

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Ефективне використання факторів зовнішнього середовища в  
управлінні підприємством»

Виконала  
студентка групи 401-ЕМ  
Семко Катерина Олегівна \_\_\_\_\_

Керівник:  
доцент кафедри менеджменту і логістики,  
к.е.н., доцент Амеліна І.В. \_\_\_\_\_

Полтава 2021

## АНОТАЦІЯ

Семко К. О. «Ефективне використання факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства (на прикладі Приватного сільськогосподарського підприємства «Нива»)» - Кваліфікаційна бакалаврська праця на правах рукопису. 073 «Менеджмент». Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Проблема теми дослідження обумовлена особливостями діяльності ПСП «Нива» та низьким рівнем використання факторів зовнішнього середовища.

В першому теоретичному розділі роботи проведено дослідження теоретичного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Відтак проведено глибоке дослідження сутності впливу факторів зовнішнього середовища сільськогосподарського підприємства.

У другому аналітичному розділі роботи проведення аналіз стану розвитку ПСП «Нива». Виконано аналіз фінансово-господарських показників діяльності досліджуваного підприємства. Проведено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ПСП «Нива»

В третьому, рекомендаційному розділі роботи, шляхи вдосконалення впливу факторів зовнішнього середовища та ефективність цих шляхів.

Основні наукові положення та висновки дослідження доведені до рівня конкретних методичних розробок і прикладних рекомендацій у сфері ефективного використання факторів зовнішнього середовища.

Ключові слова: Приватне сільськогосподарське підприємство (ПСП), зовнішнє середовище, фактори, аналіз.

## SUMMARY

Semko KO "Effective use of environmental factors on the activities of the enterprise (on the example of the Private Agricultural Enterprise" Niva ") - Qualifying bachelor's thesis on the rights of the manuscript. 073 "Management". Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic National University.

The problem of the research topic is due to the peculiarities of PSP "Niva" and the low level of use of environmental factors.

In the first theoretical section of the work a study of the theoretical influence of environmental factors on the activities of the enterprise. An in-depth study of the essence of the influence of environmental factors of an agricultural enterprise has been carried out.

In the second analytical section of the analysis of the state of development of PSP "Niva". The analysis of financial and economic indicators of activity of the investigated enterprise is executed. The analysis of the influence of environmental factors on PSP "Niva" is carried out

In the third, recommendatory section of the work, ways to improve the impact of environmental factors and the effectiveness of these ways.

The main scientific provisions and conclusions of the study are brought to the level of specific methodological developments and applied recommendations in the field of effective use of environmental factors.

Key words: Private agricultural enterprise (PSP), external environment, factors, analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ІСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
Загальна характеристика зовнішнього середовища підприємства, макросередовища і безпосередньо оточення підприємства.....	8
Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства .	13
1.3. Аналіз зовнішнього середовища, його значення і зв'язок з стратегічним управлінням .....	24
Висновки до розділу 1 .....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «НИВА» В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО SEREDOVИЩА .....	34
Аналіз суб'єкта та об'єкта управління ПСП «Нива».....	34
Фінансово-економічний аналіз діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Нива» .....	48
Аналіз ефективності використання факторів зовнішнього середовища на ПСП «Нива».....	59
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПЛИВІВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПСП «НИВА».....	70
Застосування сучасних методів дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПСП «Нива» .....	70
Обґрунтування напрямків зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПСП «Нива» .....	75
ВИСНОВКИ .....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	87
ДОДАТКИ .....	88

## ВСТУП

Сучасне зовнішнє середовище є джерелом, яке надає організації ресурси, необхідні для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні. Воно надзвичайно складне, постійно перебуває у динаміці та невизначеності. Підприємство знаходиться в стані обміну з зовнішнім середовищем, задовольняючи тим самим себе можливістю виживати. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших організацій, що знаходяться в цьому ж середовищі. Тому завжди існує можливість, що підприємство належним чином не задовольнить свої потреби у отриманні певних ресурсів. Це може послабити її потенціал і привести до багатьох негативних наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої прямої взаємодії організації із зовнішнім середовищем, яке б дозволяло б їй підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення її цілей, і тим самим, давало б їй можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Аналіз зовнішнього середовища служить інструментом, за допомогою якого розробники стратегії контролюють зовнішні, по відношенню до підприємства, фактори з метою передбачити потенціальні загрози і відкриті можливості і, також, знаходять ефективне управління чинниками цього середовища. Тому і виникло актуальне питання щодо виявленні чинників зовнішнього середовища, які в значній мірі впливають на ефективність управління підприємством.

Актуальність цього питання обґрунтована реальністю існування впливу зовнішнього середовища на подальше існування підприємства

При написанні даної роботи були використанні дослідження щодо складу чинників зовнішнього середовища та їх вплив на ефективне управління підприємством таких сучасних та зарубіжних вчених: Н. Туленков, І.І. Мазур, В.Д. Шапіро, Н.Г. Ольдерогге, М.М. Максимцов, А.В. Ігнат'єва, О.В. Зайцев,

П.В. Кабушкін, П.В. Комарецька, І. Падерін, Є. Новак, Седегов, В. Г., Терещенко О.О., Яремко А.Д., Ал. К. Чакравал, П. Гоял та інші.

Метою дослідження є вивчення фактори аналізу зовнішнього середовища підприємства, а також дослідити особливості проведення аналізу чинників зовнішнього середовища на ефективну діяльність підприємства.

Об'єктом роботи є перебування ПСП «Нива» у зовнішньому середовищі, його складові частини в умовах динамічного розвитку та вплив на дане підприємство.

Предмет дослідження – аналіз факторів зовнішнього середовища і розкриття принципів, підходів та методів оцінки зв'язків підприємства із даним середовищем в умовах сучасного господарювання.

Для досягнення встановленої мети в роботі виконуються наступні завдання:

надати загальну характеристика зовнішнього середовища підприємства, макросередовища і безпосередньо оточення підприємства.

скласти загальну класифікацію факторів зовнішнього середовища і визначити їх вплив на підприємство;

вивчити аналіз зовнішнього середовища, його значення і зв'язок з стратегічним управлінням.

розробити загальну характеристику діяльності ПСП «Нива»;

провести аналіз фінансово-економічних показників ПСП «Нива»;

визначити ефективність використання факторів зовнішнього середовища ПСП «Нивою»;

надати пропозиції щодо запровадження систему аналізу на ПСП «Нива»;

обґрунтувати ефективність впровадження на ПСП «Нива» аналізу факторів зовнішнього середовища.

Теоретичною та методологічною основою для написання кваліфікаційної роботи були: Конституція України, Закон України про «Господарські товариства», Закон України « Про підприємства в Україні», Закон України «Про працю», Закон України про банкрутство» та інші, праці вітчизняних та

закордонних фахівців з проблем особливостей формування та реалізація факторів зовнішнього середовища підприємства та матеріали періодичних видань. З метою аналізу діяльності підприємства ПСП «Нива» використовувались дані статистичної та бухгалтерської звітності підприємства. Інформаційною базою дослідження є нормативні, статистичні та фінансові документи, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та містить 17 рисунків, 14 таблиць. Повний обсяг дипломної роботи складає 93. Список використаних джерел містить 25 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ІСНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Загальна характеристика зовнішнього середовища підприємства, макросередовища і безпосередньо оточення підприємства.

Будь-яка організація знаходиться і функціонує в середовищі. Кожна дія всіх без винятку підприємств можливо тільки в тому випадку, якщо середовище допускає його здійснення.

Зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішньому потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. Але ресурси зовнішнього середовища не безмежні і на них претендують багато інших підприємств, що знаходяться в цьому середовищі. Тому завжди існує можливість того, що організація не зможе одержати потрібні ресурси. Це зможе привести до послаблення її потенціалу і набути багато негативних наслідків. Завдання стратегічного управління полягає в забезпеченні такої взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, щоб дозволяло б підтримувати її його потенціал на рівні, необхідному для досягнення його цілей, і тим самим давало б можливість виживати в довгостроковій перспективі. Для того щоб визначити стратегію поведінки підприємства і провести цю стратегію в життя, менеджери повинні мати детальну уяву як про внутрішнє середовище підприємства, його потенціал і тенденцію розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку і місці, що займає в ній підприємство. При цьому і внутрішнє середовище, і зовнішнє оточення визначаються стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози і можливості, які підприємство повинна враховувати при визначенні своїх цілей і при їх досягненні[1, с 125].

Зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовище і безпосередньо оточення. Макросередовище створює умови середовища перебування підприємства. У більшості випадків макросередовище не носить специфічного характеру по відношенні до окремо взятого підприємства.

Однак ступінь впливу стану макросередовища на різні підприємства різна. Це пов'язано як з відмінностями в сферах діяльності підприємства, так і з відмінностями у внутрішньому потенціалі підприємства.

Фактори макросередовища не пов'язані безпосередньо з конкретним підприємством. Вплив цих факторів є більш-менш однаковими для підприємств. До їх складу входять економічні, політичні, соціально-культурні та технологічні чинники. До другої групи належать фактори безпосереднього (ділового) оточення підприємства, які безпосередньо пов'язані, взаємодіють з ними. Сюди входять такі фактори як діяльність постачальників, конкурентів, профспілок, відносини зі споживачами тощо (рисунк 1.1). [2]



Рисунк 1.1 – Основні фактори зовнішнього середовища

Примітка. Розроблено за [2, с 58]

За останні п'ятдесят років, з появою і розвитком системного і ситуаційного менеджменту, зовнішнє середовище привертає все більшу увагу дослідників. Будучи відкритими системами, підприємства в істотній мірі залежать від змін у зовнішньому середовищі. У зв'язку зі стрімким підвищенням турбулентності оточення, характер взаємодії з ним бізнесу стає все більш хаотичним, а наслідки – все більш суттєвими. Здатність розуміти ключові процеси середовища бізнесу – сьогодні не просто хороший тон або вишукування, а, навпаки, сурава необхідність. Підприємство, яке не розуміє своїх кордонів, приречена на загибель. У зовнішньому середовищі бізнесу, подібно дарвінівських теоріях, відбувається найжорстокіший природній відбір: виживають тільки ті, хто володіє достатньою гнучкістю (мінливістю) і здатні навчатися – закріплювати у своїй генетичній структурі необхідні для виживання риси (дарвінівська спадковість).

Незважаючи на всю хаотичність процесів, які протікають в зовнішньому середовищі бізнесу, можна виділити її основні значущі риси:

Складність зовнішнього середовища - число і різноманітність факторів, на які змушена реагувати підприємство, вкрай велике. Аналіз зовнішніх впливів і визначення ключових факторів по тій чи іншій проблемі, як правило, вимагають значну кількість часу і зусиль. Наприклад, регулюючи свої відносини з тим чи іншим співробітником, компанія повинна враховувати законодавство країни, локальні нормативні акти, думка профспілок, особливості та сферу компетентності самого працівника, ситуацію на ринку праці, географічні, економічні, соціально-культурні та інші аспекти регіону, громадські рухи, послужний список співробітника, публічний імідж компанії і т.п.

Рухливість зовнішнього середовища - всі об'єкти і процеси зовнішнього середовища знаходяться в постійному русі - вони безперервно (хоча і з різною швидкістю) зазнають змін. Наприклад, постійно змінюються фінансові умови (ставки дисконту, рівень інфляції тощо), вводяться нові закони та інші

нормативні акти і скасовуються старі, змінюються уподобання і звички споживачів і т.п.

Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища - зміна одного фактора приводить (в тій чи іншій мірі) до зміни безлічі інших. Наприклад, у зв'язку з перспективами вступу України в Європейський Союз актуальності набуває питання адаптації Українського підприємства до європейського стандарту. В даному випадку для успішної адаптації необхідно відкоригувати роботу підприємства і вирішити ряд таких проблем: проблема конкурентоспроможності продукції; проблеми, пов'язані з переходом з системи бухгалтерського обліку на МСФЗ (Міжнародні стандарти бухгалтерського обліку), відповідно виникає потреба в підвищенні кваліфікації працівників в цій сфері; проблеми соціальної адаптації в європейському середовищі (облік культури ведення бізнесу, особливостей споживача і т.д.); співробітництво з європейськими партнерами та/або інвестування з їхнього боку і т.д.

Турбулентність зовнішнього середовища - зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з високим ступенем невизначеності і непередбачуваності. Фактично проблема турбулентності зовнішнього середовища обумовлена фізичної нездатністю менеджерів прорахувати ланцюжка взаємозв'язків протікають змін.

Некерованість зовнішнього середовища - організація має дуже обмежені можливості (якщо взагалі має) впливати на зовнішній контекст своєї діяльності:

через лобювання законопроектів, створення фактичних монополій, завдання власних стандартів якості та споживання і т.п. Крім того, навіть ці заходи здатні лише частково стабілізувати середу. В основному ж, компаніям доводиться постійну адаптацію до протікає навколо них змін, тобто змінюватися самим [4].

Зовнішнє середовище (оточення бізнесу) не може бути постійною, вона змінюється. Можна виділити середу, параметри якої змінюються повільно, і таку, яка змінюється різко і неочікувано. У табл. 1.1 наведені основні типи і характеристики зовнішнього оточення підприємства [7 с.13].

Таблиця 1.1 – Основні характеристики зовнішнього оточення підприємства

№	Тип зовнішнього середовища	Характеристика зовнішнього середовища
1	Стабільне зовнішнє середовище	1. Тривалі цикли життя товарів ( послуг) 2. Великі складські приміщення для зберігання сировини та продукції 3. Можливість тривалих термінів на розробку продукції
2	Передбачуване зовнішнє середовище	1. Тривалі цикли життя товарів (послуг); 2. Наявність часу на розробку нових технологій; 3. Масове виробництво товарів; 4. Середні складські приміщення для зберігання сировини і продукції.
3	Мінливе зовнішнє середовище	1. Підвищена нестійкість і непередбачуваність; 2. Поведінка менеджерів сильно ускладнюється в порівнянні з їх діями в середовищі 1-го та 2-го типів; 3. Правила, згідно з якими підприємства повинні діяти, швидко і непередбачувано змінюватися; 4. На перше місце виходить здатність підприємств до підвищеної пристосовності та виживанню.
4	Глобальні зміни	1. Різке скорочення життєвих циклів товарів; 2. Невигідно утримувати склади; 3. Зміна відносин «замовник-виробник»; 4. Споживач диктує умови постачальнику; 5. Посилення конкурентної боротьби.
5	Турбулентне середовище	1. Зменшення розмірів підприємства; 2. Часта реорганізація підприємства; 3. Постійне відстежування ситуації в зовнішньому середовищі; 4. Негайна реакція на зміни зовнішнього середовища.

**Примітка.** Розроблено за джерелами [7, с 13].

Таким чином, будь-яке підприємство діє в середовищі і не може не враховувати його впливу на свою пряму діяльність. Зовнішнє середовище поділяється на середовище безпосереднього оточення і макрооточення, яке в свою чергу має різний вплив, залежно від сфер діяльності та внутрішнього потенціалу. Вона має наступні характеристики: складність, рухливість, взаємозв'язок її чинників, турбулентність і некерованість.

## Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність підприємства

При аналізі зовнішнього середовища, в межах якої функціонує підприємство, можна виділити цілий ряд факторів, що впливають на можливості її розвитку. З цією метою використовують методику під назвою T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society). Вона дозволяє розглянути групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на кілька підгруп для відповідного визначення і класифікації. Кожен з цих факторів піддається відповідному аналізу, щоб з'ясувати, які труднощі можуть виникати при роботі в даній сфері і які тут відкриваються позитивні можливості. Названі причини зручно аналізувати з урахуванням різних (в основному довгострокових і середньострокових) перспектив, коли необхідно передбачити, які зміни очікують підприємство в майбутньому, і підібрати стратегії, максимально ефективні в ситуації, яка складається.

Ми будемо розглядати наступні чинники: технології; економіка; політика; законодавство; довкілля; суспільство (рис. 1.2)

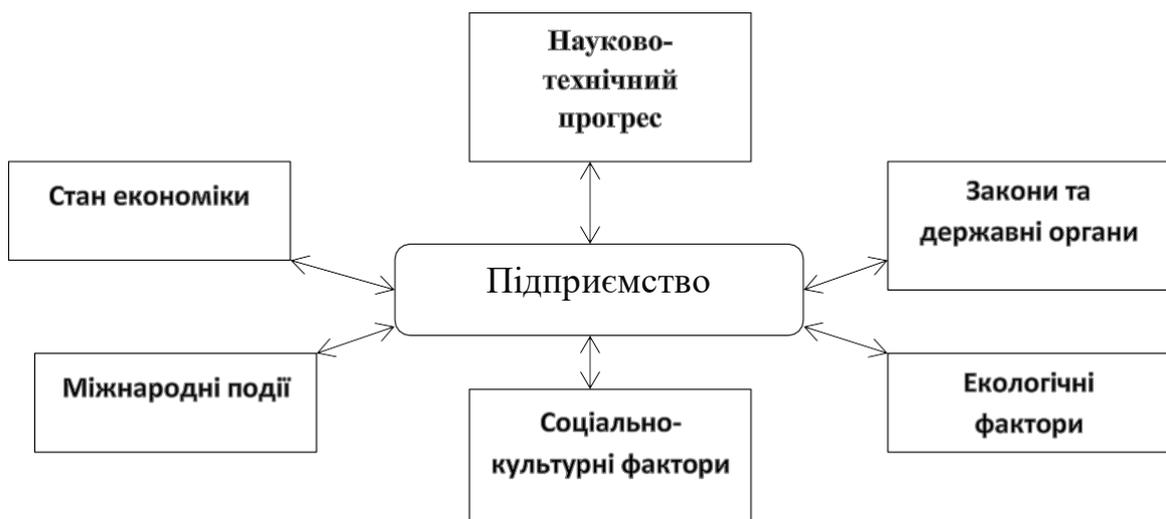


Рисунок 1.2 – Середовище непрямого впливу на підприємство

Примітка. Розроблено автором за [5, с 58]

Технології. Спробуємо відповісти на деякі питання, що стосуються основних факторів, які впливають на життя і діяльність. Розглянемо технологічні чинники:

- нові інформаційні технології;
- нові стандарти обладнання;
- нові види виробів.

Науково-технічні досягнення в значній мірі змінюють середовище функціонування даного підприємства. З'являються нові технології, нові вироби, що, прямо пропорційно, змінюють і конкуренцію. Багато підприємств систематично відстежують тенденції науково-технічного прогресу, що позитивно позначається на їх діяльності. Науково-технічні розробки змінюють спосіб життя споживача, підвищуючи якість, тим самим більш задовольняють споживачів. Також науково-технічні новинки з'являються в дизайні, конструюванні моделей, розподілі і збуті, маркетингу, тим самим впливаючи на загальну стратегію організації.

Економіка. Для того щоб виробити правильну стратегію, керівництву підприємства необхідно знати, які економічні умови діяльності в регіоні:

- темпи зростання галузей;
- динаміка розвитку ринку і його насиченість;
- рівень інфляції та безробіття;
- процентні ставки за кредит;
- інвестиційна та податкова політика;
- політика в області заробітної плати і цін;
- податкова база;
- економічна ситуація в регіоні;
- рівень доходів населення;
- темпи зростання економіки країни і галузі;
- зовнішньоторговельні бар'єри;
- митна політика.

Оскільки світова економіка істотно впливає на життя і діяльність підприємств, слід ретельно аналізувати загальноекономічні процеси (наприклад, зростання безробіття і інфляції, збільшення кількості компаній, що працюють на імпорту або експорту). У зв'язку з цим ми зможемо відповісти на певні питання.

Політика. Політичні фактори значно впливають на різні види бізнесу. Особливо помітно це в такій країні, як Україна, де політична система перебуває у фазі становлення. Зазвичай до політичних чинників відносять:

- політичний стан в країні;
- стабільність;
- лояльність влади;
- протекціонізм в галузі;
- наявність адміністративних бар'єрів;
- систему охорони власності.

При цьому слід враховувати такі важливі рушійні сили, як зміна суспільно-політичного ладу, спалахи релігійної нетерпимості і поживлення націоналізму. Не можна скидати з рахунків загрозу збройних конфліктів, різке скорочення імпорту або експорту, введення ембарго і різних торгових санкцій, розрахованих на економічне придушення.

Законодавство. Зміни в законодавстві прямо впливає на багато видів ділової активності. Ці зміни відбуваються і на досить високому рівні (так, введення податкового обліку в Україні зробило сильний вплив на діяльність підприємств, яким довелося організувати введення додаткового обліку), і в області конкретної галузевої проблематики (наприклад, коло питань, пов'язаних з введенням тих чи інших санкцій і правил, змінами в законодавстві про працю і в роботі).

