу проведемо розрахунки методом горизонтального аналізу і визначимо абсолютні та відносні відхилення. В діаграмі рис. 3.2 зображено наочно ключові показники підприємства що допомагає візуально розпізнати і зрозуміти динаміку від 2020 до 2023 років.

Таблиця 3.2

Аналіз змін з 2020 по 2023 роки

Роки	Абсолютне відхилення				Відносне відхилення			
	2020/ 2021 (млн. грн.)	2021/ 2022 (млн. грн.)	2022/ 2023 (млн. грн.)	2020/ 2023 (млн. грн.)	Темп росту 2020/ 2021 (%)	Темп росту 2021/ 2022 (%)	Темп росту 2022/ 2023 (%)	Темп росту 2020/ 2023 (%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	2700	3436	4333	11469	112.87	114.51	115.41	154.64
Собівартість реалізованої продукції	2865	3357	3444	9666	118,94	118,66	116,14	163,93
Валовий прибуток	835	79	889	1803	114.24	101.18	113,11	130,74

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Фінансовий результат від операційної діяльності	370	430	520	1320	113,31	113,65	114,53	147,48
Чистий фінансовий результат: прибуток	355	300	230	885	123,75	116,22	110,70	159,20
Середньорічна вартість активів	900	2234	2333	5467	111,11	124,82	120,77	167,51
Середньорічна вартість основних засобів	660	660	430	1750	118,59	115,68	108,83	149,30
Середня кількість працівників (тис./чол.)	7,1	2,7	2,9	7,3	105,70	108,57	108,48	124,50

Аналіз ключових показників діяльності ТОВ "Нова Пошта" за період 2020-2023 років показує значне зростання у всіх основних фінансових та операційних показниках.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг

- Чистий дохід зріс з 20987 млн. грн. у 2020 році до 32456 млн. грн. у 2023 році, що є зростанням на 11469 млн. грн. (54.64%).
- Темп росту становив 112.87% у 2020/2021, 114.51% у 2021/2022 та 115.41% у 2022/2023.

Собівартість реалізованої продукції

- Собівартість зросла з 15123 млн. грн. у 2020 році до 24789 млн. грн. у 2023 році, що є зростанням на 9666 млн. грн. (63.93%).
- Темп росту становив 118.94% у 2020/2021, 118.66% у 2021/2022 та 116.14% у 2022/2023.

Валовий прибуток

- Валовий прибуток зріс з 5864 млн. грн. у 2020 році до 7667 млн. грн. у 2023 році, що є зростанням на 1803 млн. грн. (30.74%).

- Темп росту становив 114.24% у 2020/2021, 101.18% у 2021/2022 та 113.11% у 2022/2023.

Фінансовий результат від операційної діяльності

- Фінансовий результат зріс з 2780 млн. грн. у 2020 році до 4100 млн. грн. у 2023 році, що є зростанням на 1320 млн. грн. (47.48%).

- Темп росту становив 113.31% у 2020/2021, 113.65% у 2021/2022 та 114.53% у 2022/2023.

Чистий фінансовий результат: прибуток

- Чистий прибуток зріс з 1495 млн. грн. у 2020 році до 2380 млн. грн. у 2023 році, що є зростанням на 885 млн. грн. (59.20%).

- Темп росту становив 123.75% у 2020/2021, 116.22% у 2021/2022 та 110.70% у 2022/2023.

Середньорічна вартість активів

- Середньорічна вартість активів зросла з 8100 млн. грн. у 2020 році до 13567 млн. грн. у 2023 році, що є зростанням на 5467 млн. грн. (67.51%).

- Темп росту становив 111.11% у 2020/2021, 124.82% у 2021/2022 та 120.77% у 2022/2023.

Середньорічна вартість основних засобів

- Середньорічна вартість основних засобів зросла з 3550 млн. грн. у 2020 році до 5300 млн. грн. у 2023 році, що є зростанням на 1750 млн. грн. (49.30%).

- Темп росту становив 118.59% у 2020/2021, 115.68% у 2021/2022 та 108.83% у 2022/2023.

Середня кількість працівників

- Середня кількість працівників зросла з 29,8 тис. чол. у 2020 році до 37,1 тис. чол. у 2023 році, що є зростанням на 7,3 тис. чол. (24.50%).

- Темп росту становив 105.70% у 2020/2021, 108.57% у 2021/2022 та 108.48% у 2022/2023.

Загальний висновок

Показники діяльності ТОВ «Нова Пошта» свідчать про постійне зростання компанії у фінансовому та операційному плані. Значне зростання чистого прибутку, валового прибутку та чистих фінансових результатів свідчить про ефективну стратегію розвитку та адаптацію до ринкових умов. Збільшення середньої кількості працівників і вартості активів підтримує розширення компанії. Загалом позитивна динаміка показників підтверджує успішність «Нової пошти» за аналізований період.