При аналізі змін в законодавстві необхідно відповісти на наступні питання:

Які можливі зміни в існуючому законодавстві можуть вплинути на ваше підприємство? (Наприклад, зміни в законі про працевлаштування, в законах, що регулюють безпеку навколишнього середовища і т.п.)

Які законодавчі зміни можуть здійснювати місцеві органи влади (наприклад, надання грантів)?

Чи допомагає вам чинні нині законодавства захищатися від конкурентів?

Чи розумієте ви, які кроки необхідно зробити, щоб і позиція, і становище на ринку вашого підприємства було максимально невразливим або, але принаймні, не було пов'язано з ризиком?

Довкілля. В даний час все більше підприємств приділяє увагу стану довкілля. Тому коло питань, пов'язаних з її захистом, грає важливу роль при стратегічному плануванні у багатьох країнах розвинутих виробництв і підприємств. При аналізі навколишнього середовища виникають наступні питання:

З якими проблемами екологічного характеру доводиться стикатися вашому підприємству?

Чи є у вас конкуренти, які в своїй маркетинговій політиці використовують питання екології та захисту навколишнього середовища? Досягли вони в цьому успіху?

Чи використовує ваше підприємство вторинну сировину?

Чи встановлено на вашому підприємстві обладнання, яке захищає навколишнє середовище від шкідливих викидів?

Впроваджуєте ви нові способи використання вторинної та переробленої сировини при організації виробництва на своєму підприємстві?

Чи є якісь групи впливу, які пов'язані з тим, щоб впливати на ваше підприємство через фактори, пов'язані з загрозою навколишньому середовищу?

Демографічні чинники. При розробці стратегії розвитку (особливо у випадку довгострокової стратегії) багато компаній нерідко враховують також демографічні чинники. Якщо підприємство забезпечує населення такими послугами і товарами, які диференційовані або за віковими категоріями

покупців, що входять в різні групи, або за статевою ознакою, то проведення такого аналізу може виявитися надзвичайно цінним внеском в розробку стратегії. Так, в даний час в Україні спостерігається зростання народжуваності, в результаті чого збільшується попит на відповідні товари та послуги. Значить, цей фактор стимулює розвиток саме тих галузей, які пов'язані з виробництвом товарів і послуг для задоволення різноманітних запитів і потреб молодих сімей.

На демографічну ситуацію неабиякий впливають специфічні особливості регіонів, де розміщуються дані компанії або підприємства. Наприклад, може мати місце постійний приплив або, навпаки, відтік населення з регіону; національний склад часто відіграє визначальну роль в структурі попиту.

При аналізі демографічних факторів зазвичай задають такі питання:

Як ви вважаєте, чи змінюється населення вашої країни за тих чи інших демографічних показників?

Чи збільшується народжуваність?

Яке відсоткове співвідношення між чоловіками і жінками у вашій країні (місті, регіоні)?

Який відсоток від загального числа дієздатного населення складають молоді і літні люди?

Соціальні чинники. Діяльність підприємства нерідко в істотному ступені залежить від різних соціальних чинників. Вони можуть включати в себе соціальні потреби і запити, що визначають життєдіяльність співробітників даного підприємства; питання, пов'язані з громадським життям регіону, де розташоване підприємство.

Ось ряд соціальних факторів, що впливають на діяльність підприємства:

демографічна ситуація в регіоні;

статева структура населення;

середній рівень доходу і прожитковий мінімум;

культурне середовище і моральні цінності, релігія;

рівень освіти.

До соціальних чинників, що грають істотну роль у функціонуванні підприємства, відносять також спосіб залучення співробітників до професійної діяльності і в складі вашого підприємства, а саме: наскільки значима і / або престижна для них робота в штаті підприємства або ж чи вони цілком задовольняються роботою за контрактом.

Крім того, до соціальних факторів можна віднести стиль життя ваших працівників; ступінь їх залучення до вирішення внутрішніх управлінських завдань; якісні зміни у взаєминах співробітників, що стоять на різних ступенях ієрархії; внутрішні очікування людей від роботи вашої організації; різні ризики, побоювання та ін. [8].

Таким чином, при аналізі зовнішнього середовища виділяється безліч факторів, які можна розділити на наступні категорії: технологія, економіка, політика, законодавство, навколишнє середовище, демографічні чинники, соціальні фактори. Кожна з цих груп факторів по-своєму впливає на діяльність організацій.

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організацій часто складне, неоднозначне і мінливе. Причому зазначені фактори знаходяться в стані тісного взаємовпливу – зміна в одному з них призводить до змін в інших.

Основні фактори зовнішнього середовища, що впливають на організацію можуть бути розділені на чотири великих категорії:

- політичні;
- економічні;
- соціальні і культурні;
- технологічні.

Вони складають частину комплексного аналізу, і ми розглянемо кожную з них по черзі.

Політичні та юридичні чинники. Різні чинники законодавчого та державного характеру можуть обмежувати діяльність організації і впливати на рівень існуючих можливостей і загроз. Основними регуляторами, джерелами субсидій, роботодавцями та покупцями для підприємства виступають

національні та іноземні уряди. Деякі організації, у великій мірі залежать від урядових контрактів і субсидій. Це може означати, що для даних опідприємств оцінка політичного оточення може бути найбільш важливим аспектом зовнішньої перевірки. Деякі аспекти політичного оточення представляють для керівників особливе значення. Один з них - позиція адміністрації, законодавчих органів і судів стосовно бізнесу. Ця позиція впливає на такі дії уряду, як оподаткування доходів, встановлення податкових пільг або пільгових торговельних мит, вимоги щодо практики найму робочої сили, законодавство щодо захисту споживачів, стандарти на безпеку, на чистоту навколишнього середовища, контроль цін і заробітної плати і т. п.

Інший елемент політичної обставини - це група особливих інтересів і лобісти. Всі установи державного регулювання є об'єктами уваги лобістських груп, що представляють організації, на яких позначаються рішення цих установ. Велике значення для підприємств, які мають провідні операції або мають ринки збуту в інших країнах, має фактор політичної стабільності. Для іноземного інвестора або для експорту продукції політичні зміни можуть призвести до обмеження прав власності для іноземців (або навіть до націоналізації) або встановлення спеціальних мит на імпорт. Баланс платежів або проблеми з обслуговуванням зовнішнього боргу можуть ускладнити отримання грошей, що вивозяться в якості прибутку. З іншого боку, політика може змінитися в бік, сприятливу для інвесторів, коли виникає потреба в припливі капіталу з-за кордону. Встановлення дипломатичних відносин може відкрити шлях на нові ринки [4].

Економічні чинники. На здатність підприємства залишитись прибутковим безпосередній вплив надає загальне здоров'я і благополуччя економіки. Макроекономічний клімат в цілому буде визначати рівень можливостей для організацій.

Погані економічні умови вплинуть на попит на товари і послуги вашої організації, а більш сприятливі можуть забезпечити простір для зростання.

При аналізі зовнішньої обстановки для вашої організації потрібно оцінити ряд економічних показників. Сюди включаються ставки відсотка, курси обміну валют, темпи економічного зростання і рівень інфляції.

Ставки відсотка. Рівень ставок відсотка в економіці значно впливає на споживчий попит. Для придбання товарів споживачі часто беруть в борг (кредит). Менш імовірно, що вони будуть діяти таким чином при наявності високих ставок. Як приклад можна привести ринок житла, де відсоток за заставною напряду впливає на попит на будинки, що, в свою чергу, вплине на кількість початих нових житлових проєктів. Якщо організація працює в області житлової індустрії (надає позики, виступає в якості будівельного підрядника), то зростання процентних ставок буде являти собою загрозу, а їх зниження - можливість.

Організації, які розглядають плани розширення, які будуть фінансуватися за рахунок отримання позик, очевидно, будуть стежити за рівнем ставок відсотка і їх впливом на ціну капіталу. Тому ставки відсотка будуть надавати прямий вплив на потенційну привабливість різних стратегій.

Курси обміну валют. Курси обміну валют визначають вартість валюти країни по відношенню до вартості валют інших країн. Зміни в курсах обміну валют безпосередньо впливають на конкурентоспроможність продукції організації, якщо вона експортує товари на світовий ринок. Коли вартість фунта стерлінгів по відношенню до інших валют низька, товари, вироблені в Великобританії, відносно недорогі, що знижує загрозу з боку іноземних конкурентів і скорочує імпорт. Але якщо вартість фунта стерлінгів висока, то імпорт стає відносно недорогим, що підвищує рівень загрози, створюваної іноземними конкурентами.

Темп економічного зростання. Темп економічного зростання впливає на можливості і загрози для організації. Коли відбувається зростання в економіці, збільшуються витрати споживачів, що викликає конкурентний тиск на організацію. Зниження темпів економічного зростання і скорочення споживчих

витрат приведуть до зростання конкурентного тиску, загрожуючи прибутковості підприємства.

Інфляція. Як вам відомо, основна увага в економічній політиці урядів західних країн протягом 1980-х і початку 1990-х рр. приділялася зниженню темпів інфляції. Наслідком цього є зниження ставок відсотка і, тим самим, прояв економічного зростання. Підприємства, зокрема, стурбовані інфляцією тому, що майбутня економічна обстановка виявляється менш передбачуваною, ускладнюючи планування [6].

Соціальні та культурні фактори. Соціальні, культурні, демографічні та географічні чинники формують стиль нашого життя, роботи, споживання і мають значний вплив практично на всі організації. Нові тенденції створюють тип споживача і, відповідно, викликають потребу в інших товарах і послугах, інших стратегіях організації. Хорошим прикладом цього може слугувати зросла стурбованість споживачів станом навколишнього середовища, на яку деякі організації відповіли застосуванням переробки упаковки і відмовою від використання у виробництві хлористих фторуглеводородов.

Для того щоб визначити найбільш значні можливості і загрози, організаціям необхідно враховувати тенденції на кінець 90-х рр. і далі (наприклад, більш освічений споживач, зростання кількості працюючих жінок, старіюче населення). Наприклад, старіюче населення з більшим відсотком людей старше 55 років означає сприятливі можливості для підприємств, що діють в тих областях, які викликають найбільший інтерес у людей похилого віку - фінансові послуги, туризм, охорона здоров'я і т.д.

Будь-яка організація функціонує щонайменше в одному культурному середовищі. Тому соціально-культурні фактори, і перш за все, життєві цінності, традиції, установки, впливають на підприємство. Так, наприклад, в системі цінностей американського суспільства дача хабара для отримання вигідного контракту або політичних вигод, поширення компрометуючих конкурента чуток вважаються діями неетичними і аморальними, навіть коли їх не можна

розглядати як протизаконні. Однак, в деяких інших країнах така практика може вважатися цілком нормальною.

Від соціально-культурних факторів залежать і засоби ведення своїх справ підприємствами. Наприклад, громадська думка може чинити опір на фірму, що має погані зв'язки в суспільстві, угрупованнями, можливо, і країнами. Від уявлень споживачів про якісне обслуговування залежить повсякденна практика магазинів роздрібної торгівлі та ресторанів. Результатом соціально-культурного впливу на організації стало зростаюча увага до соціальної відповідальності. Наглядний приклад наведено на рис. 1.3 [4].



Рисунок 1.3 – Прямий зв'язок діяльності підприємства з потребами людини

**Примітка.** Розроблено автором за [27, с 11]

Технологічні чинники. Вплив технологічних факторів часто найбільш явне і вражаюче. Революційні технологічні зміни і відкриття останнім часом (наприклад, виробництво за допомогою роботів, лазерна техніка, космічна зв'язок, обчислювальна техніка тощо) надають серйозні можливості та загрози, які в управлінні мають усвідомлювати і оцінювати їх вплив. Деякі нововведення можуть як створювати нові галузі промисловості, так і закривати старі. Це явище можна розглядати як творення і як руйнування. Прискорюючи технологічні зміни вкорочують середню тривалість життєвого циклу продукту, тому підприємства повинні передбачати, які зміни несуть з собою нові технології. Ці зміни можуть впливати не тільки на виробництво, але і на інші функціональні області, наприклад на кадри (підбір і підготовка персоналу для роботи з новими технологіями, як позбутися від надлишкової робочої сили) і фінанси (яким чином фінансувати витрати на нове обладнання). Швидкість зміни технологій в останні десятиліття помітно збільшилася. З великих технологічних нововведень, які глибоко зачепили всі суспільство і зробили сильний вплив на конкретні організації, можна відзначити комп'ютерну, лазерну, мікрохвильову, напівпровідникову технології, інтегровані лінії зв'язку, робототехніку, супутниковий зв'язок, атомну енергетику, отримання синтетичного палива і продуктів харчування, генну інженерію і т.д. Знаменитий соціолог Деніел Белл вважає, що в майбутньому найбільш цінним нововведенням буде вважатися технологія мініатюризації.

Очевидно, що підприємства, які мають справу безпосередньо з технологією високого рівня, наукомісткі підприємства, повинні швидко реагувати на нові розробки і самі пропонувати нововведення. У той же час вже сьогодні всі організації, щоб зберегти конкурентоспроможність, повинні йти в ногу з тими розробками, від яких залежить ефективність їх діяльності [4].

Таким чином, вплив факторів зовнішнього середовища на організацію дуже різноманітно і багатогранно: від простого подорожчання сировини до зміни якості трудових ресурсів через зниження рівня освіти або зміни політики держави щодо конкретної галузі. При цьому слід враховувати що багато

чинників зовнішнього середовища взаємопов'язані, а також що вплив різних груп факторів на організацію різна і залежить від специфіки її діяльності.

1.3. Аналіз зовнішнього середовища, його значення і зв'язок з стратегічним управлінням.

Вивчення економічних компонентів макросередовища дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Воно передбачає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту (ВВП), темп інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, норми оподаткування, платіжний баланс, норма накопичення і т.п. При вивченні економічних компонентів важливо звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, наявність природних ресурсів, клімат, тип і рівень розвиненості конкурентних відносин, структура населення, рівень освіченості робочої сили і розмір заробітної плати. Різні громадські та приватні організації (наприклад, конфедерація англійської промисловості) складають економічні прогнози для надання допомоги організаціям в аналізі економічних чинників, що впливають на їх діяльність. Економічне прогнозування (тобто спроба оцінити майбутню економічну обстановку для організації) здійснюється за допомогою набору методів прогнозування - від індивідуальних висновків до надзвичайно складних економічних моделей [1].

Суб'єктивні методи включають так зване "інтуїтивне" або індивідуальну думку експерта / групи експертів. Однак є цілий ряд кількісних методів, в тому числі:

Аналіз часових рядів: Цей метод досліджує історичну інформацію протягом періоду певного часу і використовує її для прогнозування подальших дій.

Регресивні моделі: Статистичний метод для визначення найбільшої відповідності залежностей змінної від інших змінних.

Економічні моделі: Цей метод складається з регресійних рівнянь, які описують випадкові стосунки [7].

Аналіз правового регулювання, що передбачає вивчення законів та інших нормативних актів, що встановлюють правові норми і рамки відносин, дає організації можливість визначити для себе допустимі межі дій у відносинах з іншими суб'єктами права і прийнятні методи відстоювання своїх інтересів. Вивчення правового регулювання не повинно зводитися тільки до вивчення змісту правових актів. Важливо звертати увагу на такі аспекти правового середовища, як дієвість правової системи, сформовані традиції в цій області і процесуальна сторона практичної реалізації законодавства.

Політична складова макросередовище повинна вивчатися в першу чергу для того, щоб мати чітке уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та про засоби, за допомогою яких держава має намір впроваджувати в життя свою політику. Вивчення політичних компонентів повинно концентруватися на з'ясуванні того, які програми намагаються впровадити в життя різні партійні структури, які групи лобювання існують в органах державної влади, яке відношення у уряду існує по відношенню до різних галузей економіки і регіонам країни, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законів і нових норм, що регулюють економічні процеси. При цьому важливо усвідомити такі базові характеристики політичної підсистеми, як-то: яка політична ідеологія визначає політику уряду, наскільки стабільний уряд, наскільки він в змозі проводити свою політику, яка ступінь суспільного невдоволення і наскільки сильні опозиційні політичні структури, щоб, використовуючи це невдоволення, захопити владу.

Вивчення соціальних компонентів макросередовище спрямоване на те, щоб усвідомити вплив на бізнес таких соціальних явищ і процесів, як: ставлення людей до роботи і якості життя; існуючі в суспільстві звичаї і вірування; колективні людські цінності; демографічні структури суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей чи готовність до зміни

місця проживання і т.п. Значення соціальних компонентів дуже важливе, так як вона впливає як на інші компоненти макросередовище, так і на внутрішнє середовище організації [1]. Соціальні процеси змінюються відносно повільно. Однак якщо відбуваються певні соціальні зміни, то вони призводять до багатьох суттєвих змін в оточенні підприємстві. Тому підприємство повинне серйозно відслідковувати можливі соціальні зміни. Методи, які використовуються в прогнозуванні змін в соціальній та політичному середовищі, є методами не кількісної оцінки і включають:

**Профілювання цінностей:** Включає в себе вироблення шкали цінностей для певної групи населення. Це досягається збором відповідей на ряд питань по набору тем у даної групи населення. В результаті виходить шкала цінностей даної групи населення. Ця шкала надасть підприємству явну допомогу в оцінці реакції на різні стратегічні альтернативи. Прикладом подібного питання може бути: "чи корисно підприємство для суспільства?"

**Сценарії:** Сценарії є інструментом, застосовуваним для дослідження ймовірності можливих майбутніх подій і змін. Сценарії розробляються експертами, групами фахівців або керівниками, які складають проекти розвитку ситуації виходячи з різних особливостей підприємства та / або суспільства. Згодом ці сценарії обговорюються і доповнюються, а потім розробляються можливі стратегії.

**Метод Дельфі:** Схожий з методом сценарію. Групі аналітиків пропонується показати, як її члени бачать різні події і тенденції, чи відбудуться вони насправді, коли відбудуться, наскільки ймовірним є їх виникнення. Інформація узагальнюється і потім представляється групі як зворотний зв'язок [7].

Аналіз технологічних компонентів дозволяє своєчасно побачити ті можливості, які розвиток науки і техніки відкриває для виробництва нової продукції, для удосконалення виробленої продукції і для модернізації технології виготовлення і збуту продукції. Прогрес науки і техніки несе в собі величезні можливості і не менше величезні загрози для фірм. Багато

підприємств невзможі побачити відкриті нові перспективи, так як технічні можливості для здійснення корінних змін переважно створюються за межами галузі, в якій вони функціонують. Запізнившись з модернізацією, вони втрачають свою частку ринку, що може призвести до вкрай негативних наслідків для них. Проводячи вивчення різних компонент макросередовища, дуже важливо мати на увазі два наступних моменту.

По-перше, це те, що всі компоненти макросередовища знаходяться в стані сильного взаємовпливу. Зміни в одній із компонент обов'язково приводять до того, що відбуваються зміни в інших компонентах макросередовища. Тому їх вивчення і аналіз повинні проводитися не окремо, а системно з відстеженням не тільки власне змін в окремому компоненті, але і з'ясуванням того, як ці зміни позначаються на інших компонентах цього оточення..

По-друге, це те, що ступінь впливу окремих компонент макросередовища на різні підприємства різна. Зокрема, ступінь впливу проявляється по-різному в залежності від розміру підприємства, її галузевої приналежності, територіального розташування і т.п. Наприклад, вважається, що великі підприємства відчувають велику залежність від макросередовища, ніж дрібні. Щоб враховувати це при вивченні макросередовища, організація повинна визначити для себе, які з зовнішніх факторів, що відносяться до кожної з компонентів макросередовища, роблять значний вплив на її діяльність. Крім цього, організація повинна скласти список тих зовнішніх факторів, які є потенційними носіями загроз для організації. Також необхідно мати список тих зовнішніх факторів, зміни в яких можуть відкрити додаткові можливості для організації. Для того щоб організація могла результативно вивчати стан компонент макросередовища, повинна бути створена спеціальна система відстеження зовнішнього середовища. Дана система повинна здійснювати як проведення спеціальних спостережень, пов'язаних з якимись особливими подіями, так і проведення регулярних (зазвичай один раз на рік) спостережень за станом важливих для організації зовнішніх факторів. Проведення

спостережень може здійснюватися безліччю різних способів. Найбільш поширеними способами спостереження є:

аналіз матеріалів, опублікованих в книгах, журналах та інших інформаційних виданнях;

участь в професійних конференціях;

аналіз досвіду діяльності підприємства;

вивчення думки співробітників підприємства;

проведення внутрішньо-організаційних зборів і обговорень.