На основі див. табл. 3.1 була створена діаграма див. рис 3.2

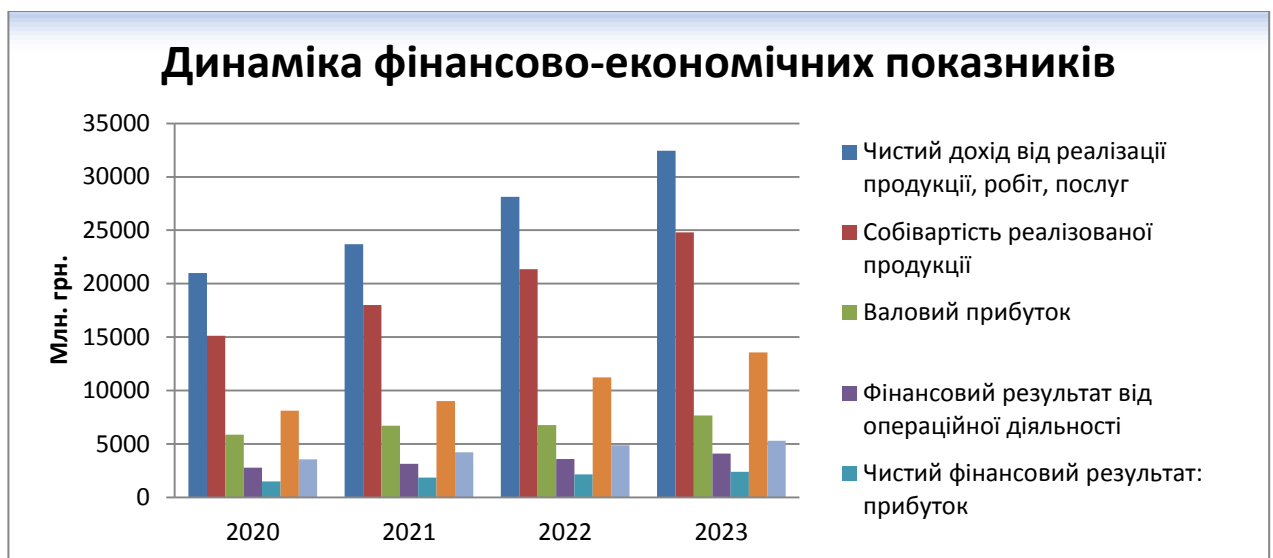


Рисунок 3.2 - Динаміка фінансово-економічних показників

По див. рис. 3.2 можна сказати що підприємство протягом 4-ох років показувало невпинний зріст економічних і фінансових показників.

Для аналізу факторів зовнішнього середовища використаємо популярну методику PEST-аналіз, табл. 3.2

Абревіатура PEST-аналізу визначається як:

P-політичні фактори

E-економічні фактори

S-соціальні фактори

T-технологічні фактори

PEST-аналіз

Політичні (P)	Економічні (E)
-Законодавчі зміни. - Міжнародні угоди. -Війна в Україні	- Тарифи на підтримку транспорту. - Податкова політика. - Рівень безробіття. - Валютні курси.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
Демографічні зміни. - Споживацький попит. - Екологічна свідомість	Технологічний розвиток. - Електронна комерція.

Проаналізуємо потенційні чинники впливу з боку політичного, економічного, соціального та технологічного середовищ.

Політичні фактори:

- Законодавчі зміни:

1. Постанова № 457 від 26 квітня 2024 року про внесення змін до правил проїзду великогабаритних та великовагових транспортних засобів: Оформлення дозволів через Центр надання адміністративних послуг спростить логістичні операції "Нової Пошти" та підвищить ефективність транспортування.

2. Постанова № 455 від 26 квітня 2024 року про продовження діючих тарифів на електроенергію: Продовження тарифів вплине на витрати "Нової Пошти", пов'язані з енергоспоживанням, і дозволить утримувати витрати на очікуваному рівні [80].

- Міжнародні угоди.:

Скасування договорів з Росією та Білоруссю:

- 1 січня 2023 року втратила чинність Угода між Урядом України та Урядом Російської Федерації про уникнення подвійного оподаткування доходів і майна.

- 20 грудня 2022 року закінчився термін дії Угоди між Урядом України та Урядом Республіки Білорусь про уникнення подвійного оподаткування [49].

Нова угода про уникнення подвійного оподаткування:

- Підписана 19 лютого 2024 року та ратифікована Верховною Радою 5 червня 2024 року.
- Протокол між Україною та ОАЕ про внесення змін до Угоди про уникнення подвійного оподаткування, підписаний 19 жовтня 2023 року.
- Протокол між Україною та Катаром про внесення змін до Угоди про уникнення подвійного оподаткування, ратифікований 11 червня 2023 року.

Угоди про політичне співробітництво та вільну торгівлю:

- Угода про політичне співробітництво, вільну торгівлю та стратегічне партнерство, підписана у 2020 році [20].

Війна в Україні: Війна вплинула на ТОВ "Нова Пошта" через логістичні труднощі, збільшення витрат і перебої в роботі. Пошкодження інфраструктури ускладнило транспортування, що призвело до зростання витрат на пальне та забезпечення безпеки працівників. Евакуація та небезпека для життя співробітників спричинили перебої в роботі, знизивши обсяги діяльності. Крім того, зміни в законодавстві та міжнародна підтримка допомогли компенсувати втрати та знайти нові ринки збуту [23].

Економічні фактори :

- Тарифи на підтримку транспорту:

Через зростання цін на пальне компанія зіткнулася з підвищенням логістичних і транспортних витрат. Це впливає на собівартість послуг і кінцеву ціну для споживачів. Уряди встановлюють тарифи на транспортування, які можуть змінюватися залежно від економічних умов та потреб у підтримці транспортної інфраструктури, що впливає на фінансові показники компаній та їх здатність планувати довгострокові бюджети.

- Податкова політика:

1. Єдиний податок: Ставки для підприємців першої групи становлять 302,8 грн/місяць, для другої групи — 1420 грн/місяць.

2. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ): Ставка 22% від мінімальної заробітної плати. З 1 січня 2024 року мінімальний платіж ЄСВ складає 1562 грн/місяць, а з 1 квітня — 1760 грн/місяць.

3. Податок на прибуток: Ставка для банківських установ збільшена до 25%.

Ці зміни створюють додаткове фінансове навантаження на підприємства, впливаючи на бюджетування та операційну діяльність ТОВ "Нова Пошта". [60]

- Рівень безробіття : Україні значно коливався в період з 2020 по 2024 роки. У перші роки війни безробіття різко зросло, що негативно вплинуло на ринок праці. Згідно з прогнозами Кабінету міністрів, у 2024 році рівень безробіття складе 18,7%, що ускладнить пошук кваліфікованих працівників для підприємств, зокрема ТОВ «Нова Пошта» [39].

Валютний курс: Валютні курси впливають на фінансову стабільність підприємств. У період з 2020 по 2024 роки курс гривні зазнавав значних коливань через економічну нестабільність та військові дії. З початку війни курс гривні до долара США зріс, що призвело до подорожчання імпортованих товарів і послуг, а також до збільшення витрат на паливо та матеріали, які закуповуються за іноземну валюту.

Наприклад, у 2020 році середній курс гривні до долара становив приблизно 27,00 грн/USD, а до 2022 року він підвищився до 36,57 грн/USD, що негативно вплинуло на витрати компаній, зокрема на логістику та міжнародні платежі [50].

Соціальні фактори

Демографічні зміни: Війна в Україні значно вплинула на демографічну ситуацію, особливо через масові переміщення населення та великі втрати серед військових і цивільних. Близько 7,8 мільйонів українців були змушені емігрувати за кордон, що призвело до скорочення робочої сили в країні. Більшість емігрантів становлять жінки, діти та люди працездатного віку, що впливає на ринок праці та економіку України [53].

Споживацький попит : Війна значно вплинула на споживчий попит в Україні. В умовах економічної нестабільності та зниження купівельної спроможності населення попит на товари і послуги зазнав суттєвих змін. Багато українців тепер надають перевагу базовим необхідним продуктам і послугам, скорочуючи витрати на товари не першої необхідності [26].

Технологічні фактори

Розвиток технологій значно впливає на ТОВ «Нова Пошта». Впровадження нових технологій дозволяє компанії покращувати якість послуг, автоматизувати процеси та оптимізувати логістичні маршрути. Мобільні додатки та чат-боти спрощують взаємодію з клієнтами та підвищують зручність використання послуг..

Електронна комерція: Звіт ЄБРР про електронну комерцію в Україні: Європейський банк реконструкції та розвитку відзначає високий потенціал українського ринку електронної комерції для зростання, завдяки розширенню інтернет-покриття та зростанню кількості інтернет-користувачів [29].

PEST-аналіз показує, що компанія "Нова Пошта" адаптується до змін у політичному, економічному, соціальному та технологічному середовищах. Політична стабільність, підтримка міжнародного співробітництва та технологічний розвиток сприяють зростанню бізнесу. Однак економічні виклики, пов'язані з війною та коливанням валютних курсів, вимагають подальшої адаптації та ефективного управління ризиками.

Для аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища використаємо популярну методику SWOT-аналіз. Абревіатура SWOT-аналіз

Наступна:

S - сильні сторони(переваги)

W - слабкі сторони(недоліки)

O - можливості

T - загрози

SWOT-аналіз

Внутрішні фактори	
<p>Переваги</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Надання великої кількості послуг. 2. Надання високоякісних послуг. 3. Ефективна система надання послуг. 4. Оператори мають багатий досвід, на внутрішньому ринку. 5. Річна номенклатура послуг підвищується за рахунок нових послуг. 6. Обхват оператором великої території, де конкуренти відсутні 	<p>Недоліки</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поганий маркетинг корпоративної діяльності. 2. Недостатні технічні та комп'ютерні забезпечення. 3. Виробнича потужність використовується лише на четверть. 4. Неповна асортиментна політика. 5. Некваліфіковані працівники
Зовнішні фактори	
<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Тісний зв'язок зі споживачами. 2. Завоювання нових сегментів ринку. 3. Розширення сфери послуг. 4. Уміння використовувати навички і технології збільшення частки ринку ринку. 5. Виробниче обладнання дає можливість надавати на половину більше послуг від запланованого. 6. Використання формованих баз клієнтів Для рекламних заходів. 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід конкурентів з ринку 2. Жорсткі умови кредитування. 3. традиційні послуги ідуть на спад 4. Загрозлива політична обстановка для прибутковості 5. Вихід на український ринок високотехнологічні послуги зв'язку, які можуть зменшити сегмент ринка. 6. Анексія території 7. Зростаючі ціни на енерго-ресурси

SWOT-аналіз показує, що "Нова Пошта" має значні внутрішні переваги, такі як широкий спектр і висока якість послуг, ефективна система обслуговування та великий територіальний обхват. Однак існують внутрішні проблеми, зокрема слабкий маркетинг, недостатнє технічне забезпечення та неповне використання виробничих потужностей.

Зовнішні можливості для компанії включають завоювання нових ринкових сегментів і розширення спектру послуг, тоді як зовнішні загрози пов'язані з конкуренцією, жорсткими умовами кредитування та політичною нестабільністю. Врахування цих факторів допоможе компанії визначити стратегічні пріоритети та планувати подальший розвиток, зосереджуючись на підвищенні ефективності, розширенні ринку та вдосконаленні технічної бази.

Аналіз середовища ТОВ «Нова Пошта» показав зростання ключових показників, що підтверджує ефективну стратегію розвитку. SWOT-аналіз виявив значні внутрішні переваги, такі як широкий спектр і висока якість послуг, але також вказав на потребу у вдосконаленні технічного забезпечення і маркетингу. Зовнішні можливості включають завоювання нових ринкових сегментів, тоді як загрози пов'язані з конкуренцією та політичною нестабільністю. PEST-аналіз допомагає компанії адаптуватися до економічних і політичних викликів, таких як законодавчі зміни та війна. Загалом, "Нова Пошта" демонструє стійке зростання та здатність ефективно реагувати на виклики середовища.

3.2. Мінімізація впливу негативних факторів на діяльність підприємства

Діяльність підприємств характеризується певним рівнем економічної свободи та невизначеності, що зумовлює виникнення різних ризиків. Ефективність економічної безпеки підприємства залежить від здатності керівництва уникати можливих ризиків та нейтралізувати негативні наслідки. Важливо вчасно виявити ризики, визначити їх джерела, сфери прояву та шляхи мінімізації негативних наслідків [9].