Вивчення компонентів макросередовище не повинно закінчуватися лише констатацією того, в якому стані вони перебували раніше або в якому стані вони перебувають зараз. Необхідно також розкрити ті тенденції, які характерні для зміни стану окремих важливих факторів, і спробувати передбачити напрям розвитку цих факторів з тим, щоб передбачити те, які загрози можуть очікувати організацію і які можливості можуть відкритися перед нею в майбутньому. Система аналізу макросередовище дає необхідний ефект якщо вона підтримується вищим керівництвом і дає йому необхідну інформацію, якщо вона тісно пов'язана з системою планування в організації і, нарешті, якщо робота аналітиків, що працюють в цій системі, поєднується з роботою фахівців зі стратегічних питань, які в стані простежити зв'язок між даними про стан макросередовище і стратегічними завданнями організації і оцінювати цю інформацію з точки зору загроз і додаткових можливостей реалізації стратегії організації [1].

Вивчення безпосереднього оточення підприємства спрямоване на аналіз стану тих складових зовнішнього середовища, з якими підприємство знаходиться в безпосередній взаємодії. При цьому важливо підкреслити, що підприємство може робити істотний вплив на характер і зміст цієї взаємодії, тим самим вона може активно брати участь у формуванні додаткових можливостей і в запобіганні появи загроз її подальшому існуванню.

Аналіз постачальників спрямований на виявлення тих аспектів в діяльності суб'єктів, що постачають організації різною сировиною,

напівфабрикатами, енергетичними та інформаційними ресурсами, фінансами і т.п., від яких залежать ефективність роботи організації, собівартість і якість виробленого підприємством продукту.

Постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, якщо вони володіють великою силою, можуть поставити організацію в дуже сильну залежність від себе. Тому при виборі постачальників дуже важливо глибоко і всебічно вивчити їх діяльність та їх потенціал з тим, щоб зуміти побудувати такі відносини з ними, які забезпечували б організації максимум сили у взаємодії з постачальниками. Конкурентну силу постачальника визначають наступні фактори:

- рівень спеціалізованості постачальника;
- величина вартості перемикання для постачальника на інших клієнтів;
- ступінь спеціалізованості покупця в придбанні певних ресурсів;
- сконцентрованість постачальника на роботі з конкретними клієнтами;
- важливість для постачальника обсягу продажів.

При вивченні постачальників матеріалів і комплектуючих в першу чергу слід звертати увагу на такі характеристики їх діяльності:

- вартість товару, що поставляється;
- гарантія якості товару, що поставляється;
- часовий графік поставки товарів;
- пунктуальність і обов'язковість виконання умов поставки товару.

Вивчення конкурентів, тобто тих, з ким організації доводиться боротися за ресурси, які вона прагне отримати із зовнішнього середовища, щоб забезпечити своє існування, займає особливе і дуже важливе місце в стратегічному управлінні. Дане вивчення спрямоване на те, щоб виявити слабкі і сильні сторони конкурентів і на базі цього будувати свою стратегію конкурентної боротьби. Конкурентне середовище формується не тільки внутрішньогалузевими конкурентами, що виробляють аналогічну продукцію і реалізують її на одному і тому ж ринку. Суб'єктами конкурентного середовища

є також і ті фірми, які можуть увійти на ринок, а також ті фірми, які виробляють замісник продукту. Крім них, на конкурентне середовище підприємства надають помітний вплив її покупці та постачальники, які, володіючи силою до торгу, можуть помітно послабити позицію організації на поле конкуренції. Багато фірм не приділяють належної уваги можливій загрозі з боку «прибульців» і тому програють у конкурентній боротьбі тим, які нещодавно прийшли на їхній ринок. Про це дуже важливо пам'ятати і заздалегідь створювати бар'єр на шляху входження потенційних «прибульців». Такими бар'єрами може бути поглиблена спеціалізація у виробництві продукту, низькі витрати за рахунок економії від великого об'єму виробництва, контроль над каналами розподілу, використання локальних особливостей, дають перевагу в конкуренції, і т.п. Однак будь-яка з цих заходів виявляється дієвою тільки тоді, коли вона є реальним бар'єром для «прибульця». Тому дуже важливо добре знати те, які бар'єри можуть зупинити або перешкодити потенційному «приходькові» вийти на ринок, і споруджувати саме ці бар'єри.

Дуже великою конкурентною силою володіють виробники замісної продукції. Особливість трансформації ринку у випадку з появою що заміщує продукт полягає в тому, що якщо їм був «убитий» ринок старого продукту, то він вже зазвичай не піддається відновленню. Тому, для того щоб зуміти гідно зустріти виклик з боку фірм, які виробляють замісник продукту, організація повинна мати в собі достатній потенціал, щоб перейти до створення продукту нового типу.

Аналіз ринку робочої сили спрямований на те, щоб виявити його потенційні можливості у забезпеченні організації необхідними для рішення нею своїх завдань кадрами. Організація повинна вивчати ринок робочої сили як з точки зору наявності на ньому кадрів необхідної спеціальності і кваліфікації, необхідного рівня освіти, необхідного віку, статі тощо, так і з точки зору вартості робочої сили. Важливим напрямком вивчення ринку робочої сили є аналіз політики профспілок, що мають вплив на цьому ринку, так як в деяких

випадках вони можуть сильно обмежувати доступ до необхідної для організації робочій силі [3].

Аналіз зовнішніх факторів допомагає виробити стратегічні рішення, що забезпечують алгоритм взаємодії компанії з середовищем в короткостроковій і довгостроковій перспективі, які дозволять підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, допоможуть розкрити загрози і можливості. Слід зазначити безпосередній зв'язок аналізу зовнішнього середовища та стратегічного планування діяльності підприємства: прийняття обґрунтованих управлінських рішень - особливо в довгостроковій перспективі - неможливо без всебічного дослідження зовнішнього середовища. У своїй діяльності підприємство зобов'язане орієнтуватися на її умови і запити і, отже, планувати свою діяльність в суворій відповідності з нею. Тому природно що аналіз зовнішнього оточення підприємства є важливою частиною процесу стратегічного планування.

Наочно простежити тісний зв'язок дослідження зовнішнього середовища і стратегічного планування можна на прикладі SWOT-аналізу, який представляє собою виявлення сильних і слабких сторін організації, а також небезпек і можливостей зовнішнього середовища. На підставі співвіднесення даних про стан зовнішньої і внутрішньої середовищ підприємства і приймаються будь-які управлінські рішення. Таким чином, видно, що в рамках SWOT-аналізу (та й при використанні багатьох інших методів) прийняття обґрунтованих управлінських рішень і розробка будь-яких планів принципово неможлива [5].

Таким чином, аналіз факторів зовнішнього середовища переслідує певну мету і не носить абстрактного характеру. Кожна група факторів аналізується для виявлення загроз, можливостей і перспектив в тій чи іншій сфері діяльності організації. При цьому аналіз зовнішнього середовища дуже тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням, фактично, він є складовою частиною планування.

## Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, дозволило сформулювати наступні висновки:

1. З'ясували, що зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішньому потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

Та також що зовнішнє середовище в стратегічному управлінні розглядається як сукупність двох відносно самостійних підсистем: макросередовище і безпосередньо оточення. макросередовище створює умови середовища перебування підприємства.

Можна виділити основні значущі риси зовнішнього середовища: складність зовнішнього середовища; рухливість зовнішнього середовища; взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища; турбулентність зовнішнього середовища та некерованість зовнішнього середовища.

2. Для аналізу зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство застосовують методику під назвою T.E.M.P.L.E.S. (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society).

Причини зручно аналізувати з урахуванням різних (в основному довгострокових і середньострокових) перспектив, коли необхідно передбачити, які зміни очікують підприємство в майбутньому, і підібрати стратегії, максимально ефективні в ситуації, яка складається. Ми розглядали наступні чинники: технології (науково-технічні досягнення в значній мірі змінюють середовище функціонування даного підприємства); економіка (економіка істотно впливає на життя і діяльність підприємства); політика (прямо впливає на діяльність підприємства); законодавство (взаємопов'язано з політичною діяльністю в державі і мають прямий вплив на підприємство); довкілля (в даний час підприємство саме вирішує чи приділяти увагу такому чиннику);

суспільство (діяльність підприємства нерідко в істотному ступені залежить від різних соціальних та демографічних чинників).

3. Вивчення економічних компонентів макросередовище дозволяє зрозуміти те, як формуються і розподіляються ресурси. Воно передбачає аналіз таких характеристик, як величина валового національного продукту (ВВП), темп інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, норми оподаткування, платіжний баланс, норма накопичення і т.п. При вивченні економічних компонентів важливо звертати увагу на такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, наявність природних ресурсів, клімат, тип і рівень розвиненості конкурентних відносин, структура населення, рівень освіченості робочої сили і розмір заробітної плати.

Економічне прогнозування (тобто спроба оцінити майбутню економічну обстановку для організації) здійснюється за допомогою набору методів прогнозування - від індивідуальних висновків до надзвичайно складних економічних моделей [1].

Суб'єктивні методи включають так зване "інтуїтивне" або індивідуальну думку експерта / групи експертів. Однак є цілий ряд кількісних методів, в тому числі: Аналіз часових рядів – цей метод досліджує історичну інформацію протягом періоду певного часу і використовує її для прогнозування подальших дій; регресивні моделі – статистичний метод для визначення найбільшої відповідності залежностей змінної від інших змінних; економічні моделі – цей метод складається з регресійних рівнянь, які описують випадкові стосунки [7].

Аналіз зовнішніх факторів допомагає виробити стратегічні рішення, що забезпечують алгоритм взаємодії компанії з середовищем в короткостроковій і довгостроковій перспективі, які дозволять підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, допоможуть розкрити загрози і можливості. Слід зазначити безпосередній зв'язок аналізу зовнішнього середовища та стратегічного планування діяльності підприємства: прийняття обґрунтованих управлінських рішень - особливо в довгостроковій перспективі - неможливо без всебічного дослідження зовнішнього середовища.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПСП «НИВА» В УМОВАХ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

#### Аналіз суб'єкта та об'єкта системи управління ПСП «Нива»

Об'єктом дослідження даної дипломної роботи виступає приватне сільськогосподарське підприємство «Нива» (далі ПСП «Нива»), як типове сільськогосподарське підприємство України, і розташоване в селі Баранівка Шишацького району Полтавської області.

Дане підприємство засновано на приватній формі власності і зареєстроване 22 березня 2002 року засновником Цьовою Андрієм Олександровичем з метою здійснювання господарської діяльності по вирощуванню, переробці та реалізації сільськогосподарської продукції, спрямованого на одержання прибутку, а також задоволення соціально-економічних інтересів.

Таблиця 2.1 – Відомості про ПСП «Ниву»

<b>Відомості про підприємство</b>	
Код за ЄДРПОУ	03770684
Повне йменування	ПРИВАТНЕ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКЕ ПІДПРИЄМСТВО НИВА
Скорочене найменування (згідно Статуту)	ПСП «НИВА»
Організаційно-правова форма	Приватне підприємство
Юридична адреса	Україна, 38021, Полтавська обл., Шишацький р-н, село Баранівка
Керівник	Цьова Андрій Олександрович
Розмір установчого капіталу	485 000,00 грн
Дата реєстрації	22.03.2001 року

Базою концепції управління ПСП «Нива» подібно ((тому) як) та інших організацій різних організаційно-правих форм представляється організаційна склад. Організаційна структура управління Підприємством зосереджена перш

за все на встановлення точних взаємозв'язків між окремими підрозділами підприємства, розподілу між ними прав і ще прямих обов'язків.

Організаційна структура управління - таке об'єднання упорядкованих елементів управління, яка дозволяє підприємству досягати поставлених цілей. Головними складовими організаційної структури управління представляється ланки управління (ізолювані структурні відділення а також роздільні посади наділені певними можливостями), ступеня управління (об'єднання ланок управління, які ніяк не перебувають в покорі один одного і перебувають в одному щаблі ієрархічної драбини) і ще взаємозв'язку (інформаційні канали, згідно з якими відбувається зв'язок між окремими підрозділами та ступенями управління).

Управління підприємством виконує директор, що в той же час є власником. Він незалежно приймає рішення задач соціального розвитку, виробничо-господарської, а також фінансової діяльності господарства. Власник організовує роботу підприємства і несе за дане абсолютну відповідальність. Представляє підприємство в усіх без винятку установах, організаціях, розпоряджається майном, а також фінансовими активами, укладає договори, контракти та представляє підприємство в зовнішньому середовищі.

В підпорядкуванні керівника перебуває головний бухгалтер (помічник головного бухгалтера, бухгалтер згідно платі роботи, касир, завідувач складом, головний економіст; головний інженер, головний агроном, головний зоотехнік.

В покорі директора перебуває головний економіст. Він здійснює організацію а також удосконалення економічної діяльності підприємства, спрямованої в збільшення продуктивності праці, ефективності і рентабельності виробництва, якості продукту, скорочення її собівартості., забезпечення правильною відповідністю темпів зростання продуктивності праці і ще заробітної плати, досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах матеріальних також трудових ресурсів. прокладають роботу щодо вдосконалення планування економічних показників діяльності підприємства,

звершення відмінного рівня їх обґрунтованості згідно формуванню і поліпшенню нормативної основи планування.

Структура управління ПСП «Нива» показана на малюнку 2.1.

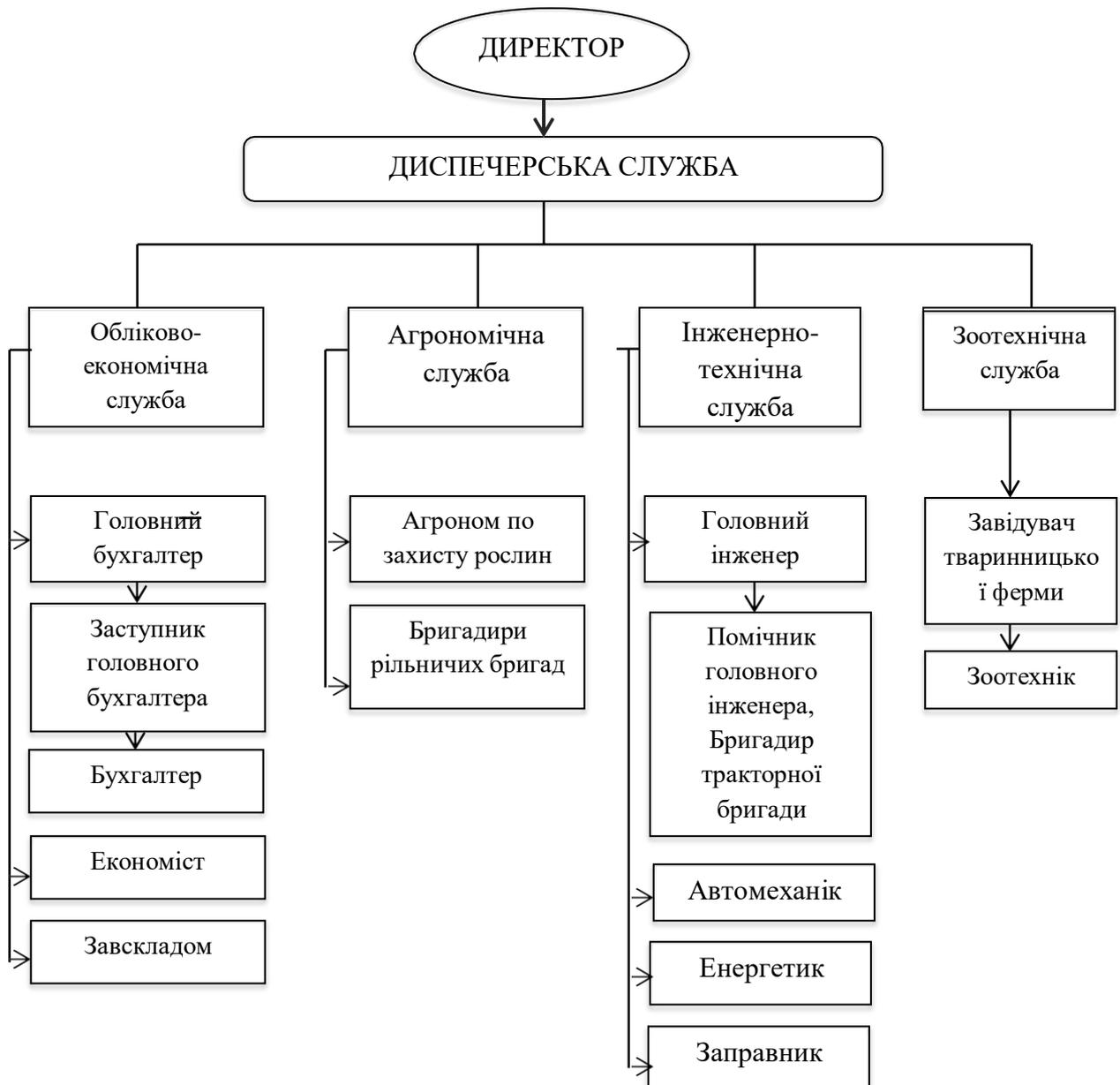


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПСП «Нива»

У складі ресурсного потенціалу акцентують увагу на речових, нематеріальних, інноваційних, економічних, робочих засобів, засоби управління та також організація успішного застосування ресурсів. Відома правда, що робочі засоби - найважливіші та важливе джерело кожного виробництва, в том числі і аграрного.

У цьому контексті, ніяк не менше істотну соціальну значимість з метою функціонування, а також формування ПСП «Нива» представляють трудові ресурси. Так як загальновідомо, що ж аграрне підприємство може господарювати продуктивно лише з присутності кваліфікованих співробітників. Зокрема, здійснювати оцінку спроможності та ефективності використання трудових ресурсів, та також чимале зацікавлення приділяти методам стимулювання і виявлення найбільш ефективних конфігурацій мотивації праці для збільшення зацікавленості працівників у роботі підприємства. Для оцінки забезпеченості підприємства трудовими ресурсами фактичну чисельність за категоріями працюючих за звітний рік порівнюють з нормативними даними або чисельністю базисного року. дані відобразимо у таблиці 2.2 показано аналіз загальної структури та динаміка персоналу.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури ПСП «Нива» за категоріями зайнятих за 2019-2020 роки

Категорія зайнятих	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+;-) у в.п. 2020 року до	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управлінський персонал	21	14,09	21	14,09	21	14,09	0	0
у тому числі								
Керівники	1	0,67	1	0,89	1	1,02	0,35	0,13
Спеціалісти	5	3,35	4	3,57	4	4,08	0,73	0,73
Технічні працівники	15	10	16	14,2	16	16,32	6,32	2,12

## Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	4	5	6	7	8
Виробничий персонал	128	85,9	91	81,25	79	80,06	-5,2	-1,9
Разом	149	100	112	100	98	100	-	-

За даними таблиці 2.2 ми зможемо помітити, що чисельність спеціалістів та керівників на ПСП «Нива» за 2019-2020 роки ніяк не змінюється. Виробничий персонал з кожним роком зменшується та з 149 осіб у 2018 року, у 2020 року уже становило 98. %. Така ситуація на підприємстві зумовлена заміною людей на виробництві великою кількістю технологічних засобів для ведення підприємницької діяльності. Але підприємство всіма своїми силами намагається зацікавити працівників надалі працювати на підприємстві. Для цього застосовуються різні премії та заохочування святами з нагоди Дня працівників сільського господарства України.

Основні показники забезпеченості трудовими ресурсами на ПСП «Нива» наведено на рисунку 2.1.

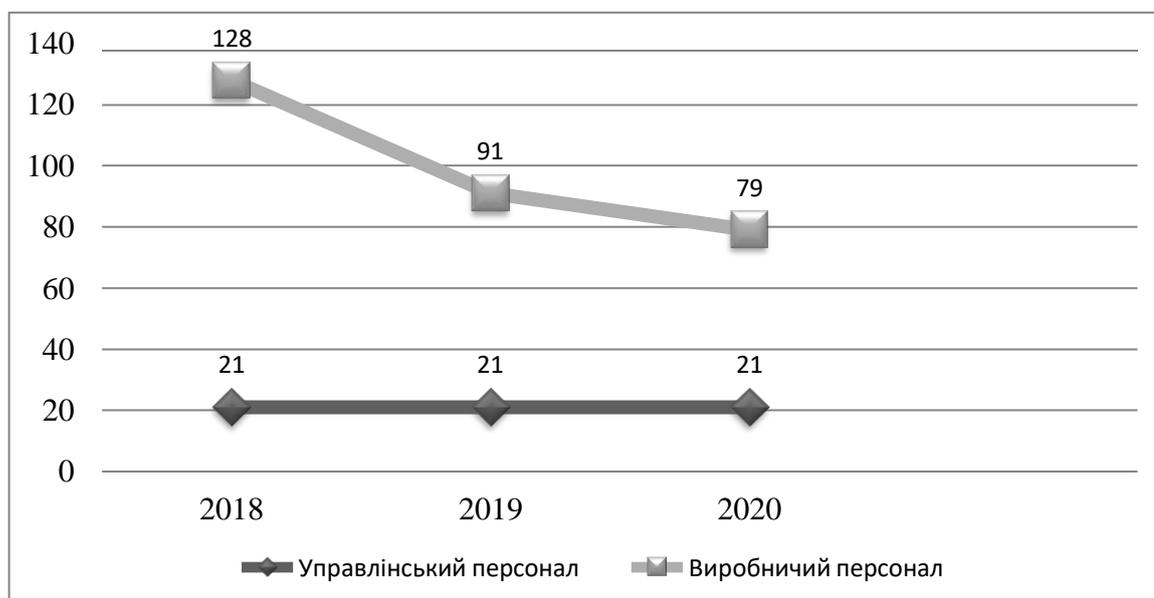


Рисунок 2.1 – Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, осіб

З наведених даних нам стало відомо, що за досліджуваний період кількість працівників суттєво не змінювалась та склала у 2018 році найбільший показник – 149 особи.