Розкрити сутність поняття «фактори загрози», визначити її джерела, вивчити особливості впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на систему економічної безпеки підприємств.

Забезпечення економічної безпеки підприємства можна розглядати як процес запобігання різноманітним збиткам, які можуть виникнути під впливом несприятливих факторів у всіх напрямках виробничо-фінансової діяльності підприємства [24].

Основні завдання управління ризиками: Зменшення або компенсація шкоди об'єкту в разі небажаних подій та визначення можливих шляхів протистояння ситуаціям і забезпечення стійкості.

Виявлення, аналіз та вплив на всі загрози (ризиками), які виникають на шляху діяльності організації. Розроблення планів для збільшення вартості активів компанії та забезпечення її стабільної роботи.

Методи управління ризиками:

- Уникнення ризику: Ухилення від заходів, що пов'язані з ризиком.
- Утримання ризику: Залишити ризик на відповідальність інвестора.
- Передача ризику: Передача ризику комусь іншому, наприклад, страхування діяльності підприємства.
- Зниження ступеня ризику: Зменшення можливості та обсягу втрат.

Процес управління ризиками:

1) Інформаційно-аналітичний етап: Збір, обробка, передача та аналіз інформації для оцінки загроз та ризиків.

2) Визначення контексту ризику: Постановка стратегічних і тактичних цілей компанії.

3) Якісний аналіз ринку: Виявлення факторів утворення ризиків, розпізнавання можливих небезпек та їх наслідків чи впливу на підприємство.

4) Кількісний аналіз ринку: Прорахунок рівня ризику і рівня впливу на діяльність організації.

5) Пошук нових методів та підходів для мінімізації ризиків.

Сучасне нестабільне середовище створює значні загрози для підприємств, зокрема для ТОВ "Нова Пошта", яка активно займається зовнішньоекономічною діяльністю. Уміння завчасно визначити загрози та знайти шляхи до мінімізації їх впливу є критично важливим для успішного функціонування компанії. У цьому контексті важливо розглянути основні методи мінімізації загроз та управління ризиками, які можуть бути ефективно застосовані до діяльності «Нова Пошта» [51]. В табл. 3.4 представлені рекомендації що до мінімізації негативних факторів.

Рекомендації для ТОВ «Нова пошта» що до мінімізації негативних факторів [75]

Ризик фактор	Рекомендація що до мінімізації фактора
Оптимізація організаційної структури	Забезпечення чіткої ієрархії та розподілу обов'язків. Впровадження сучасних систем управління для чіткого розподілу обов'язків та відповідальності
Покращення системи управління персоналом	Підбір, адаптація, стимулювання, навчання, оцінка та вивільнення персоналу. Регулярне проведення тренінгів та програм підвищення кваліфікації для співробітників
Поліпшення внутрішніх комунікацій	Підбір, адаптація, стимулювання, навчання, оцінка та вивільнення персоналу. Регулярне проведення тренінгів та програм підвищення кваліфікації для співробітників
Підвищення мотивації та кваліфікації персоналу	Впровадження ефективних каналів зв'язку між підрозділами. Використання сучасних технологій для внутрішніх комунікацій, таких як корпоративні портали та мобільні додатки
Аналіз політичної та економічної ситуації	Регулярний моніторинг зовнішнього середовища. Постійний аналіз політичних, економічних та соціальних змін для своєчасного коригування стратегії підприємства.
Диверсифікація	Розширення ринків збуту та пошук нових партнерів. Активний пошук нових ринків та партнерів для зменшення залежності від одного джерела
Резервування ресурсів	Створення резервів матеріалів та фінансових коштів. Формування запасів матеріальних ресурсів та фінансових резервів для забезпечення стійкості у випадку виникнення кризових ситуацій
Страховання	Придбання страхових полісів. Захист підприємства від можливих фінансових втрат внаслідок непередбачуваних подій, таких як політичні конфлікти, економічні кризи, природні катастрофи
Антикризовий менеджмент	Розробка стратегій та планів управління кризами. Впровадження спеціальних програм, спрямованих на запобігання та вирішення кризових ситуацій
Ризик-менеджмент	Ідентифікація, аналіз, оцінка, керування та нейтралізація ризиків. Використання сучасних методів ризик-менеджменту для зменшення негативних наслідків ризиків
Партнерські відносини	алагодження довгострокових партнерських відносин. Формування стійких та взаємовигідних відносин з постачальниками, клієнтами та зацікавленими сторонами
Кібербезпека	Захист конфіденційних даних та цифрової інфраструктури компанії від кібератак.
Залучення експертів	Співпраця з незалежними експертами та консалтинговими фірмами для отримання актуальної інформації та підтримки у складні часи.

Зважання на ризик фактори підприємства дозволить прогнозувати вплив, розпізнавати негативний фактор і максимально його нейтралізувати, що в свою чергу допомагає краще розвиватися і ставати більше конкурентно спроможним підприємством.

3.3. Вибір стратегій під дією зовнішніх і внутрішніх факторів для стійкого розвитку підприємства

Для забезпечення ефективного управління та сталого розвитку підприємств необхідно ретельно аналізувати як зовнішні, так і внутрішні фактори, оскільки вони суттєво впливають на продуктивність, конкурентоспроможність і загальну ефективність компанії. Такий аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони компанії, а також виявити можливості та загрози. Це дає можливість приймати обґрунтовані бізнес-рішення та розробляти ефективні стратегії розвитку [37].

Стратегія – це визначення довгострокових цілей та задач, прийняття дій і розподілу ресурсів .

Генрі Мінцберг визначає стратегію як: план дій ; хитрість; порядок дій; позиція в середовищі; перспектива [2].

Стратегічний потенціал підприємства включає рівень розвитку стратегічних ресурсів, можливість їх залучення та відповідність стратегічним завданням.