Стійкість складу співробітників в компанії представляється суттєвою передумовою збільшення продуктивності роботи та також продуктивності виготовлення. Тому пересування робочої сили і його макродинаміка представлені значущими об'єктами подальшого розбору застосування робочої сили у виготовленні.

Крім того необхідно відзначити, що організація має досить сильний, а також високоякісний склад трудових ресурсів, які отримують необхідний ступінь оплати праці за власну роботу. Це є один з значущих мотиваційних умов успішного господарювання підприємства. Формування та розвиток персоналу є важливою обставиною ефективної роботи кожної організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли збільшення науково-технологічного прогресу приводить до стрімких змін, а також вимог до професійних знань, умінь та навиків.

Вирішення проблеми формування та ефективного використання кадрових можливостей агроформування може бути тільки при розробці чіткої кадрової політики підприємства. Професійна стратегія повинна відповідати концепції розвитку підприємства, а також здійснюватися з підтримкою кадрової стратегії і тактики.

Наступним кроком аналізу буде формулювання показників продуктивності роботи. Продуктивність роботи передбачає собою економічну категорію, що виражає рівень доцільності, а також плідність діяльності працівників на підприємстві відповідно до виробництва матеріальних благ. Продуктивність праці обумовлюється в кількості часу, який витрачено працівником в виготовлення одиниці товару (чи на виконання встановленої роботи) або ж числом продукції (обсягом робіт), що зроблена співробітником через певну одиницю часу. Для вираховування продуктивності праці, розглянемо наступну таблицю 2.3. даних.

Таблиця 2.3 – Показники продуктивності роботи працівників на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна (+,-) 2020 р. до	
				2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Валовий прибуток	737,2	549,9	1796,9	1059,7	1247
Середньорічна чисельність працівників	149	112	98	-51	-14
Вироблено валового прибутку на 1-го середньорічного працівника	4,9	4,9	18,3	13,4	13,4
Посівна площа	2452	2728	2563	111	-165
Посівна площа у розрахунку на 1-го середньорічного працівника	16,4	24,3	26,15	9,75	1,85

Як ми бачимо з даних таблиці 2.3 валова продукція набула у 2020 році максимального значення 1796,9 та змінювалася залежно від 2018 року на 1059,7, а від 2019 року – 1247. Хоча чисельність працівників з кожним роком зменшувалася, але продуктивність праці у 2018 та 2019 роках були ідентичними та становили 4,9 тис. грн., при найнижчому показнику середньорічної чисельності у 2020 році продуктивність праці набула максимальну відмітку у 18,3 тис. грн.. Таким чином, ми бачимо, що трудові ресурси використовуються ефективно.

Якісний склад трудових ресурсів характеризуються як: рівень здоров'я; освітнім та кваліфікаційним рівнем; психофізіологічним потенціалом; статевовікової структури працівників; рівнем соціальної зрілості; інтересів, потреб працівників і т.д. [8 с.31]

Вікова структура трудових ресурсів полягає виділення наступних основних вікових груп:

молодь віком 15 – 24 роки;

особи 25 – 49 років;

особи 50 – 59 років;  
 особи 60 – 65 років;  
 та особи пенсійного віку.

У таблиці 2.4 ми охарактеризуємо вікову структуру персоналу на ПСП «Нива»

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПСП «Нива» за 2018-2020 роки

Вікові категорії	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) п.в. 2020 року до	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р	2019 р
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Молодь віком 15 – 24 років	31	20,8	32	28,5	34	34,69	13,89	6,19
25 – 49 років	94	63,08	68	60,7	51	52,04	-8,66	-11,04
50 – 59 років	13	8,72	6	5,35	7	7,14	-1,58	1,79
60 – 65 років	6	4,02	3	2,67	3	3,06	-0,96	0,39
Пенсійний вік	5	3,3	3	2,67	3	3,06	-0,24	0,39
Разом	149	100	112	100	98	100	-	-

Аналізуючи структуру та динаміку вікової структури, ми можемо помітити, що найбільшу частину робочої сили на підприємстві займають особи 25 – 49 років та становлять у 2018 році – 63,08 %, у 2019 році – 60,7 %, у 2020 році – 52, 04%. Це означає, що підприємство має високу трудову активність. Молодь віком 15 – 24 роки теж на ПСП «Нива» займають головну роль і з кожним роком це значення росте, та у 2018 році було 20,8 %, а от уже у 2020 році підвищилося до 34,69 %. Підприємство таким чином дає роботу молодим спеціалістам, які в свою чергу зможуть запропонувати якісь інноваційні ідеї задля підвищення ефективності виробництва. Найбільш старше покоління та люди пенсійного віку поступово покидають місце своєї роботи, щоб дати можливість молодим особам розвиватися в сфері сільськогосподарського виробництва.

За даними таблиці 2.4 ми зможемо зобразити динаміку вікової структури на підприємстві.

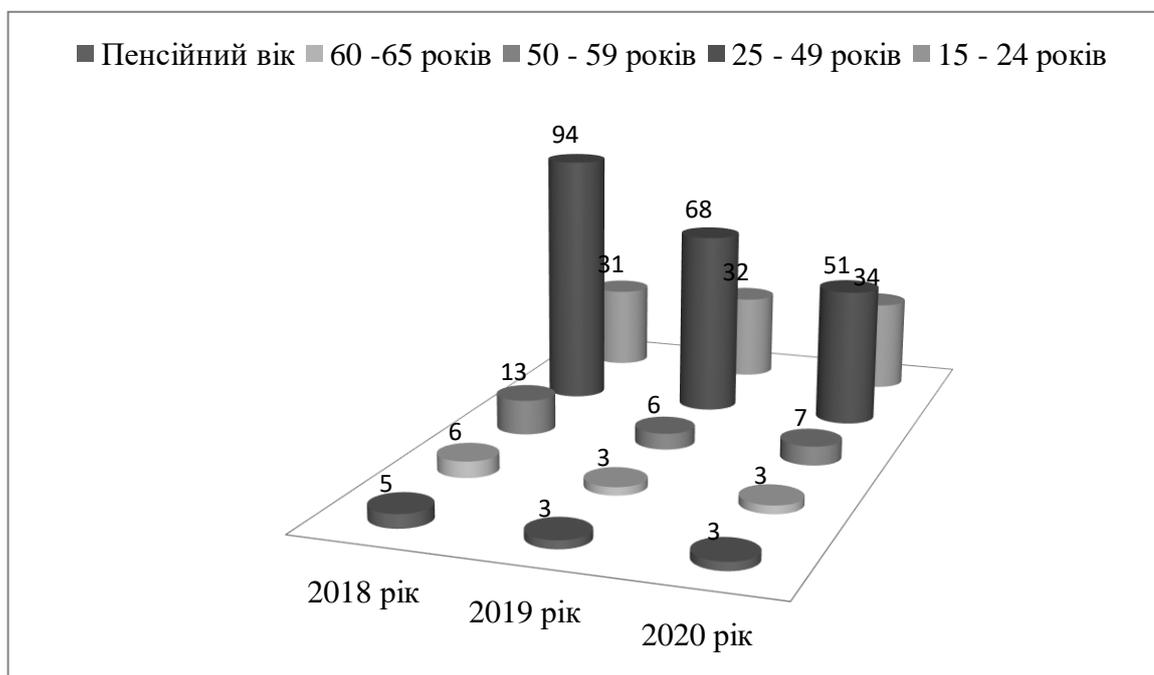


Рисунок 2.2 – Динаміка вікової структури на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, осіб

Для характеристики трудових ресурсів за рівнем освіти використовуються наступні важливі показники:

рівень загального спеціального та вищого освіти;

рівень освіти по соціальним групам.

По рівню освіти співвідношення між кількістю трудових ресурсів з початковим рівнем освіти, першим рівнем вищої освіти «Бакалавр», другим рівнем вищої освіти «Магістр» визначається незалежно від виконаної роботи або займаної посади.

У таблиці 2.5 ми зможемо детально розглянути освітню структуру персоналу ПСП «Нива»

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПСП «Нива» за 2018-2020 роки

Рівень освіти	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) п.в. 2020 р. до	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середня освіта	3	2,01	4	3,57	3	3,06		
Початковий рівень вищої освіти	101	67,78	79	70,5	66	67,34	-0,44	-3,16
Перший рівень вищої освіти «Бакалавр»	8	5,3	7	6,25	8	8,16	3,86	1,91
Другий рівень вищої освіти «Магістр»	11	7,38	14	12,5	17	17,34	9,96	4,84
Перекваліфікація персоналу	26	17,44	9	8,03	4	4,08	-13,36	-3,95
Навчались закордоном	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	149	100	112	100	98	100	-	-

Аналізуючи таблицю 2.5 ми зможемо побачити невтішні результати по зниженню працівників із початковим рівнем освіти з у 2018 році 101 осіб до у 2020 році – 66 осіб. Це пов'язано з тим, що знизилась кількість працівників віком від 50 -59 років до 60 – 65 років. В основному, в сучасному становищі трудової структури на ПСП «Нива» всі працівники в цьому віковому діапазоні мали начальний рівень вищої освіти. Але ми бачимо і позитивний результат динаміки. Персонал другого рівня вищої освіти «Магістр» з кожним роком збільшується. Так з 2018 року 7,38 % підвищилось до 9,96 %. Це є добрим результатом, тому що належне управління підприємством та, також немало важливим, догляд за тваринництвом зможуть навчити на такому рівні освіти. У 2018 році йшла масова перекваліфікація персоналу та в ній було залучено 26 осіб із 149.

За даними таблиці 2.5 ми зможемо показати динаміку зміни рівня освіти на ПСП «Нива».

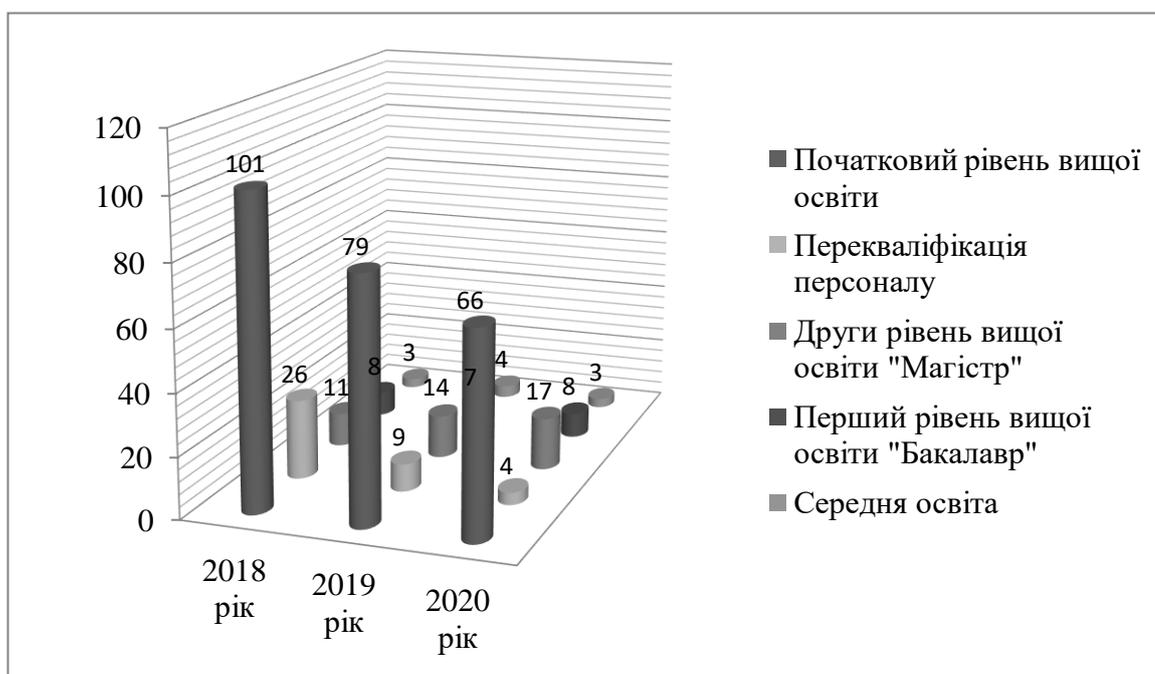


Рисунок 2.3 – Динаміка освітньої структури на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, осіб

В сучасний час відзначається висока плинність кадрів в агропромислового секторі, а так як він є незамінним для споживачів, то потрібно негайне рішення даної проблеми. Рішення можна досягти шляхом реалізації спрямований модернізації кадрового забезпечення підприємств агропромислових комплексів.

У таблиці 2.6 ми відстежимо динаміку плинності кадрів на ПСП «Нива».

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПСП «Нива» за 2018-2020 року

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна (+,-) 2020 року від	
				2018 р.	2019 р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,044	0,038	0,059	0,015	0,21
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,006	0,21	0,26	0,254	0,05
Коефіцієнт плинності кадрів	0,006	0,12	0,21	0,204	0,09

## Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт абстенгеїзму	-	-	-	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	-	-	-	-	-

У таблиці ми бачимо, що коефіцієнт вибуття персоналу перевищує коефіцієнт оновлення персоналу. Коефіцієнт вибуття персоналу з кожним роком росте та у 2020 році становив 0,26. Коефіцієнт оновлення персоналу у 2020 році залишився на позначці 0,059, що в свою чергу майже на 4 рази менша від коефіцієнту вибуття персоналу. Коефіцієнт плинності кадрів теж має динаміку з кожним роком змінюватися, так з 2018 року він набував значення 0,006, то у 2020 році він набув значення у 35 разів більший за 2018 рік та становив 0,21.

За даними таблиці 2.6 ми можемо зобразити зміну коефіцієнтів плинності кадрів за 2018 -2020 роки.

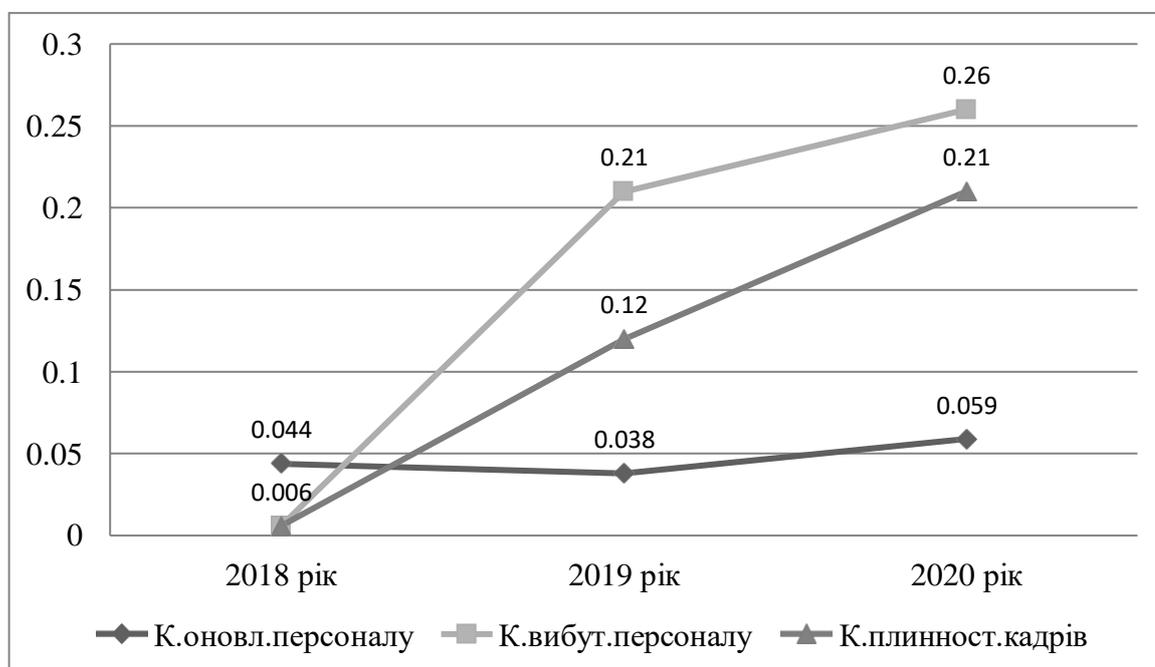


Рисунок 2.4 – Динаміка показників плинності кадрів на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки

До складу фонду заробітної плати включаються нараховані підприємством суми оплати праці в грошовій і натуральній формах за відпрацьоване і невідпрацьований час, стимулюючі доплати і надбавки, компенсаційні виплати, пов'язані з режимом роботи та умовами праці, премії й одноразові заохочувальні виплати, а також виплати на харчування, житло, паливо, що носять регулярний характер. У таблиці 2.7 дослідимо склад заробітної плати ПСП «Нива» за 2018-2019 роки.

Таблиця 2.7 – Структура та фонд заробітної плати ПСП «Нива» за 2018-2020 роки

Показники	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) 2020 року від			
	Сума	%	Сума	%	Сума	%	2018 рік		2019 рік	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Фонд заробітної плати всього	1110,2	100	747,2	100	1490	100	379,8	-	742,8	-
В том числі										
1.1. Фонд основної заробітної плати	715,9	64,4	416,3	55,71	844,7	56,6	128,8	-7,8	428,4	0,89
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	187,7	16,9	134,5	18	356,8	23,9	169,1	7	222,3	5,9
З нього										
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	69,2	6,2	54,7	7,3	95,1	6,3	25,9	0,1	40,4	-1
- Премії та виробничі результати	137,4	12,3	141,7	18,9	193,4	12,9	56	0,7	51,7	-6
1.3. Інші виплати	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Аналізуючи дані таблиці ми можемо сказати, що показники фонду заробітної плати були нестабільними та складались із таких показників: у 2018 році – 1110,2 , у 2019 році – 747,4, а у 2020 році – 1490. Фонд основної заробітної плати у 2020 році був більший за 2018 рік на 128,8 тис. грн., а за 2020 рік – 428.4

За даними таблиці 2.7 ми зможемо на графіку показати динаміку плинності фонду заробітної плати за 2018-2020 роки.

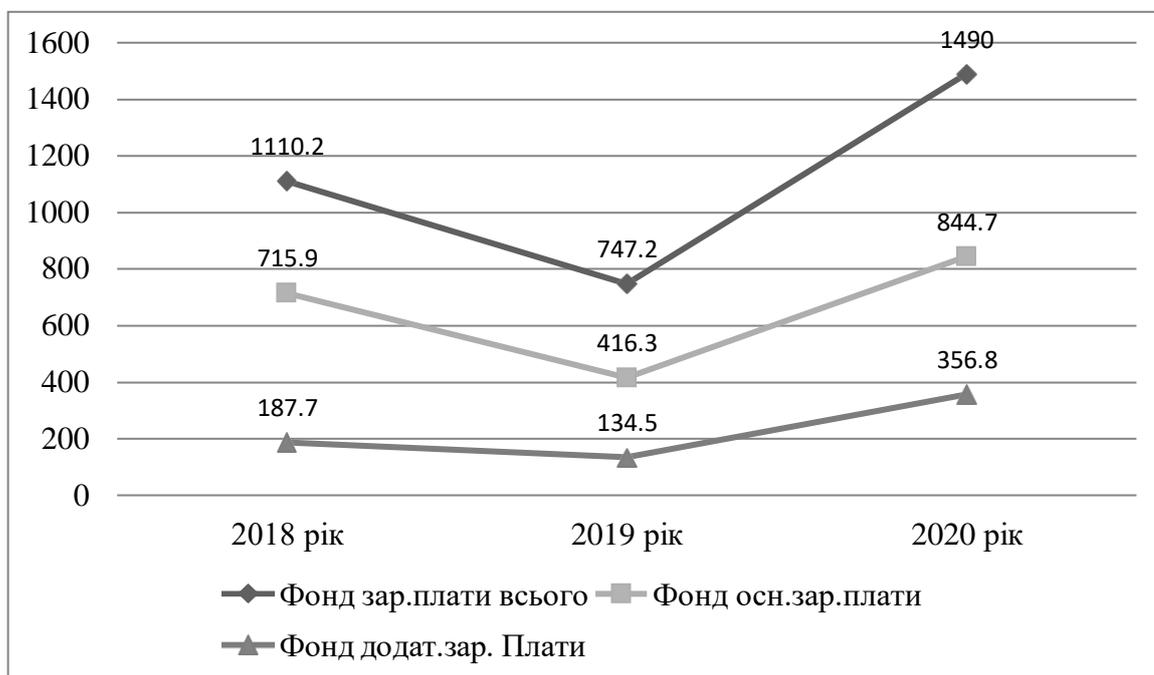


Рисунок 2.5 – Динаміка плинності структури фонду заробітної плати на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, тис. грн.

Таким чином ми провели аналіз динаміки та структури трудових ресурсів на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки. Ми довели, що головною виробничою силою на підприємстві є і буде людина. Кожен працівник, окремі групи і суспільство в цілому мають можливість та спосібність виконувати та покращувати виробничу діяльність та суттєво підвищувати її ефективність.

Виробництво матеріальних благ та послуг передбачає наявність двох факторів, а саме матеріальних та людських ресурсів. Якщо раніше основна увага приділялася першому фактору, то зараз все більше говорять про гуманізацію економіки, що означає переміщення акценту на людину. Таким чином, визнається, що необхідною умовою для успішного функціонування підприємства є дотримання інтересів людини.

## Фінансово-економічний аналіз діяльності приватного сільськогосподарського підприємства «Нива»

Аналіз фінансового стану підприємства ґрунтується на даних фінансової звітності, а також бухгалтерського обліку, в розрахунку і порівнянні великої кількості показників і коефіцієнтів. Фінансово-економічний аналіз дає можливість здійснити наступні завдання: дати оцінку результату та ефективності діяльності підприємства, його поточне фінансове становище, сформулювати моніторинг дозрівання фінансово-економічних показників на найкоротшу перспективу; дати оцінку динаміки фінансових показників за конкретний період часу, а також фактори, які ініціювали відповідні зміни; прорахувати існуючі фінансові обмеження на шляху здійснення організаційних перетворень; виявити, а також дати оцінку ймовірних джерел фінансування подій згідно реструктуризації і ймовірний результат від їх реалізації. Комплект джерел даних і методів, що використовуються і кількість показників, що розраховуються при проведенні фінансово-економічного розбору, знаходяться в залежності від цілей проведення дослідження.

Аналіз фінансово-економічного аналізу проводиться за допомогою фінансової звітності підприємства «Нива» у таблиці 2.8, а саме форми №1 «Баланс», форми №2 «Звіт про фінансові результати» за 2018-2020 роки.

Аналізуючи таблицю 2.8, що на ПСП «Нива» на період 2018-2020 років за розділом таблиці Капітал підприємства», ми зможемо побачити, що середня вартість сукупного капіталу у 2020 році склала 70712,5 тис. грн., що на 9748 тис. грн. більше за 2018 рік та з темпом приросту у 15,9 %. А порівняно з 2019 роком, то вартість у 2020 році більша на 4718 тис. грн. та з приростом у 7.14 %.

Середня ж вартість власного капіталу у 2020 році склала 68627 тис. грн., що на 8790 тис. грн. більше чим за 2018 рік з приростом у 14,6 %. У 2019 році середня вартість власного капіталу склала 64490 тис. грн., що на 6,4 % менше чим у 2020 році.

Таблиця 2.8 – Фінансово – економічні показники діяльності ПСП «Нива» за 2018-2020 роки

Показники	Од. вимір у	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	2020 до 2018		2020 до 2019	
						Абсолютн е	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	60964,5	65994,5	70712,5	9748	15,9	4718	7,14
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	59837	64490	68627	8790	14,6	4137	6,4
2. Ресурси підприємства									
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	24539	25438,5	26636	2097	8,54	1197,5	4,7
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	-	-	-	-	-	-	-
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	29651,5	33629,5	37194	7542,5	25,4	3564,5	10,5
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємство, форма 1-ПВ	149	112	98	-51	-34,22	-14	-12,5
3. Економічні показники									
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	88711	135563	142007	53296	60,07	6444	4,75
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємство	10647,1	773351	16267,6	6394,7	60,06	773,2	4,75
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	8444	8796	9367	923	10,9	5710	6,4

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	4163	7159	8447	4284	102,9	128800	17,99
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	5669,1	6691,9	4245,9	-1423,2	-25,1	-2446	-36,5
4. Фінансові результати									
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	7372	5499	17969	105970	143,7	124700	226,7
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-1220	-3571	7209	7331	-690,9	107800	-301,8
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-2480	-5483	4706	7186	-289,7	10189	-185,8
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	-2662	-5593	4594	72560	-272,5	101870	-181,2
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.гр н./осо бу	3.2 / п.2.4	479,3	313,57	173,8	-305,4	-63,7	-139,6	-44,5
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,22	0,29	0,41	0,19	86,3	0,12	41,3

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.3. Коефіцієнт оновлення основних засобів		Сума введених нових ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ кін. р. (форма 1)	0,1	0,3	0,4	0,3	300	0,1	33,33
5.4. Коефіцієнт вибуття основних засобів		Сума вибулих ОЗ (форма 5)/ Первісна вартість ОЗ поч. р. (форма 1)	0,01	0,004	0,005	-0,005	-50	0,001	25
5.5. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	2,27	0,88	0,63	-1,63	-71,8	-0,24	-27,2
5.6. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	оборот и	п.3.1 / п.2.3	0,85	0,3	0,38	-0,4	-55,08	0,08	27,2
5.7. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	423	1200	943	519	122,5	-257	-21,4
5.8. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	оборот и	п.4.1 / п.1.1	1,38	0,55	0,06	-1,31	-95,2	-0,48	88,18
5.9. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	18,1	68,4	54,9	36,8	203,6	-13,4	-19,6
<b>6. Показники рентабельності підприємства</b>									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	34,04	4,35	6,66	-27,3	X	2,3	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	101,7	17,36	6,6	-95	X	-10,6	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	96,4	66,9	76,9	-19,4	X	13,7	X

**Примітка:** розраховано за даними форми №1 «Баланс (Звіт про фінансовий стан) та форми №2 «Звіт про фінансові результати» ПСП «Нива» за 2018-2020 роки

На рисунку 2.5 зображена динаміка капіталу ПСП «Нива» за звітні роки.

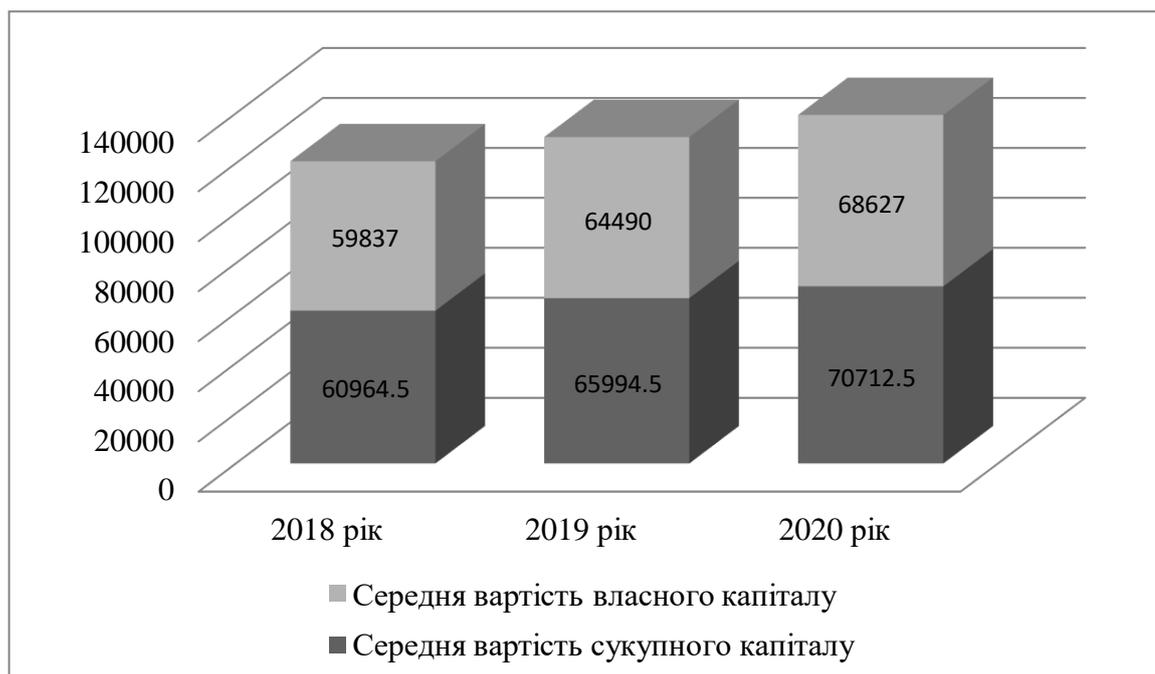


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни капіталу ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, тис. грн.

За розділом таблиці 2.8 «Сукупний капітал» досліджуваного підприємства, ми можемо помітити деякі зміни. Середньорічна вартість основних засобів не зазнала великих змін, так у 2020 році становили 24539 тис. грн., що на 8,54 % більше ніж у 2018 році. У 2019 році вартість основних засобів становила 25438,5 тис. грн., що на 1197,5 тис. грн. менше ніж за 2020 рік та на 4.7 %.

Відомості про середньорічну вартість нематеріальних активів на ПСП «Нива» відсутні.

Середні залишки оборотних засобів поступово змінювалися. Таким чином у 2018 році показник становив 29651,5 тис. грн., у 2019 році – 33629,5 тис. грн., у 2020 році – 37194 тис. грн.. Та приріст становив 25,4 % 2020 року до 2018 року, а до 2019 року – 10.5

Середньооблікова чисельність працівників з кожним роком знижувалася. Так у 2018 році було максимальне значення – 149 осіб, а от у 2020 році – 98 осіб. Таким чином кількість знизилася на 12,5 %.

На рисунку 2.6 було відображено зміни ресурсів ПСП «Ниви» за розглянуті роки.

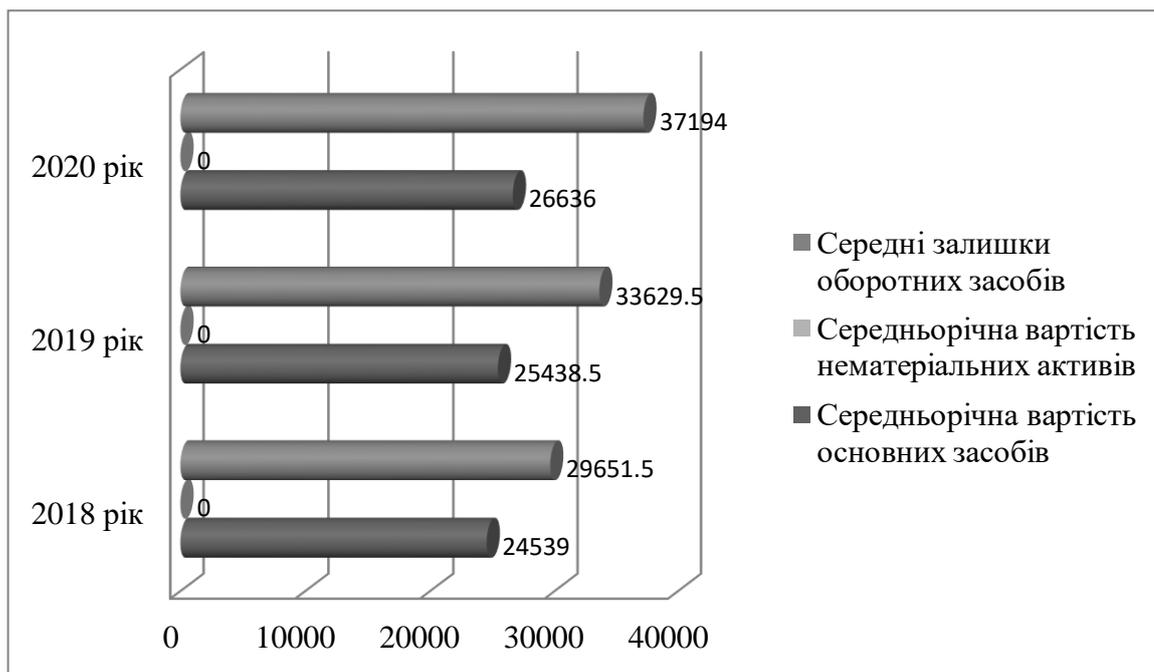


Рисунок 2.6 – Динаміка змін ресурсів ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, тис. грн.

У розділі «Економічні показники» ми можемо помітити зовсім не втішну динаміку зміни середньомісячної заробітної плати на одну особу. З кожним роком ця цифра зменшується і коли у 2018 році позначка була на 5669,1 тис. грн., у 2019 році – 6691,9 тис. грн., то у 2020 році вона вже становить 4245,9 тис. грн.. Порівняно з 2019 роком, 2020 рік знизився аж на 36,5 %.

Чистий дохід з кожним роком збільшується. Він змінюється поступово з кожним роком: у 2018 році – 88711 тис. грн., у 2019 році – 135563 тис. грн., а у

2020 році склало 142007 тис. грн. Це на 60,7 % більше ніж у 2018 році і це є дуже добрим результатом.

Також підприємство збільшило обсяг реалізованої продукції у 2020 році на 60,06 % порівняно з 2018 роком. У 2018 році обсяг реалізованої продукції становив 10647,1.

Операційні витрати не набули великих змін, так з 2018 року із 8444 тис. грн., до 2020 року – 93670 тис. грн.. Це на 10,9 % більше.

На рисунку 2.8 ми можемо зобразити динаміку змін економічних показників ПСП «Нива».

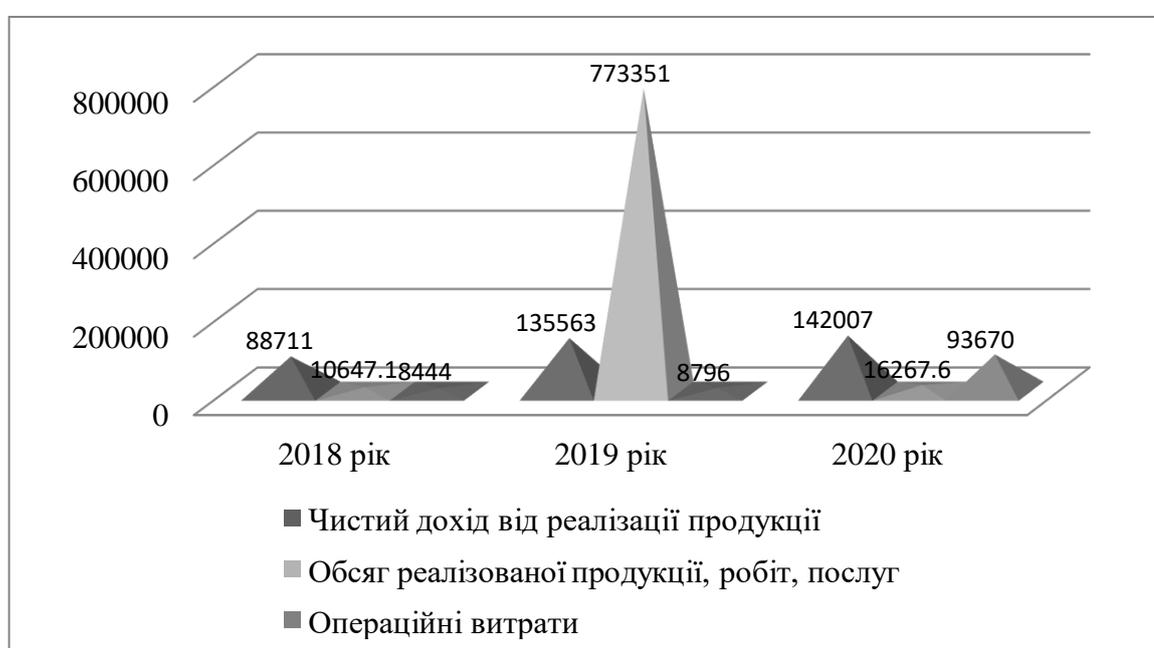


Рисунок 2.8 – Динаміка економічних показників ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, тис. грн.

На рисунку 2.9 ми покажемо зміну фонду оплати праці всіх працівників у 2018-2020 роках.

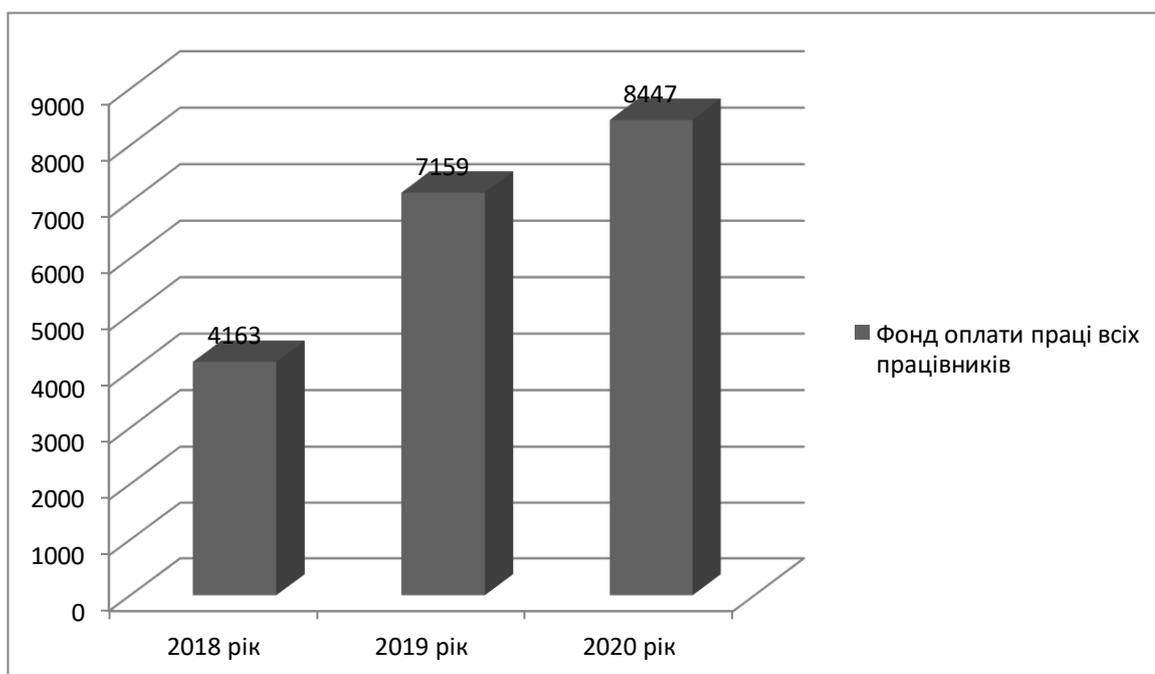


Рисунок 2.9 – Динаміка зміни фонду оплати праці всіх працівників на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, тис. грн.

У розділі «Фінансові результати» таблиці 2.8, ми зможемо проаналізувати прибуток ПСП «Ниви» за 2018-2020 роки. Ми бачимо, що валовий прибуток у 2020 році збільшився аж на 226,7 % порівняно з 2018 роком та становив 17969 тис. грн.. У 2019 році він складав 5499 тис. грн..

У 2018 та у 2019 роках у нас спостерігається збиток від операційної діяльності. Були такі значення, як 1220 тис. грн. та 3571 тис. грн. відповідно. У 2020 році ми вже спостерігаємо покращення і вже в цьому році прибуток, який мав позначку у 7209 тис. грн..

Чистий прибуток теж має невтішну динаміку. І також у 2018-2019 роках ми спостерігаємо збиток. Але цей стан покращився у 2020 році аж до 4594 тис. грн., що на 272,5 % збільшився ніж у 2018 році.

На рисунку 2.10 ми покажемо зміну Фінансових результатів на ПСП «Нива».