- Суперечності: криза, що виникає через протиріччя у внутрішньому середовищі та між компанією і зовнішнім середовищем.
- Стратегія розвитку: довгостроковий напрямок розвитку компанії, який охоплює внутрішні зв'язки, відносини із зовнішнім середовищем та конкурентні переваги.

Модель оцінки стратегічного потенціалу:

- Пропонована модель стійкості: оцінка рівня розвитку стратегічного потенціалу компанії базується на розвитку стратегічних ресурсів, ймовірності їх залучення та відповідності стратегічним цілям.

- Оцінка здійснюється на основі офіційної звітності та експертних оцінок.

Вплив зовнішнього та внутрішнього середовища:

- Внутрішнє середовище: організаційна структура, персонал, основні фонди, оборотний капітал, інноваційні та інвестиційні можливості, витрати та прибуток.

- Зовнішнє середовище: законодавче забезпечення, податкова політика, кредитно-фінансова політика, інноваційно-інвестиційна політика, інформаційна безпека, культурне забезпечення.

Вибір стратегічного напрямку розвитку:

- Оцінка стратегічної позиції компанії на основі рівня розвитку стратегічного потенціалу та впливу зовнішнього середовища.

- Використання матриці для вибору стратегічних напрямів розвитку (інтегроване зростання, концентроване зростання, стабілізація, скорочення витрат, ліквідація).

Стратегічний контроль і еквіфінальність

- Стратегічний контроль забезпечує оцінку і коригування обраної стратегії.

- Визначення ситуацій еквіфінальності для обґрунтування варіативних елементів стратегії розвитку [67].

На рис. 3.2 зображена схема вибору стратегії під дією факторів зовнішнього і внутрішнього середовища

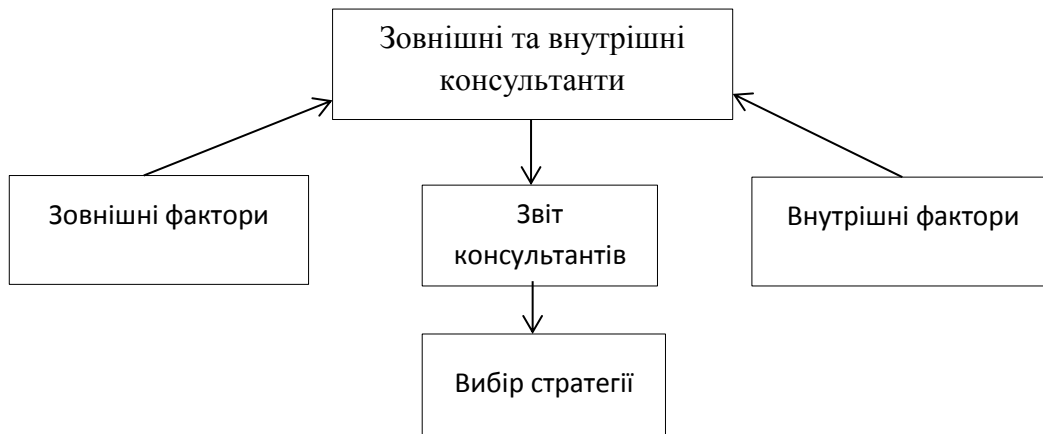


Рис. 3.2 Схема формування стратегії під дією факторів зовнішнього і внутрішнього середовища

Нижче приведемо ряд стратегічних підходів для пошуку найкращих комбінацій ТОВ «Нова пошта»

Стратегічні підходи

1. Інтенсивне зростання:
 - Глибоке проникнення на ринок
 - Розширення меж ринку
 - Розвиток товарів .
2. Інтеграційне зростання:
 - Регресивна інтеграція
 - Прогресивна інтеграція
 - Горизонтальна інтеграція .
3. Диверсифікаційне зростання:
 - Концентрична диверсифікація
 - Горизонтальна диверсифікація
 - Конгломератна диверсифікація [61].

Після проведення аналізів в розділі 3.1 і дослідження впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на підприємство запропонуємо ряд стратегій представлених в табл.3.5

Таблиця 3.5

Запропоновані стратегії для ТОВ "Нова Пошта"

Стратегії	Ціль	Заходи	Очікувані результати
Розширення ринку	Збільшення частки ринку та географічного покриття	Відкриття нових точок обслуговування Маркетингові кампанії Партнерські угоди	Збільшення кількості клієнтів. Підвищення доходів. Розширення географічного покриття
Розвиток нових послуг	Диверсифікація продуктового портфеля та задоволення потреб різних сегментів ринку	Запровадження нових видів послуг Інвестиції в нові технології	Підвищення задоволеності клієнтів. Збільшення доходів від нових послуг. Посилення конкурентних переваг
Покращення маркетингу	Підвищення впізнаваності бренду та збільшення частки ринку	Агресивна маркетингова стратегія. Сучасні канали комунікації	Підвищення впізнаваності бренду. Збільшення клієнтської бази. Підвищення лояльності клієнтів
Інвестиції в технології	Підвищення ефективності операцій та якості обслуговування	Оновлення технічної бази Автоматизація процесів	Зниження витрат на операції. Підвищення продуктивності праці. Зменшення кількості помилок у процесах обробки та доставки
Покращення управління персоналом	Підвищення кваліфікації та мотивації співробітників	Регулярні тренінги та програми підвищення кваліфікації. Ефективні системи мотивації	Підвищення продуктивності праці. Зменшення текучості кадрів. Підвищення задоволеності співробітників
Мінімізація ризиків	Забезпечення стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища	Страхування діяльності підприємства. Антикризові програми	Зниження фінансових ризиків. Забезпечення безперервності бізнесу. Підвищення рівня готовності до непередбачуваних ситуацій
Оптимізація витрат	Підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат	Страхування діяльності підприємства. Антикризові програми	Зниження операційних витрат. Підвищення прибутковості. Поліпшення фінансових показників

Стратегії представлені в див. табл. 3.5 для ТОВ «Нова Пошта» сприяють розширенню ринку, диверсифікації послуг, впізнаваності бренду, ефективності роботи, продуктивності праці та зниженню витрат. Це також забезпечує стабільність і прибутковість підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на розвиток суб'єкта підприємницької діяльності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Дане дослідження включає теоретико-методологічні основи системного аналізу, характеристики факторів, їх класифікацію та методи аналізу.

Це дослідження демонструє важливість системного аналізу як ефективного інструменту для оцінки та управління зовнішніми та внутрішніми факторами, що впливають на компанію. Визначено його роль у виявленні взаємозв'язків та інтеграції різних аспектів діяльності компанії.

Розроблено детальну класифікацію зовнішніх і внутрішніх факторів на основі сучасних підходів і аналітичних методів. Зовнішні фактори включають економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, тоді як внутрішні фактори включають організаційну структуру, ресурси, можливості, технології та людський капітал.

Визначено основні етапи системного аналізу, включаючи збір інформації, формулювання проблеми, вибір стратегії та впровадження рішення. Кожен етап детально розглянуто з точки зору методології та практичного інструментарію.

Методи для аналізу факторів: пропонується використання таких аналітичних методів, як SWOT, PEST, аналіз частки ринку та аналіз сценаріїв. Кожен метод обговорюється детально, включаючи його застосування та переваги для конкретної ситуації компанії.

Зовнішніх факторів проведено детальний аналіз, що впливають на діяльність компанії «Нова Пошта». Встановлено, що економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори мають значний вплив на стратегічний розвиток компаній. Зокрема, важливими зовнішніми факторами були визначені макроекономічні показники, правові реформи, соціальні тенденції та інноваційні технології.

Внутрішні фактори: визначено вплив внутрішніх факторів, таких як організаційна структура, корпоративна культура, технології та працівники, на ефективність компанії. Аналіз показав, що внутрішні процеси, управлінські

рішення та мотивація працівників значно впливають на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компанії. Розроблено практичні рекомендації щодо адаптації компаній до змін зовнішнього середовища. Зокрема, запропоновано стратегії адаптації до макроекономічних змін, впровадження нових технологій, реагування на соціальні тенденції.

Для оптимізації внутрішніх процесів запропоновано заходи для оптимізації управління внутрішніми факторами. Це й удосконалення організаційних структур, підвищення ефективності внутрішніх комунікацій, інвестиції в навчання та розвиток персоналу, впровадження сучасних технологій для автоматизації бізнес-процесів.

В цілому кваліфікаційна робота демонструє комплексний підхід до вивчення впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на розвиток підприємств. Наукові та практичні результати досліджень мають велике значення для підвищення ефективності управління та стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисов А.Б. "Великий економічний словник" URL : <https://tochka.com/index.php/info/glossary>.
2. Бутенко Д. С. "Вибір стратегії розвитку підприємства" URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21628/1/ВИБІР%20СТРАТЕГІЇ%20РОЗВИТКУ%20ПІДПРИЄМСТВА.pdf>.
3. Бідюк П.І., Загірська І.О. "Методика побудови сценарного аналізу із використанням байєсівських методів".
4. Боліла С.Ю. "Навчально-методичний посібник для підготовки і проведення семінарсько-практичних занять з курсу «Економіка і організація інноваційної діяльності» для студентів економічного факультету спеціальності «Економіка підприємств»". (в 2-х частинах). Херсон: ХДАУ, 2005. URL: <https://studfile.net/preview/8886818/>.
5. Бойчук Н.Я., ст. викладач ФММ НТУУ КПІ, Орел В.В., студентка ФММ НТУУ КПІ. "Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України". URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/ec12e980-47d1-4e69-9972-016942aeb633/content>.
6. Бондаря В.І. та В.П. Михайленка "Системний аналіз: методи та засоби"
7. Варенко В.М., І.В. Братусь, В.С. Дорошенко, Ю.Б. Смольников, В.О. Юрченко. Системний аналіз інформаційних процесів. URL [https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/20105/1/Системний%20аналіз%20\(посібник\).pdf](https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/20105/1/Системний%20аналіз%20(посібник).pdf)
8. Ващенко А.А., аспірант, Запорізька державна інженерна академія. Ефективна економіка № 3, 2015. УДК 338.45. URL <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4121#:~:text=Взаємозв%27язок%20між%20внутрішнім%20і,виробництва%20до%20змін%20умов%20функціонування>.
9. Верхоглядова Н.І., доктор економічних наук, професор, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ. URL

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56> УДК 65. 338.58.732.4. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану.

10. Воронкова А.Е., Гриньова В.М. "Системний підхід та системний аналіз у сучасному менеджменті". Харків: ХНАДУ, 2009. С. 55-70.

11 . Гаркавенко С.С., "Маркетинг", 2004 навч. посіб URL: http://univer.nuczu.edu.ua/tmp_metod/529/Marketing_Garkavenko.pdf

12 Гаркуша Н.М., Цуканова О.В., Горошанська О.О. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навч. посіб./ . – 2-ге вид. – К., 2012. – 591 с.

13 .Гетьман О.О., Економіка підприємства: Навч. посіб. – 2-ге видання. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с. URL:[http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2275/1/Гетьман%20О.О.%20С%20Шаповал%20В.М.%20Економка%20пдпримства%20\(2009\).pdf](http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/2275/1/Гетьман%20О.О.%20С%20Шаповал%20В.М.%20Економка%20пдпримства%20(2009).pdf)

14 Горбашко Е.А. Управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю - Підручники для студентів онлайн (stud.com.ua).