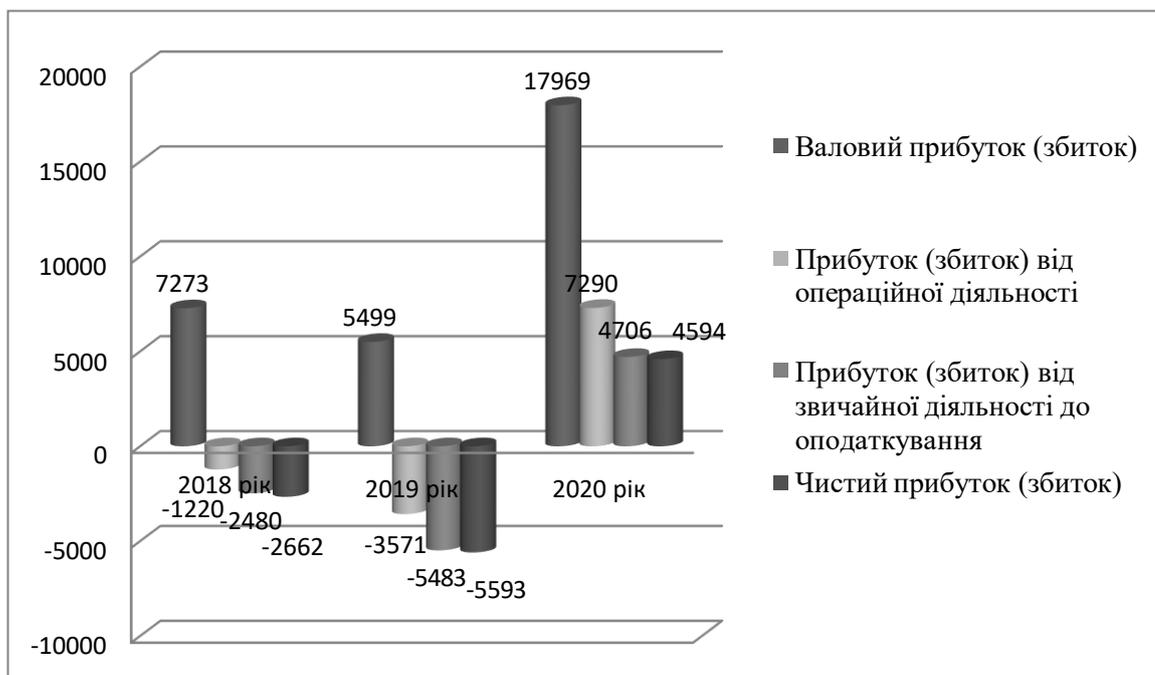


Рисунок 2.10 – Динаміка змін фінансових результатів на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, тис. грн.

За даними розділу «Показники ефективності використання ресурсів та витрат» таблиці 2.8 ми зможемо побачити та зрозуміти, чи ефективно підприємство використовує свої ресурси за 2018-2020 роки.

Продуктивність праці працівників з кожним роком знижується. Це можна пов'язати з зниженням заробітної плати. Так у 2020 році продуктивність становила 173,8 тис. грн. /на особу, що на 63,7 % нижче за відмітку у 2018 році. Там продуктивність праці становила 479, 3. А у 2018 році був середній показник – 313,57 %, що на 44,5 % більше ніж у 2020 році. Щоб підвищити продуктивність, підприємству можна періодично атестувати персонал, як це було зроблено у 2018 році, де продуктивність праці найвища.

На рисунку 2.11 зображено продуктивність праці на ПСП «Нива»

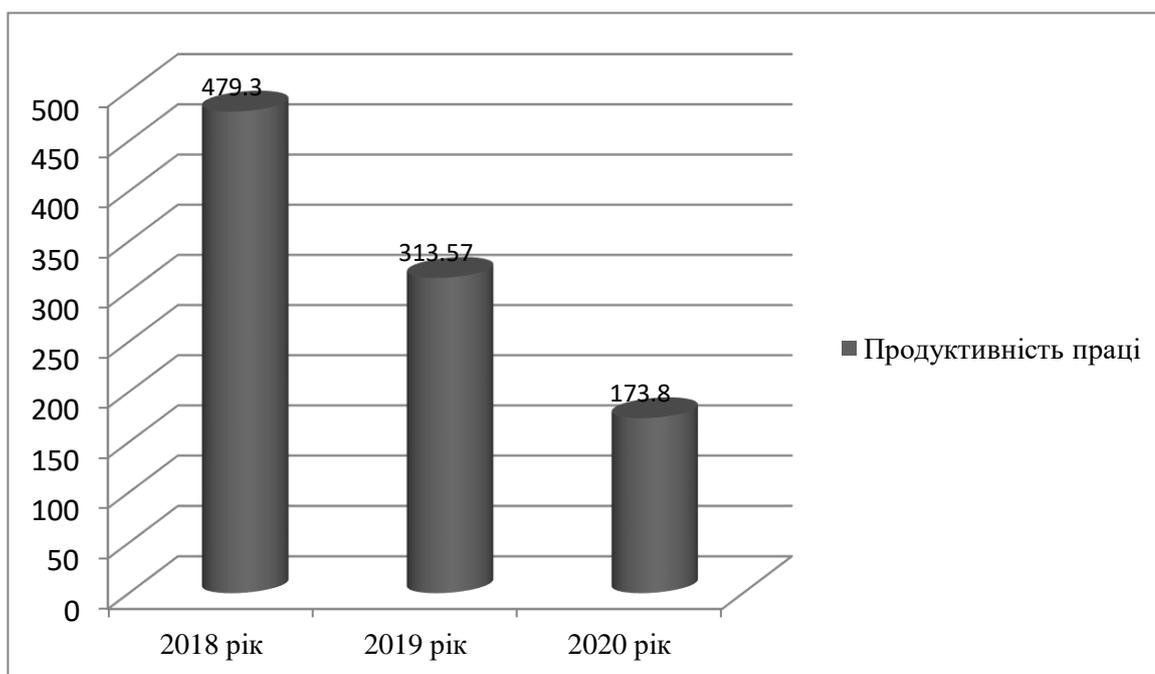


Рисунок 2.11 – Динаміка продуктивності праці на ПСП «Нива» за 2018-2020 роки, тис. грн. /особу

Коефіцієнт зносу та коефіцієнт оновлення основних засобів ПСП «Нива» показує нам ефективність використання основних фондів підприємством. Так у 2018-2019 роках коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року стабільний та має значення 0,22 та 0,29 відповідно. Але у 202 році видно, що коефіцієнт підвищився та становив 0,41, що на 41,3 % більший за попередній рік.

Коефіцієнт оновлення основних засобів з кожним роком становиться більшим та у 2020 році становив 0,4, що на 300 % більше ніж у 2018 році – 0,1.

Коефіцієнт вибуття основних засобів з кожним роком зменшується, це говорить про те, що на підприємстві ефективно використовують основні засоби. Так у 2018 році він становив 0,01, а у 2020 році вже 0,005, що на 25% більше ніж у 2019 році.

На рисунку 2.12 зображено зміна коефіцієнтів зносу основних засобів та оновлення на ПСП «Нива»

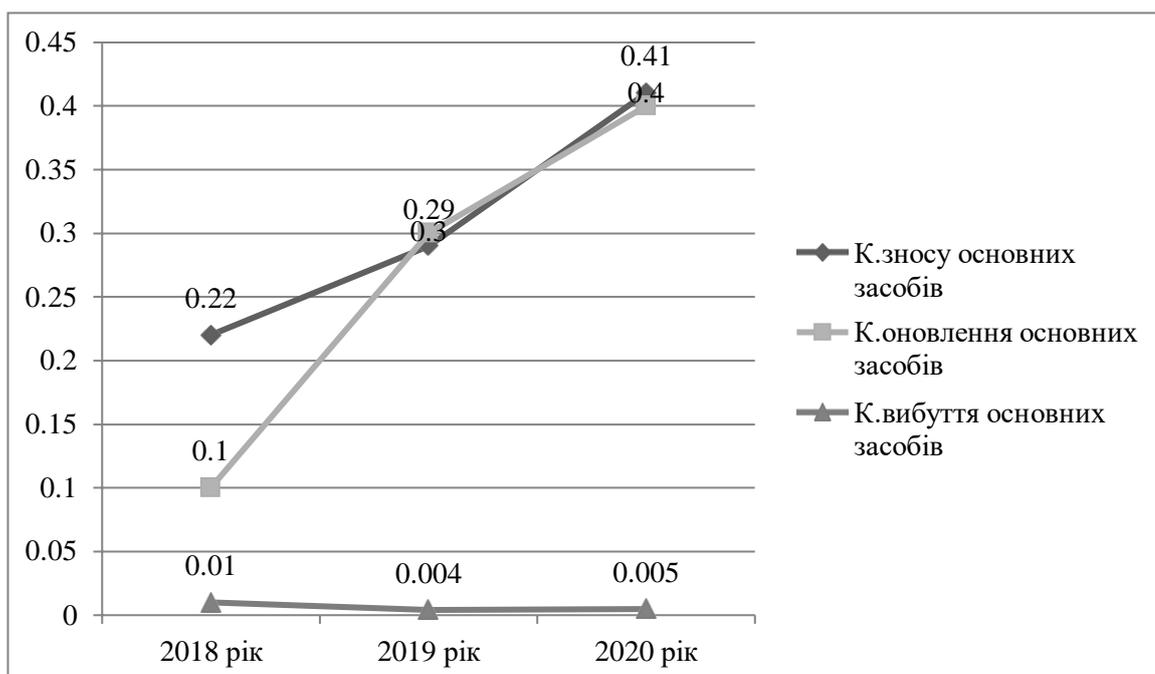


Рисунок 2.12 – Динаміка коефіцієнтів зносу, оновлення та вибуття основних засобів на ПСП «Нива»

Рентабельність підприємства нам показує прибутковість того чи іншого показника і він суттєво впливає на ефективність господарської та фінансової діяльності.

Ми бачимо, що рентабельність у ПСП «Нива» з кожним роком падає. Так рентабельність сукупного капіталу впав на 27,3 % порівняно з 2018 роком та становив у 2020 році – 6,66.

Рентабельність власного капіталу впав аж на 95 %, та змінився з 101,7 у 2018 році до 6,6 у 2020 році. У 2019 році мав значення 17,36, що на 10,6 % більше від 2020 році.

Рентабельність продукції постійно був в динаміці і коливався від 96,4 у 2018 році до 76,9 у 2020 році. Середнє значення мав у 2019 році та становив 66,9.

На рисунку 2.13 показана динаміка рентабельності ПСП «Нива»

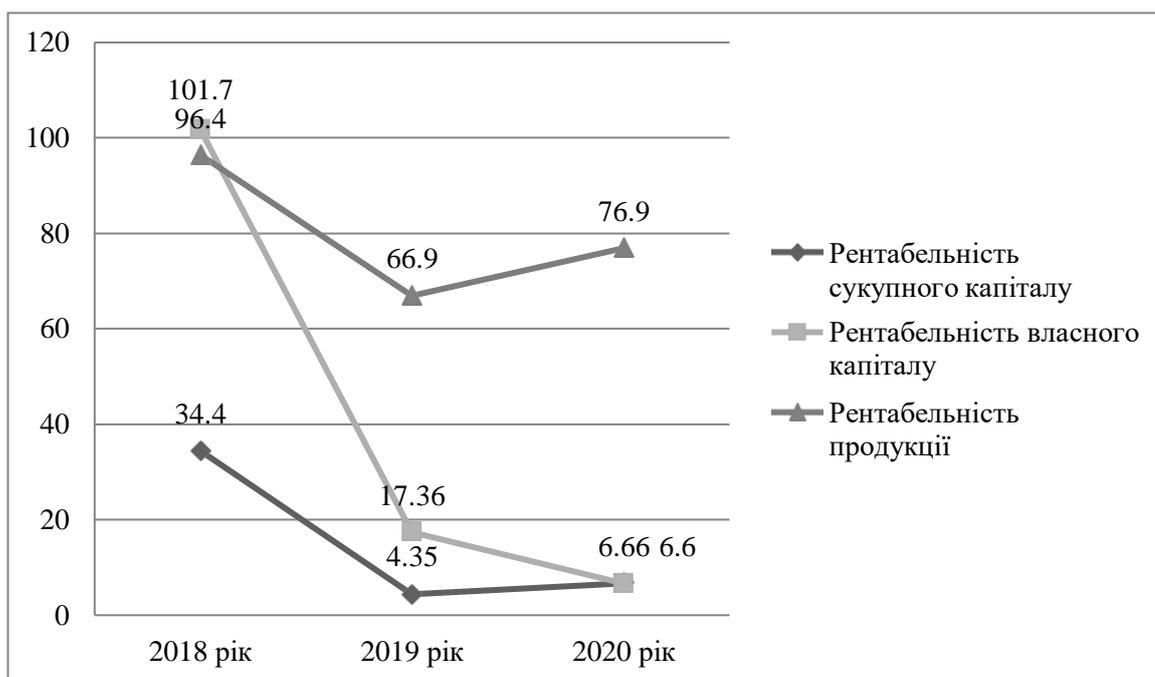


Рисунок 2.13 – Динаміка рентабельності ПСП «Нива» у 2018 – 2020 роках

Таким чином, після проведення фінансово-економічного аналізу ПСП «Нива» за 2019-2020 роки, ми можемо точно сказати, що стан підприємства задовільний. Деякі показники зменшуються, але головний показник у діяльності підприємства це прибуток. Хоча у 2018-2019 роках він був збитком для підприємства, то уже через рік підприємство реабілітувалося. Можна зробити висновок, що підприємство стоїть на правильному шляху.

Аналіз ефективності використання факторів зовнішнього середовища на ПСП «Нива»

Зовнішнє середовище допомагає підприємству підтримувати її внутрішній потенціал на високому рівні. Постійний обмін інформацією з зовнішнім середовищем допомагає ПСП «Нива» вижити та залишатися конкурентоспроможним. Для досягнення стратегічних цілей потрібно майже постійно проводити аналіз свого внутрішнього становища на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища проведемо за допомогою PEST-аналізу (виявлення та оцінка факторів макрооточення на результати діяльності ПСП «Нива» за роки її існування (табл.2.17). Виділяють основні чотири групи факторів, які найбільш істотно впливають на стратегію підприємства :політичне, економічне, соціальне та технологічне.

Ключовими напрямками розвитку і стратегічного управління підприємством є:

надійне і безперервне виробництво продукції тваринного походження та зернових культур та забезпечення ними населення;

підвищення ефективності діючих потужностей і будівництво нових, що можливо тільки завдяки реалізації пріоритетної інвестиційної програми [15];

сприяти підвищенню української економіки [2]; і сприяти впровадженню державних програм для розвитку сільськогосподарських підприємств [9];

щорічно збільшувати капіталізацію компанії в її інвестиційну привабливість;

PEST-аналіз — це спосіб зрозуміти, як зовнішні сили впливають на ваш бізнес. Він був створений професором Гарварду Френсісом Агіларом у 1967 році. Цю методику варто включити в кожен бізнес-план на додаток до SWOT-аналізу, оскільки він є частиною управління ризиками і розробки стратегії.

Незважаючи на те що ви аналізуєте всі фактори, є шанс, що вони можуть змінитися протягом години або дня через свій динамічний характер. Деякі фактори засновані на припущеннях, тому можуть бути неточними. По мірі збору даних потрібно ретельно перевіряти джерела. Для того щоб PEST-аналіз дійсно був цінним, його слід використовувати в поєднанні зі SWOT-аналізом (сильні та слабкі сторони, можливості і загрози), MOST-аналізом (місія, мета, стратегії, тактика) або SCRS-аналізом (стратегія, поточний стан, вимоги, рішення).

У таблиці 2.9 проведено PEST-аналіз ПСП «Нива».

Таблиця 2.9 – PEST - аналіз ПСП «Нива»

Політика – Р			Економіка - Е				
Фактор зовнішнього середовища		Вплив на підприємство		Фактор зовнішнього середовища		Вплив на підприємство	
1	Введення обмежень на ввезення імпортного Обладнання	1	Подорожчання імпортного обладнання (-)	1	Підвищення інфляції	1	Знецінення накопичень, збільшення собівартості виробленої електроенергії і теплоенергії (-)
2	Підвищення податку на додану вартість	2	Збільшення суми комунальних платежів (-)	2	Інноваційний клімат в галузі	2	Збільшення обсягів інвестицій в будівництво нових виробничих майданчиків і реконструкцію існуючих (-)
3	Збільшення податкових ставок	3	Збільшення суми комунальних платежів (-)	3	Збільшення / зменшення курсів валют	3	Збільшення / зменшення цін на імпортне обладнання, матеріали (-/+)
4	Екологічні проблеми	4	Жорсткість вимог призведе до витрат на нове очисне обладнання (-)	4	Зростання доходів населення	4	Зменшення дебіторської заборгованості (+)
5	Державні програми для розвитку сільськогосподарських підприємств	5	Швидка допомога підприємстві у вирішенні питань пов'язаних з державними органами (+)				
6	Політична стабільність	6	Підприємство може функціонувати в тому середовищі, в якому він звик (+)				

## Продовження таблиці 2.9

Соціум – S				Технології - Т			
Фактор зовнішнього середовища		Вплив на підприємство		Фактор зовнішнього середовища		Вплив на підприємство	
1	Низький рівень освіти в країні	1	Перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації працівників (-)	1	Науково-технічний прогрес в сфері виробництва	1	Поява нових технологій, обладнання, матеріалів, отже, додаткові вкладення в «ноу-хау» і оновлення потужностей (-/+)
2	Зростання мобільності населення	2	Приведе до відтоку працівників, отже, буде потрібно удосконалення системи стимулювання працівників, автоматизація та механізація праці (-0)	2	Динаміка розвитку інформаційних технологій	2	Підвищення якості диспетчерського управління, мінімізації втрат електроенергії в мережах, введення нових енергетичних потужностей (+/-)
3	Переїзд людей в міста	4	Відсутність бажання працювати в селі (-)	3	Сучасне виробництво якісної техніки	4	Більша експлуатація техніки (+)

**Примітка.** Дані по ПСП «Нива» та дані щодо ситуації в Україні

Аналіз зовнішнього середовища показує, що більш всього розвитку підприємству допомагають політичні фактори. Економічні фактори дають негативний вплив на ПСП «Нива». Також аналіз показує, що все більше людей не бажає працювати в сільській місцевості та прагнуть віднайти себе у містах. Науково-технічний прогрес позитивно впливає на галузь сільського господарства, застосування нових інноваційних технологій сприяє на поліпшення продуктивності праці.

При аналізі впливу факторів внутрішнього середовища необхідно проаналізувати внутрішню політику підприємства, оцінити ефективність застосовуваних організаційних і виробничих структур, тому що рівень організованості підприємства впливає на здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Дали оцінку можливість виконання будь-якої причини на підприємстві та прикріплена встановлена маса від одиниці (максимальна) аж до нульової позначки (несерйозне). Надали оцінку рівня впливу будь-якої дії згідно п'ятибальною шкалою, результати показані в табл. 2.17

Таблиця 2.10 – Аналіз впливу зовнішніх факторів на ПСП «Нива»

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
1. Подорожчання імпортного обладнання	0,11	4	0,44
2. Збільшення суми комунальних платежів	0,1	3	0,3
3. Збільшення суми комунальних платіжок	0,09	3	0,27
4. Жорсткість вимог призведе до витрат на нове очисне обладнання	0,08	2	0,16
5. Швидка допомога підприємстві у вирішенні питань пов'язаних з державними органами	0,06	1	0,06
6. Підприємство може функціонувати в тому середовищі, в якому він звик	0,03	1	0,03

Продовження таблиці 2.10

7. Перепідготовка кадрів, підвищення кваліфікації працівників	0,10	2	0,2
8. Приведе до відтоку працівників, отже, буде потрібно удосконалення системи стимулювання працівників, автоматизація та механізація праці	0,09	3	0,27
9. Відсутність бажання працювати в селі	0,07	3	0,21
10. Знецінення накопичень, збільшення собівартості виробленої продукції	0,08	4	0,32
11. Збільшення обсягів інвестицій в будівництво нових виробничих майданчиків і реконструкцію існуючих	0,09	2	0,18
12. Збільшення / зменшення цін на імпортоване обладнання, матеріали	0,02	2	0,04
13. Зменшення дебіторської заборгованості	0,02	1	0,02
14. Поява нових технологій, обладнання, матеріалів, отже, додаткові вкладення в «ноу-хау» і оновлення потужностей	0,03	2	0,06
15. Підвищення якості диспетчерського управління, мінімізації втрат електроенергії в мережах, введення нових енергетичних потужностей	0,03	2	0,06
16. Більша експлуатація техніки	0,01	1	0,01
<b>Сума</b>	<b>1</b>		<b>2,63</b>

**Джерело:** розроблено автором

Можна зробити висновки, що макроекономічні фактори впливають на підприємство посередньо та якщо зараз виправити ті проблеми, то в подальшому існуванні ПСП «Нива» нічого не загрожуватиме. Ми бачимо, що кінцева оцінка 2,63 вказує, що вплив зовнішнього середовища не вище середнього (найвища 5). Велику небезпеку для підприємства створює рівень інфляції, який постійно зростає ( зростають ціни на основні матеріали) та зниження курсу національної валюти.