15 Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с. URL:<https://buklib.net/books/36570/>

16 Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. - Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. - 133 с. URL: <https://buklib.net/books/36592/>

17 Гринчуцький В.І., Карапетян Е.Т., Погріщук В.І. Навчальний посібник економіка підприємства. URL: <https://ктеп.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Ekonomika-pidpri-mstv-Grinchuczkij-V.-I..pdf>

18 Демиденко Л., к.е.н., доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу і аудиту, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. УДК 658.012.12. URL http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2015/21.pdf

19 Державна податкова служба України. Офіційний портал. URL: <https://tax.gov.ua/baneryi/podatkov-i-konsultatsii/konsultatsii-dlya-fizichnih-osib/print-65796.html#:~:text=на%20такі%20послуги.->

,Відповідно%20до%20ст.,соціальних%20результатів%20та%20одержання%20п
рибутку.

20 Державні сайти України. Державна служба з питань праці. Що таке професійна спілка та для чого вона необхідна? URL: <https://dsp.gov.ua/faq/shcho-take-profesiina-spilka-ta-dlia-choho-vona-neobkhidna/>

21 Державна служба статистики URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

22 Дивак М.П. Методичний посібник з дисципліни “Системний аналіз”.URL:<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/627/1/Системний%20аналіз.pdf>

23 Дія Бізнес Український бізнес під час кризи URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/antikrizovirisen/vijna-kriza-dla-biznesu-na-sozvernuti-uvagu-pidpriemcam-sob-ne-vtratiti-vse>

24 Доценко І.О аспірант Вплив внутрішніх та зовнішніх факторів загроз на рівень економічної безпеки підприємства УДК 65.012.8(477) Хмельницький національний університет

25 Дунда С.П., "Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають", Ефективна економіка №12 2016, [nauka.com.ua](http://www.nauka.com.ua).

26 Економічна правда. Зміна споживчого попиту в умовах війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/press/2022/06/16/688169/>

27 Енциклопедія сучасної України. енциклопедична стаття – інфраструктура.

28 Єрошенко Г.А., Шевченко К.В., Лисаченко О.Д., Білаш В.П., Свінцицька Н.Л., Григоренко А.С., Кінаш О.В. використання причинно-наслідкової діаграми ісікави в навчальному процесі та при проведенні аналізу. URL:<https://medbiology.pdmu.edu.ua/storage/common/files/IN4HFPEqY8jNEvv9cdriIo5XpRayrmI2u3a5w3Il.pdf#page=65>.

29. Європейський банк, наші інвестиції змінюють життя людей. <https://www.ebrd.com/home> URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>
УДК 65. 338.58.732.4 Особливості управління безпекою держпідприємницької діяльності в умовах воєнного стану

30. Жигірь А.А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку.

31. Жукевич С. "Теоретичні підходи до розуміння середовища як об'єкту стратегічного аналізу". URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/18108/1/Теор.основи%20анал%20п-ства.PDF>

32. Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії". URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>

33. Ілляшенко Поведінка споживачів.
URL:
<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9364/1/конспект%20лекцій.pdf>
ПОВЕДІНКА.

34. Кнейслер М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. Монографія.

35. Князевич А.О. управління стадіями життєвого циклу підприємств
УДК 338.24:330.3
URL:
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/3428/1/УПРАВЛІННЯ%20СТАДІЯМИ%20ЖИТТЄВОГО%20ЦИКЛУ%20ПІДПРИЄМСТВ.pdf>

36. Ковбатюк М.В., Беник Н.Г. Вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на процес функціонування та адаптації підприємств.

37. Ковтуненко Ю.В., к.е.н., доцент кафедри обліку аналізу і аудиту, Одеський національний політехнічний університет. фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства.

38. Козлова І.М., Костіна О.М. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. чинники внутрішнього середовища стратегічного розвитку підприємства.

URL:
http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2019/2019_3/10.pdf

39. Кореспондент.нет_Офіційно безробіття падає: що буде з ринком праці у 2024-му URL:
<https://ua.korrespondent.net/articles/4656891-ofitsiino-bezrobittia-padaie-scho-bude-z-rynkom-pratsi-u-2024-mu>

40. Корзаченко О.В., старший викладач кафедри інформаційного менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи.

41. Корзаченко О.В., старший викладач кафедри інформаційного менеджменту, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи.

42. Кузьменко О.В., канд. ек. наук, доцент В.Н. Чекарь, канд. ек. наук, доцент С.В. Мостипан, магістрант. PEST-аналіз в системі стратегічного маркетингового аналізу. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pest-analiz-v-sisteme-strategicheskogo-marketingovogo-analiza/viewer>

43. Лаврова Ю.В. Конспект лекцій, Харків, 2012. Економіка підприємства та маркетинг. URL: <https://buklib.net/books/37185/>

44. Ломоносова О.Е., кандидат економічних наук, доцент. типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища організації. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_5/3.pdf

45. Майстро С.В. Розвиток конкурентного середовища в Україні та результативність державної антимонопольної політики. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2017. Вип. 1. С. 207–214.

46. Маховикова Г.А. типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища організації.
URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_5/3.pdf#rap

47. Мельник О.Г., Мукан О.В., Злотнік М.Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку, Вип. 2, 2019.

48. Мещеряков А.В. Системный анализ: методология и технологии, 2015. Методологія: аналіз чутливості; сценарний аналіз; аналіз стійкості.

49. Міністерство фінансів України. Міжнародні договори України про уникнення подвійного оподаткування. Міністерство Фінансів України (mof.gov.ua)

50. Міністерство фінансів. НБУ прогнозує, що зарплати українців у 2024 році суттєво зростуть. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/04/122573347/>

51. Михайленко О.В., кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку і аудиту Національного університету харчових технологій. Ніколаєнко С.М., асистент кафедри обліку і аудиту Національного університету харчових технологій. Насіканова О.О., магістрант Національного університету харчових технологій. Управління ризиками діяльності підприємства. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf

52. Нижника В.М. Підвищення конкурентного потенціалу та економічної безпеки промислових підприємств за умов / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В.М. Нижника. – Хмельницький: ХНУ, 2013. – 525 с.