Цей стан повністю задовільний для сільськогосподарського підприємства.

## Основні постачальники ПСП «Нива» Показані у таблиці 2.18

Таблиця 2.11 – Постачальники ПСП «Нива»

№	Назва товару	Поставники
1	Добрива	Агро - центр «Фаворит» ТОВ «Besta Profi» ТОВ «Ерідон»
2	Пальне	ПП «Укрпалетсистем»
3	Запасні запчастини для техніки	ТОВ НВП "АРТ-АГРО"
4	Лікарські засоби для тварин	ТОВ «КРКА УКРАЇНА»
5	Електроенергія	<a href="#">ТОВ «Полтаваенергозбут»</a>

**Джерело:** Дані по підприємстві

ПСП «Нива» має високу залежність від поставників. Відсутність певних добрив в потрібний час приведе до втрати врожаю. Ріст цін на пальне збільшить затрати підприємства. Неякісне пальне приведе до поломки техніки, що також приведе до затрат підприємства. Перебої електроенергії спричинять збій на фермах. Щоб підприємстві уникнути даних ризиків, та необхідно знизити залежність від поставників, наприклад, створити резерв з електроенергією, який буде використовуватися при перебоях з світлом.

Основним каналом збита сільськогосподарської продукції є КП «Полтавський м'ясокомбінат» місто Полтава та ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» місто Полтава. Близькість покупця даного виду продукції можна пояснити тим, що ціна закупки м'яса вище, ніж у дальніх покупців. Продукція також поступає на власну переробку. Більша частина молока реалізується на ТМ «Гармонія» місто Полтава.

Соціальне середовище має найбільший вплив на формування споживчих переваг, від яких потім має залежність розмір та спрямованість реалізованої продукції і це дає можливість ПСП «Нива» якомога ефективніше реалізувати свою продукцію. В аналізі демографічних факторів та соціального середовища більший вплив мають такі фактори:

- наявність та потенціал працівників;
- наявність високої кваліфікації у працівників;
- наявність кількості потенціальних споживачів.

Головним складом соціального середовища є соціально-культурне середовище, куди входять традиції населення, життєві цінності. Щоб дослідити, що впливає на мотивацію споживачів та розробити майбутню стратегію потрібно дослідити наступні фактори:

- рівень освіти, традиційні та культурні цінності;
- відношення суспільства один до одного;
- приймають чи не приймають приватного підприємця;
- аналіз відносин підприємство – громадські організації;
- відносини до іноземних підприємств;
- вплив профспілки на формування суспільної думки.

У таблиці 2.12 наведений вплив факторів соціального середовища на діяльність ПСП «Нива».

Таблиця 2.12 – Вплив демографічних факторів на діяльність ПСП «Нива»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на ПСП «Нива»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ПСП "Нива"
Кількість споживачів	3	3	+1	9
Наявність та потенціал кількості робочої	2	2	+1	4
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	3	+1	6

**Примітка.** Розроблено за даними по ПСП «Нива»

За даними таблиці 2.12 ми можемо зробити висновок, що найбільший позитивний вплив на господарську діяльність ПСП «Нива» дає кількість споживачів та фактори кваліфікаційної сили працівників.

Результати даних з аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища були скомпановані за допомогою SWOT –аналізу (таблиця 2.19). Цим методом постійно користуються як зарубіжні, так і вітчизняні практики. Він допоможе нам лаконічно сформулювати переваги та недоліки, можливості та загрози введення підприємницької діяльності та від результату залежать визначення цілей підприємства та їх стратегія формування.

Таблиця 2.13 – SWOT- аналіз ПСП «Нива»

		Зовнішнє середовище	
		Можливості – О	Загрози – Т
		1. Розширення виробничої діяльності 2. Покращення іміджу підприємства 3. Можливе об'єднання з іншими підприємствами 4. Створення власної марки продукції	1. Падіння курсу національної валюти 2. Збільшення тиску конкурентів 3. Зростання податків 4. Зростання собівартості
Зовнішнє середовище	Сила – S	Поле SO Співпраця з іншими підприємствами для розширення виробничої діяльності	Поле ST Можливість укрдання інших надійних договорів у разі зростання собівартості або росту національної валюти
	1. Виробництво попитової продукції 2. Праця з надійними постачальниками 3. Сертефікація продукції 4. Ефективна система збуту		
	Слабкість - W	Поле WO Вихід на іншу частину ринка за допомогою створенні власної марки	Поле WT Формування ефективної політики маркетингу задля підвищення конкурентних позицій
	1. Відсутність реклами 2. Обмежена частина ринку 3. Фінансова нестабільність підприємства 4. Відсутність конкурентної позиції з агрохолдингами		

Джерело: розроблено автором

За допомогою цього методу, у кожному полі було розглянуто можливі варіанти подій. У полі «Можливості- сила» було розглянуто розширення виробничої діяльності ПСП «Нива» за допомогою об'єднання та співпраці з іншими підприємствами. У полі «Загрози – сила» було сказано, що за допомогою можливості укладання таких же надійних договорів з поставниками, підприємство б змогло знизити удар зросту національної валюта та собівартості. У полі «Можливість – слабкість» ми розглядали майбутню теорію про те, що створення власної марки дозволило б нам вийти на інші частини ринка. У полі «Загрози – слабкість» ми змогли розглянути спосіб укріплення конкурентних позицій за допомогою формуванні маркетингової політики.

## Висновки до розділу 2

У розділі 2 було проаналізовано підприємницька діяльність ПСП «Нива» в умовах зовнішнього середовища, це дозволило сформулювати такі висновки:

1. Було досліджено структуру управління підприємством та вияснили, що управління підприємством виконує директор, що в той же час є власником. Він незалежно приймає рішення задач соціального розвитку, виробничо-господарської, а також фінансової діяльності господарства. Власник організовує роботу підприємства і несе за дане абсолютну відповідальність. Представляє підприємство в усіх без винятку установах, організаціях, розпоряджається майном, а також фінансовими активами, укладає договори, контракти та представляє підприємство в зовнішньому середовищі.

Було помічено, що чисельність спеціалістів та керівників на ПСП «Нива» за 2019-2020 роки ніяк не змінюється. Виробничий персонал з кожним роком зменшується та з 149 осіб у 2018 року, у 2020 року уже становило 98. %. Така ситуація на підприємстві зумовлена заміною людей на виробництві великою кількістю технологічних засобів для ведення підприємницької діяльності. Але підприємство всіма своїми силами намагається зацікавити працівників надалі працювати на підприємстві. Для цього застосовуються різні премії та заохочування святами з нагоди Дня працівників сільського господарства України.

Вияснилось, що на підприємстві невтішні результати по зниженню працівників із початковим рівнем освіти з у 2018 році 101 осіб до у 2020 році – 66 осіб. Це пов'язано з тим, що знизилась кількість працівників віком від 50 -59 років до 60 – 65 років. В основному, в сучасному становищі трудової структури на ПСП «Нива» всі працівники в цьому віковому діапазоні мали початковий рівень вищої освіти. Але бачимо і позитивний результат динаміки. Персонал другого рівня вищої освіти «Магістр» з кожним роком збільшується. Так з 2018 року 7,38 % підвищилось до 9,96 %. Це є добрим результатом, тому що належне управління підприємством та, також немало важливим, догляд за тваринництвом зможуть навчити на такому рівні освіти. У 2018 році йшла масова перекваліфікація персоналу та в ній було залучено 26 осіб із 149.

2. Аналізуючи таблицю 2.8, що на ПСП «Нива» на період 2018-2020 років за розділом таблиці Капітал підприємства», було помічено, що середня вартість сукупного капіталу у 2020 році склала 70712,5 тис. грн., що на 9748 тис. грн. більше за 2018 рік та з темпом приросту у 15,9 %. А порівняно з 2019 роком, то вартість у 2020 році більша на 4718 тис. грн. та з приростом у 7.14 %.

Середня ж вартість власного капіталу у 2020 році склала 68627 тис. грн., що на 8790 тис. грн. більше чим за 2018 рік з приростом у 14,6 %. У 2019 році середня вартість власного капіталу склала 64490 тис. грн., що на 6,4 % менше чим у 2020 році.

Дослідивши «Фінансові результати» таблиці 2.8, було проаналізовано прибуток ПСП «Ниви» за 2018-2020 роки. Валовий прибуток у 2020 році збільшився аж на 226,7 % порівняно з 2018 роком та становив 17969 тис. грн.. У 2019 році він складав 5499 тис. грн..

Чистий прибуток теж має невтішну динаміку. І також у 2018-2019 роках спостерігаємо збиток. Але цей стан покращився у 2020 році аж до 4594 тис. грн., що на 272,5 % збільшився ніж у 2018 році.

3. За допомогою SWOT-аналізу вдалося у кожному полі розглянути можливі варіанти подій. У полі «Можливості- сила» було розглянуто розширення виробничої діяльності ПСП «Нива» за допомогою об'єднання та співпраці з іншими підприємствами. У полі «Загрози – сила» було сказано, що за допомогою можливості укладання таких же надійних договорів з поставниками, підприємство б змогло знизити удар зросту національної валюта та собівартості. У полі «Можливість – слабкість» було розглянуто майбутню теорію про те, що створення власної марки дозволило б ним вийти на інші частини ринка. У полі «Загрози – слабкість» була змога розглянути спосіб укріплення конкурентних позицій за допомогою формуванні маркетингової політики.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПЛИВІВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПСП «НИВА»

Застосування сучасних методів дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПСП «Нива»

Для того, щоб впровадити будь-які нововведення в ПСП "Нива", що підвищать ефективність аналізу зовнішнього середовища, необхідно відзначити недоліки існуючої системи аналізу. Слід зазначити, що неможливо ігнорувати вплив зовнішнього середовища і тим більше робити такий аналіз для будь-якої з компаній, які в даний час мають успіх на ринку. Загалом, сьогодні керівництво розуміє важливість зовнішнього середовища для компанії та вплив її факторів на економічний та соціальний розвиток їх компанії. Основна увага приділяється факторам мікросередовища підприємства, які мають безпосередній вплив. У той же час, крім економічних умов у країні, фактори мікросередовища, хоча і дуже важливі для бізнесу, отримують досить низький бал. У цьому контексті можна зробити висновок, що не всі менеджери мають чітке уявлення про значення факторів навколишнього середовища для діяльності та продовження їх бізнесу.

Загалом можна відзначити, що керівники підрозділів ПСП «Нива» завжди в курсі подій та змін у зовнішньому середовищі, оскільки вони постійно відчують їх вплив на компанію або отримують інформацію про них з різних джерел та вуст. Наприклад, основним зв'язком між компанією та факторами навколишнього середовища є головний бухгалтер та головний інженер сільського господарства, вони постійно займаються продажем та постачанням певних ресурсів компанії для ефективного управління. Вони завжди цікавляться споживачами товарів, конкурентами, транспортними зв'язками, постачальниками та вивчають їх для прийняття подальших рішень. Крім того, головний бухгалтер завжди в курсі всіх змін в економіці країни.

Однак аналіз зовнішнього середовища не є головним завданням підприємства, тому інформація про зовнішнє середовища у керівника та його заступника не завжди є в достатній кількості, або не завжди може бути

достовірною та доходити до них своєчасно. Крім того, ПСП "Нива" має ще один недолік, оскільки збір, аналіз та передача такої інформації здебільшого здійснюється лише для використання у повсякденній діяльності.

На теперішній час можна зробити висновок, що більшість керівників та головних бухгалтерів на майбутнє представляють характер зовнішнього середовища тільки по своїй інтуїції, а деякі взагалі не мають про нього ніякого належного уявлення. Це причина того, що взагалі вся інформація сьогодні в ПСП «Ниві» про зовнішнє середовище майже вся повністю розрізнена або не дає про нього якогось цілісного уявлення.

Головна причина даного стану на ПСП «Нива» є відсутність методичних рекомендацій з комплексного дослідження факторів зовнішнього середовища. Це обумовлено тим, що на підприємстві відсутня взаємодія між підрозділами підприємства, зниженню кваліфікованих кадрів, та загалом, повною відсутністю маркетингового підрозділу або фахівців з маркетингу, нестачею фінансових ресурсів та не дуже задовільним станом інформування підприємства.

При аналізі вище сказаних причин, пропонуємо для підвищення ефективності аналізу зовнішнього середовища на ПСП «Нива» необхідно взяти в оборот таку методику комплексного дослідження даної проблеми на підприємстві, яка в своїй методиці використовує логічну послідовність процедур та етапів.

На самому першому етапі запроваджені такої методики, необхідно в першу чергу встановити стратегічну мету аналізу, в результаті якої керівникам буде надаватися своєчасна та регулярна інформація про зовнішнє середовище для своєчасного усунення або зниження рівня ризику при прийнятті управлінського рішення та також для подальшої розробки стратегії розвитку підприємства надалі. Також такі конкретні цілі можуть бути визначені та відредаговані приватним підприємцем для подальшого вирішення невідкладеної проблеми і при цьому не забуваючи про стратегічну мету першого пріоритету та не віддаючи першочерговість одному із об'єктів аналізу. На рисунку 3.1 зображена встановлення стратегічної мети для ПСП «Нива».

---

Рисунок 3.1 – Встановлення стратегічної мети для ПСП «Нива»

**Примітка.** Розроблено за [19]

Після цього повинна бути розроблена програма дослідження, в якій буде аналізована необхідна інформація, джерела та методи її збору та аналізу, методи прогнозування факторів зовнішнього середовища та також призначення виконавця дослідження, складення календарного плану цього дослідження та встановлена терміну надання отриманих результатів цього дослідження. При ситуації, що склалася на ПСП «Нива», такого роду аналіз може бути покладено на співробітників, які підпорядковуються головному бухгалтеру. На підприємстві не вигідно створення нової спеціалізованої структурної одиниці для проведення такого аналізу, вона буде зайвою і могла б була виправдана тільки на великих організаціях, до яких ПСП «Нива» нажаль не відноситься.

Наступним етапом, для подальшої розробки стратегічних рішень, має бути пошук та збір інформації про плинність зовнішнього середовища. Для більш детальної картини та достовірних даних про зовнішнє середовище потрібно

використовувати найбільшу кількість джерел інформації, як внутрішніх, так і зовнішніх. Для детального збору інформації про компоненти макросередовища та мікросередовища необхідно проводити таким чином, щоб вивчати різні документи та матеріали з підрозділів підприємства, які мають будь які зв'язки з зовнішнім середовищем. Для більш ефективного збору також можна проводити експертні опитування у своїх співробітників. Для збору «вторинної» інформації варто також використовувати різні газети, довідники, журнали, офіційні видання, збірники і також, в сучасному світі, найбільш використовувати електронну мережу Internet.

Для досягнення збору вичерпної інформації про споживачів, конкурентів та інших суб'єктів ринку в якому знаходиться дане підприємство, слід також мати на увазі інформацію за допомогою методів спостереження, експериментів та опитування. Не повинно зменшуватися значення моніторингу зовнішнього середовища паралельно з збором інформації про це середовища, щоб оперативно вирішувати поставлені завдання.

Після даного збору інформації її потрібно обробити таким чином: в першу чергу перевірити на достовірність, потім систематизувати за певними критеріями зовнішнього середовища так, щоб надалі її можна було зручно зберігати та коли потрібно аналізувати.

Для визначення стану зовнішнього середовища рекомендується проводити методи екстраполяції, структурно – аналітичний метод та експертних методів і потім виявити чи відкриваються для ПСП «Нива» можливості та загрози.

Вся зібрана, оброблена та проаналізована інформація повинна зберігатися на підприємстві в базах даних по постачальникам, споживачам, конкурентах та макросередовищі в цілому. Їх будують таким чином, щоб при можливості можна було надати інформацію про зовнішнє середовище різним користувачам з необхідним рівнем деталізації. Всі бази даних повинні оновлюватися в деякий проміжок часу та бути взаємопов'язаними між собою.

Потрібно проводити прогнозування зовнішнього середовища для подальших розробок стратегічних планів для підприємства та їх щорічного коригуванні.

Для заключного етапу аналізу зовнішнього середовища підприємства проводиться підготовка та надання звіту керівництві підприємства та його підрозділам. Вони повинні в собі містити основні висновки по дослідженню та його результати, а також рекомендації по використанні нових можливостей у зовнішньому середовищі або усуненні (мінімізації) Загроз для підприємства.

Для ефективного проведення в життя підприємства даної схеми аналізу на ПСП «Ниві» потрібно створити і необхідні організаційно-економічні передумови. Для цього потрібно спочатку визначити організаційну форму проведення даного аналізу. При дослідженні окремих напрямків зовнішнього середовища підприємство може звертатися за допомогою до спеціалізованих дослідницьких організацій зокрема:

консалтингові то інформаційні фірми;

науково-дослідницькі інститути;

вищі навчальні заклади і т. п.

Разом з тим, ПСП «Нива» повинна самостійно проводити комплексні дослідження зовнішнього середовища, а саме, це повинен робити відділ маркетингу. При створення цього напрямлення роботи буде ефективніше об'єднати зусилля маркетингову структуру підприємства та з другими підрозділами, що займаються вивченням окремих аспектів зовнішнього середовища. Тому потрібно розділити між цими підрозділами відповідальність та повноваження в системі аналізу зовнішнього середовища підприємства, а також налагодити їх інформаційну взаємодію, щоб у них не виникало копіювання робіт і в той же час, щоб не виникало інформаційних пустот в деяких напрямленнях. Це на сам перед стосується взаємодії спеціального підрозділу з юридичним і фінансово-економічним відділеннями. З постачальними та побутовими підрозділами повинний бути налагоджений і вільний обмін інформацією. А відділ маркетингу повинен не тільки збирати інформацію від підрозділів, але і керувати і спрямовувати їх зусилля на більш активний збір інформації про зовнішнє середовище. Для цього потрібно розробити і представити методичні рекомендації співробітникам підприємства про те яку саме і де саме збирати інформацію. Діяльність по вивченню зовнішнього середовища повинна здійснюватися при активній підтримці керівництва. Воно повинне пред'являть

відділу маркетингу відкритий доступ до інформаційних ресурсів підприємства, в тому числі і до конфіденційної інформації, а також самим надавати йому інформацію, отриманої від своїх джерел.

Для рішення одиничних, нетипових задач по збору інформації і аналізу цієї інформації про зовнішнє середовище (в тому числі при первинній організації досліджувань і для формування бази даних), а також при розробці постійних діючих спеціалістів відділу маркетингу їм можуть дати велику допомогу спеціально створені тимчасові проблемні групи. Вони повинні працювати в тісному контакті з відділом маркетингу, від якого повинні отримувати необхідну методичну допомогу і інформацію.

Організація досліджень зовнішнього середовища на комплексній та регулярній основі потребує постійного відповідного фінансування. При цьому всі збитки на проведення аналізу слід розглядати, як дану інвестицію в інформацію, яка допоможе розробленню оптимальних стратегічних рішень, а так же вчасному вирішенню загроз та використання можливостей, вигод від яких можливий довгостроковий результат. Таким чином, необґрунтоване зниження фінансових ресурсів на цей вид діяльності може негативно сказатися на якості стратегічних та оперативних управлінських рішень.

Отже, для ефективного використання факторів зовнішнього середовища потрібно розробити на підприємстві аналіз цих факторів. За допомогою цих аналізів можна надалі складати стратегію управління ПСП «Нивою» та уникати загроз, використовувати свої можливості та оцінити слабкі та сильні сторони підприємства і у разі ризику, прийняти вчасно вірні рішення для ефективності господарської діяльності.

Обґрунтування напрямків зменшення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ПСП «Нива»

Пристосування до зовнішнього середовища та впливу факторів на діяльність підприємства оточує майже всі дії стратегічного управління, які поліпшують взаємини ПСП «Ниви» з оточенням її діяльності. Пристосування є дуже потрібним, як до можливостей даного підприємства, так і до його загроз.

Стратегічна планування ПСП «Ниви» відкриває доступ до нових сприятливих можливостей та пошуку нових через розробку досконалішої виробничої системи, рішення задач за допомогою шляху взаємодії з державними органами, так із суспільством в цілому через розуміння реальних потреб соціуму.

Для мети досягнення ефективності інтеграції операцій у внутрішньому середовищі потрібно зрозуміти, що дану мету може виконати взаємодія внутрішньої координації із координації управлінням стратегічної діяльності. Вона нам зможе показати слабкі та сильні сторони ПСП «Нива». Для ефективної управлінської діяльності потрібно підприємство забезпечити високим показником ефективності внутрішніх операцій.

Таким чином, для систематичного подальшого розвитку мислення керівника потрібно розробити стратегію управління за допомогою попереднього аналізу та справедливої оцінки сильних та слабких сторін підприємства. Задля підвищення професіоналізму розробки стратегічних рішень потрібно вчитися на своїх помилках та використовувати свої успіхи в подальших можливостях на ПСП «Нива».