53. Національний інститут стратегічних досліджень. Соціально-демографічна ситуація в Україні: шляхи подолання наслідків війни.

URL:<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/sotsialno-demohrafichna-sytuatsiya-v-ukrayini-shlyakhy-podolannya>

54. Основи менеджменту. Внутрішнє середовище організації.

URL:http://megalib.com.ua/content/2510_43_Vnytrishne_seredovishe_organizacii.html

55. Основи економічної теорії, підручник за загальною редакцією доктора економічних наук, професора Л.С. Шевченко. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/KOMPLEKS/ET/KURS/OSNOVA_ET/EkonomTeoria.pdfж

56. Осовська Г.В. Осовський О. А. Підручник основи менеджменту. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Osnovy-menedzhmentu-Pidruchnyk-Osovska-H.V.pdf

57. Офіційний сайт компанії Нова Пошта в Україні. <https://novaposhta.ua>

58. Оптимізація бізнес-процесів. Manageable.

URL:<https://manageable.com.ua/optymizatsiyabiznesprotsesiv/#:~:text=Оптимізація%20бізнес-процесів%20–%20це%20найважливіший,ресурсу%20між%20усіма%20учасниками%20процесу>

59. Оптимізація бізнес-процесів підприємства.

URL:https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/514719/mod_resource/content/0/T4_лекція.pdf

60. Павло Пшеничний. Головні податкові зміни 2024 року: зростання ставок, скасування пільг та контроль КІК.<https://delo.ua/economy/zrostannya-stavok-podatkov-skasuvannya-pilg-ta-kontrol-kvk-golovni-podatkovi-zmini-2024-roku-428051/>

61. Падерін І.Д., Новак Є.Є. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. УДК 334.012.64.

62. Перевозчикова Ю.О. Оптимізація бізнес-процесів як фактор реалізації потенціалу.

63. Плеханова Т.Є., аспірант кафедри економіки, управління підприємствами та логістики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Визначення факторів ризику внутрішнього середовища підприємства під час планування інноваційного розвитку. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2017/43_2_2017/05.pdf

64. Полянська А.С., Кісь Г.Р. Конспект лекцій управління розвитком організацій. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2022-10/KL-URO.pdf>

65. Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника. Фактори впливу на організацію. (studfile.net)

66. Прикарпатский национальный университет им. В. Стефаника Фактори впливу на організацію 3. Фактори впливу на організацію (studfile.net)

67. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком. удк 658.005.591.3 підприємства.

68. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Монографія "Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми". Сторінка 35.
URL:<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4458/1/Рогоза%20М.Є.%20Вергал%20К.Ю.%20Монографія%20СТРАТЕГІЧНИЙ%20ІННОВАЦІЙНИЙ%20РОЗВИТОК%20ПІДПРИЄМСТВ%20МОДЕЛІ%20ТА%20МЕХАНІЗМИ.pdf>
69. Розенков Д.А. "Классический менеджмент: организационные структуры управления", Хабаровск: ДВГУПС, 2012, 192 с.
70. Рокоча В.Б., Одягайло, В., Терехов, С., Філатов. Посередницька діяльність на світових товарних ринках.
URL:https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/rokocha_0008.pdf
71. Савіна Г.Г., Скібіна Т.І. "Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг". <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300>
72. Сліпко В.О. "Організація як відкрита система". URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2021/01/PTBD-31-Osnovy-menedzhmentu-Slipko-V.O.-18.01.21.pdf>
73. Стукан Т.М. SMART-метод у досягненні цілей розвитку туристичної галузі регіону. <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/884/837>
74. Стратегічний аналіз галузі. Навчальний посібник / За ред. Лотиш О.Я. – Тернопіль: Економічна думка, 2019 – 248 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/37617/6/Підручник%20САГ%20новий.pdf>
75. Тарасова К.І. Класифікація ризикоутворюючих факторів в діяльності підприємства.
URL:<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2620/1/Класифікація%20ризикоутворюючих%20факторів%20в%20діяльності%20підприємства.pdf>
76. Томчук О.Ф., к.е.н., доцент, Кафлевська С.Г., Збірник наукових праць ВНАУ. URL: <http://repository.vsau.org/getfile.php/6276.pdf>

77. Шевченко Н.В. Методологія аналізу попередніх даних для оцінки результатів діяльності. В книзі: Основи стратегічного планування. Львів, 2018.

78. Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 699 с. <https://buklib.net/books/21968/>

79. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій, навчальний посібник. URL: https://pidru4niki.com/13761025/menedzhment/organizatsiya_skladna_vidkrita_sistema_obyekt_upravlinnya

80. Document. Постанова КМУ від 03.05.2024 р. № 500 “Про внесення змін щодо функціонування телемедицини до деяких постанов Кабінету Міністрів України”. <https://document.vobu.ua/doc/category/publisher/kmu>

81. Manageable. Оптимізація бізнес-процесів. URL:<https://manageable.com.ua/optymizatsiya-biznes-protsesiv/#:~:text=Оптимізація%20бізнес-процесів%20-%20це%20найважливіший,ресурсу%20між%20усіма%20учасниками%20процесу>

82. Novifinance. Внутрішній аудит як важливий інструмент забезпечення ефективної діяльності. URL:<https://novifinance.com.ua/internal-audit-as-an-important-tool-for-ensuring-effective/#:~:text=Це%20може%20включати%20в%20себе,пропонує%20заходи%20для%20їх%20покращення>

83. Weblium. SWOT-аналіз: що це таке, матриця та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu>

84. Zosym Махум. Аналіз документів (Document Analysis). URL: <https://www.maxzosim.com/document-analysis/>