Потрібно чітко уявляти, що змінна природа господарювання ПСП «Нива» не може в собі вміщати тільки одну модель процесу планування. Це потрібно враховувати перед тим, як розпочинати аналізувати різні елементи процесу стратегічного планування потрібно детально проаналізувати спочатку цю модель процесу.

Щоб визначити та оцінити те середовище в якому функціонує ПСП «Нива» та відповідним чином дізнатися її цілі, потрібно розпочати процес стратегічного управління з точного визначення призначення даного підприємства. Даними кроками стратегічного планування ми це визначимо:

- аналіз альтернатив розвитку стратегії;
- вибір альтернативи стратегії;
- дослідження у ПСП «Нива» сильних та слабких сторін;
- розробка графіку її реалізації;
- оцінка цієї стратегії згідно з основною місією підприємства.

Щоб забезпечити реалізацію та досягнення місії цієї стратегії, потрібно розробити ефективний комплексний план, який для цього і призначений. Ця

стратегія реалізовується та розробляється вищим керівництвом, але для її реалізації також потрібні усі рівні правління ПСП «Нива».

Стратегічний план повинен містити глибокі дослідження та збір фактичних даних для того, щоб підвищити конкурентоспроможність підприємства у нестабільному середовищі. Для цього потрібно постійно проводити дослідження та збір інформації щодо майбутніх станів факторів зовнішнього середовища.

Стратегія подальшого існування забезпечить ПСП «Нива» деяку індивідуальність та повну визначеність, щоб надалі в своє підприємство залучати кваліфіковані кадри. Цей план допомагає ефективно реалізовувати свої товари та послуги, підштовхує до вироблення своєї продукції, Координує діяльність працівників на ПСП «Нива» та відкриває подальшу перспективу розвитку.

Було визначено, що стратегічний план діяльності підприємства повинен розроблятися таким, щоб постійно залишатися у неперервній роботі, бути достатньо гнучким і змінним, щоб у випадках загроз можна було його без проблем та в короткий проміжок часу скоригувати та здійснити модифікацію та переорієнтацію. Загальний стратегічний план діяльності ПСП «Нива» нам потрібно розглядати, як прогноз перспективної сільськогосподарської діяльності. Разом з цим, нам потрібно запам'ятати, що соціальна та ділова активності вимагає до себе постійного коригування, адже вони час від часу змінюються.

Інші підприємства і умовах ринкових відносин можуть досягти успіху навіть без деяких зусиль на планування. До того ж, якщо допустити помилки у формування мотивації та контролю на ПСП «Нива», то це не гарантує потрібного успіху. Коли підприємство буде успішно реалізовувати свою діяльність, то можуть виникнути ряд можливі або істотні сприятливі фактори.

В сучасному темпі змін та примноження знань стратегічне планування може бути єдиним засобом прогнозу майбутніх можливостей та проблем. Воно допомагає керівництву ПСП «Нива» побачити проблеми перспективного розвитку, дасть основу для прийняття важливих рішень управлінських рішень. Якщо керівництво розуміє чого він хоче досягти для ефективної діяльності, це допоможе надалі конкретизувати реалізацію визначених дій. Також позитивним наслідком від формального планування є те, що воно знижує ризик в процесі

прийняття рішень. Також в цьому зниженні ризику в прийнятті рішення немало важливу роль грає обґрунтовані систематизовані планові рішення.

Формулювання керівництвом плану стратегії репрезентує систематизовану та сумлінну підготовку до майбутніх подій. Якщо б для всіх керівників було б обов'язком займатися формальним стратегічним управлінням, то для ПСП «Нива» складання цього плану є обов'язком, в першу чергу, нашого директора. Інші керівники інших рівнів повинні просто надати відповідну інформацію та забезпечити зворотній зв'язок.

Інтенсивний процес стратегічного управління та планування є механізмом, в якому будуть здійснюватися управлінські рішення. Якщо не використовувати переваги стратегічного управління ПСП «Нива», то можливість чіткого встановлення цілей та визначення їх досягнень будуть недосяжні керівництву.

Основною загальною метою ПСП «Нива» це безпомилково виражена причина його існування, а місія даного підприємства визначається як її призначення. Для реалізації такої місії розробляються цілі.

Статус ПСП «Нива» уточнюється її місією та зможе забезпечити напрямки та орієнтир визначення даних цілей та стратегії на різних етапах управління. Щоб сформуванню місії ПСП «Нива» ми повинні чітко визначити завдання даного підприємства з точки зору реалізації її основних товарів та послуг, ринку на якому воно діє та основних технологій, що використовуються на даному підприємстві, тобто якою діяльністю воно займається підприємство та зовнішнім середовищем, де воно функціонує.

Після встановлення цілей та місії ПСП «Нива» керівник повинен починати етап діагностики стратегічного планування. Вивчення зовнішнього середовища буде першим кроком. Керівництво повинне оцінювати зовнішнє середовище по таким факторам:

- оцінка змін впливу різних аспектів поточної стратегії;
- визначити фактори, які загрожують поточній стратегії;
- готовність до потенційних загроз та контроль діяльності їх конкурентів;
- визначити факторів, які можуть представляти більше можливостей для досягнення загальних цілей господарювання шляхом диверсифікації та коригування плану діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища це такий процес, який виконує розробку стратегічного плану контролюючи зовнішні по відношенню до підприємства фактори, щоб визначити можливості розвитку та попередити керівництво про негативні дії та загрози.

Аналіз зовнішнього середовища ПСП «Нива» знижує часовий проміжок для: складання плану щодо невизначеності обставин; прогнозування можливостей; розробки системи, яка попередить про випадок можливих загроз; розробка стратегії, які можуть змінити попередні загрози на вигідні можливості.

Наступна проблема, яку потрібно розглянути на ПСП «Нива» це чи володіє підприємство достатньою кількістю внутрішніх ресурсів, щоб вони перекрили та можна було скористатися зовнішніми можливостями та також виявити внутрішні слабкі сторони ПСП «Нива», які можуть погіршити дану проблему, пов'язану з зовнішніми загрозами. Для цього ми використаємо процес, за допомогою якого ми будемо здійснювати аналіз внутрішніх проблем – управлінське обстеження.

Управлінське обстеження проведе оцінку функціональних зон ПСП «Нива» для призначення виявлення його сильних та слабких сторін.

Для спрощення цього обстеження ми рекомендуємо включити 5 головних функцій: фінанси, Людські ресурси, маркетинг, операції та культуру (імідж) підприємства.

Після проведення цього обстеження та виявлення сильних та слабких сторін на підприємстві, оцінювання факторів за рівнем важливості керівник ПСП «Нива» зможе побачити та оцінити ті зони, які потрібно негайно вирішити, ті які можуть зачекати та перспективні зони, яким можна скористатися. Відповідність внутрішніх сильних та слабких сторін підприємства та зовнішні загрози і можливості сприяють на вибір правильної альтернативної стратегії.

Підприємство має чотири основні альтернативні стратегії: обмежений ріст, зростання, скорочення та сума цих трьох стратегій. Але, ці стратегії проводять до багатьох варіантів кожної стратегії та є деякі причини, чому підприємство виконує ту чи іншу стратегію і чому інша не може бути такою успішною як попередня.

Альтернатива стратегії, які можуть дотримуватися багато підприємств є та, що виконує обмежений ріст. Вона встановлює цілі від досягнутого, скоригованих

від урахування інфляцій. Підприємства вибирають собі таку альтернативу для того, що полегшати найбільш зручний та менш ризикований порядок дій. Керівник на такому підприємстві не готовий до змін.

Альтернатива стратегії зростання встановлюється шляхом підвищення короткострокових та довгострокових цілей кожен рік над позначкою показників попереднього року. Ця альтернатива застосовується в розвинутих галузях з використанням новітніх технологій. Її можуть впровадити керівники, які хочуть перейти до диверсифікації для того щоб залишити ринки, які в той час знаходяться в стагнації.

Альтернатива стратегії зростання найрідше використовують керівники це стратегія скорочення.

Рівень переслідування цілей завжди встановлюється нижче рівня, якого досягли порівняно з минулорічними показниками. Для підприємства застосування такої альтернативи означає тільки одне: шлях до раціоналізації та переорієнтації виробництва.

Дотримання будь-якого вибору без оцінки об'єктивних реалій обмежують майбутню стратегію, тому рішення повинно бути чітко визначеним та кількісно деталізованим [28, с.189]

Аналіз ПСП «Нива» як систему управління показали, що для даного підприємства ефективно використання стратегії зниження зростання, шляхом підвищення рівня короткострокових та довгострокових цілей, чим минулорічні показники.

Отже, якщо зробити висновок даного підрозділу, то можна чітко сказати, що необхідно виділити наступне:

- основа для всіх управлінських рішень це стратегія планування;
- стратегічні плани повинні розроблятися не з індивідуальних позицій, а дивитися на результат загально фірмових;
- першою ціллю для ПСП «Нива» є реалізація її місії;
- місія повинна бути розроблена керівництвом та офіційно оприлюднена працівникам;

місія це орієнтир для підприємства, завдяки якому директор приймає своє рішення. Вибір маленької місії спричинить звуження можливостей керівництва, а вибір широкої – зашкодить успіху підприємства;

цілі повинні мати вимір, бути досяжними, конкретними, орієнтованими у часі;

аналіз зовнішнього середовища являється процесом завдяки якому керівництво підприємства оцінює зміни у своєму внутрішньому середовищі, дослідження зовнішніх можливостей та загроз, які можуть допомогти чи/або ускладнити досягнення цілей підприємством;

керівництво ПСП «Нива» має визначити свої внутрішні слабкі та сильні сторони, для подальшого ефективного планування;

управлінське обстеження проведе оцінку функціональних зон ПСП «Нива» для призначення виявлення його сильних та слабких сторін.

для спрощення цього обстеження ми рекомендуємо включити 5 головних функцій: фінанси, Людські ресурси, маркетинг, операції та культуру (імідж) підприємства.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі було досліджено шляхи оптимізації факторів зовнішнього середовища на діяльність ПСП «Нива», та після цього дослідження було зроблено наступні висновки:

1. У першому підпункті було досліджено, що потрібно робити ПСП «Ниві» щоб мінімізувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Та прийшли до висновку, що для ефективного використання факторів зовнішнього середовища потрібно розробити на підприємстві аналіз цих факторів. За допомогою цих аналізів можна надалі складати стратегію управління ПСП «Нивою» та уникати загроз, використовувати свої можливості та оцінити слабкі та сильні сторони підприємства і у разі ризику, прийняти вчасно вірні рішення для ефективності господарської діяльності.

2. При проведенні аналізу ефективності впровадження аналізу факторів на ПСП «Ниву» було замічено, що якщо зробити висновок даного підрозділу, то можна чітко сказати, що необхідно виділити наступне:

основа для всіх управлінських рішень це стратегія планування;

стратегічні плани повинні розроблятися не з індивідуальних позицій, а дивитися на результат загально фірмових;

першою ціллю для ПСП «Нива» є реалізація її місії;

місія повинна бути розроблена керівництвом та офіційно оприлюднена працівникам;

місія це орієнтир для підприємства, завдяки якому директор приймає своє рішення. Вибір маленької місії спричинить звуження можливостей керівництва, а вибір широкої – зашкодить успіху підприємства;

цілі повинні мати вимір, бути досяжними, конкретними, орієнтованими у часі;

аналіз зовнішнього середовища являється процесом завдяки якому керівництво підприємства оцінює зміни у своєму внутрішньому середовищі, дослідження зовнішніх можливостей та загроз, які можуть допомогти чи/або ускладнити досягнення цілей підприємством;

керівництво ПСП «Нива» має визначити свої внутрішні слабкі та сильні сторони, для подальшого ефективного планування;

управлінське обстеження проведе оцінку функціональних зон ПСП «Нива» для призначення виявлення його сильних та слабких сторін.

для спрощення цього обстеження ми рекомендуємо включити 5 головних функцій: фінанси, Людські ресурси, маркетинг, операції та культуру (імідж) підприємства.

## ВИСНОВКИ

Об'єктом дослідження в цій роботі виступає ПСП «Нива» та її зовнішнє середовище. При аналізуванні цієї теми можна зробити наступні висновки.

1. З'ясували, що зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує підприємство ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішньому потенціалу на належному рівні. Підприємство знаходиться в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання.

2. Причини зручно аналізувати з урахуванням різних (в основному довгострокових і середньострокових) перспектив, коли необхідно передбачити, які зміни очікують підприємство в майбутньому, і підібрати стратегії, максимально ефективні в ситуації, яка складається. Було розглянуто наступні чинники: технології (науково-технічні досягнення в значній мірі змінюють середовище функціонування даного підприємства); економіка (економіка істотно впливає на життя і діяльність підприємства); політика (прямо впливає на діяльність підприємства); законодавство (взаємопов'язано з політичною діяльністю в державі і мають прямий вплив на підприємство); довкілля (в даний час підприємство саме вирішує чи приділяти увагу такому чиннику); суспільство (діяльність підприємства нерідко в істотному ступені залежить від різних соціальних та демографічних чинників).

3. Аналіз зовнішніх факторів допомагає виробити стратегічні рішення, що забезпечують алгоритм взаємодії компанії з середовищем в короткостроковій і довгостроковій перспективі, які дозволять підтримувати її потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, допоможуть розкрити загрози і можливості. Слід зазначити безпосередній зв'язок аналізу зовнішнього середовища та стратегічного планування діяльності підприємства: прийняття обґрунтованих управлінських рішень - особливо в довгостроковій перспективі - неможливо без всебічного дослідження зовнішнього середовища.

4. Було досліджено структуру управління підприємством та виявили, що управління підприємством виконує директор, що в той же час є власником. Він незалежно приймає рішення задач соціального розвитку, виробничо-господарської, а також фінансової діяльності господарства. Власник організовує

роботу підприємства і несе за дане абсолютну відповідальність. Представляє підприємство в усіх без винятку установах, організаціях, розпоряджається майном, а також фінансовими активами, укладає договори, контракти та представляє підприємство в зовнішньому середовищі.

5. Аналізуючи таблицю 2.8, що на ПСП «Нива» на період 2018-2020 років за розділом таблиці Капітал підприємства», було помічено, що середня вартість сукупного капіталу у 2020 році склала 70712,5 тис. грн., що на 9748 тис. грн. більше за 2018 рік та з темпом приросту у 15,9 %. А порівняно з 2019 роком, то вартість у 2020 році більша на 4718 тис. грн. та з приростом у 7.14 %. Середня ж вартість власного капіталу у 2020 році склала 68627 тис. грн., що на 8790 тис. грн. більше чим за 2018 рік з приростом у 14,6 %. У 2019 році середня вартість власного капіталу склала 64490 тис. грн., що на 6,4 % менше чим у 2020 році. Дослідивши «Фінансові результати» таблиці 2.8, було проаналізовано прибуток ПСП «Ниви» за 2018-2020 роки. Валовий прибуток у 2020 році збільшився аж на 226,7 % порівняно з 2018 роком та становив 17969 тис. грн.. У 2019 році він складав 5499 тис. грн.. Чистий прибуток теж має невтішну динаміку. І також у 2018-2019 роках ми спостерігаємо збиток. Але цей стан покращився у 2020 році аж до 4594 тис. грн., що на 272,5 % збільшився ніж у 2018 році.

6. За допомогою SWOT-аналізу вдалося у кожному полі розглянути можливі варіанти подій. У полі «Можливості- сила» було розглянуто розширення виробничої діяльності ПСП «Нива» за допомогою об'єднання та співпраці з іншими підприємствами. У полі «Загрози – сила» було сказано, що за допомогою можливості укладання таких же надійних договорів з поставниками, підприємство б змогло знизити удар зросту національної валюта та собівартості. У полі «Можливість – слабкість» було розглянуто майбутню теорію про те, що створення власної марки дозволило б ним вийти на інші частини ринка. У полі «Загрози – слабкість» була змога розглянути спосіб укріплення конкурентних позицій за допомогою формуванні маркетингової політики.

7. Для ефективного використання факторів зовнішнього середовища потрібно розробити на підприємстві аналіз цих факторів. За допомогою цих аналізів можна надалі складати стратегію управління ПСП «Нивою» та уникати загроз, використовувати свої можливості та оцінити слабкі та сильні сторони

підприємства і у разі ризику, прийняти вчасно вірні рішення для ефективності господарської діяльності.

8. Необхідно виділити наступне:

основа для всіх управлінських рішень це стратегія планування;

стратегічні плани повинні розроблятися не з індивідуальних позицій, а дивитися на результат загально фірмових;

першою ціллю для ПСП «Нива» є реалізація її місії;

місія повинна бути розроблена керівництвом та офіційно оприлюднена працівникам;

місія це орієнтир для підприємства, завдяки якому директор приймає своє рішення. Вибір маленької місії спричинить звуження можливостей керівництва, а вибір широкої – зашкодить успіху підприємства;

цілі повинні мати вимір, бути досяжними, конкретними, орієнтованими у часі;

аналіз зовнішнього середовища являється процесом завдяки якому керівництво підприємства оцінює зміни у своєму внутрішньому середовищі, дослідження зовнішніх можливостей та загроз, які можуть допомогти чи/або ускладнити досягнення цілей підприємством;

керівництво ПСП «Нива» має визначити свої внутрішні слабкі та сильні сторони, для подальшого ефективного планування;

управлінське обстеження проведе оцінку функціональних зон ПСП «Нива» для призначення виявлення його сильних та слабких сторін.

для спрощення цього обстеження ми рекомендуємо включити 5 головних функцій: фінанси, Людські ресурси, маркетинг, операції та культуру (імідж) підприємства.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Єгоричева С.Б. Зовнішнє середовище у системі фінансового моніторингу. 2016. № 3. С. 126–132.
2. Насікан Н.І. Гринчук Н.І., Вдовічена Ю.С. Зовнішнє середовище підприємств у сучасних умовах. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 71–76.
3. Гречаніченко О.О. Сутність та особливості застосування факторів зовнішнього середовища в управлінні підприємством. *Практика та досвід*. 2020. № 23. С. 151–156.
4. Федулова І.В. П'ятницька Г.Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 26–34.
5. Головка Р.А. Формування зовнішнього аналізу у аграрних господарств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 236–240 .
6. Соколов А.С. Ризик-орієнтований менеджмент системи радіаційної безпечності продукції сільськогосподарського виробництва відповідно до міжнародних стандартів. *Наукові праці національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 3. С. 96–104.
7. Барташевська Ю.М. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища підприємства в процесі їх реалізації. Європейський вектор економічного розвитку. *Економічні науки*. 2016, с. 15–21.
8. Карпунцов М.В. Конкурентноспроможність підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. С. 71-76
9. Руснак А.В. Страхування ризиків сільськогосподарських підприємств в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 5–
10. Резнікова В. Оцінка зовнішнього середовища на підприємстві та управління ним. 2018. № 5. С. 101–115.
11. Рудич О.О. Теоретичні засади формування менеджменту підприємства. – 2017. – № 24. – С. 56–60.
12. Пашков А.П. Управління еколого-економічною безпекою на засадах орієнтованого підходу. *Безпека життєдіяльності*. 2017. № 9. С. 32–35 .

13. Бабина О.Є., Бученкова О.В. Управління зовнішнім середовищем бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. с. 14–17.
14. Барташевська М. Методичні підходи до оцінки інвестицій підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. №3 С. 36–41.
15. Лендєл О.М. Механізми визначення стратегії на регіональному рівні. *Вісник Одеського національного університету*. 2019. №4 С. 150–154.
16. Баєва О. В. О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. *Основи менеджменту*. 015. 463 с.
17. Вачевський М.В. М.В.Вачевський, М.І. Долішний, В.Г.Скотний. *Маркетинг для менеджера*. 2016. 213 с.
18. Вершигора Е. *Менеджмент*. 2014. 213 с.
19. Виноградський М. *Організація праці менеджера. Київський економічний інтернет менеджмент*. – 2015. – 243 с.
20. Виханський О. С., Наумов А. И.. *Менеджмент*. 2018. 415 с.
21. Рудінська О. *Менеджмент*. Міністерство освіти та науки України, Одеський національний університет імені І.Мечникова. 2013. 334 с.
22. Скібіцька Л. І. *Менеджмент*. Міністерство освіти і науки України. 2017. 415 с.
23. Стадник В. *Менеджмент: Посібник/ Валентина Стадник, Микола Йохна*. - К.: Академія, 2003. 463 с.
24. Стеценко І. *Основи менеджменту. Хто такий менеджер*. 2015. 221 с.
25. Хміль Ф. *Менеджмент. Підручник для студентів вузу*. 2013. 607 с.