

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Закарпатський національний університет
Факультет економіки і управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

Солоненка Роман

МЕХАНІЗМ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ
СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНм-21
Р. Солоненка

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, Л.І. Заставнюк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«___»_____ 20__р.

Закідувач кафедри
_____**М.М. Шкільняк**
підпис

ТЕРНОПІЛЬ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	6
1.1. Сутність, основні складові механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування.....	6
1.2. Методика дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації в умовах системних змін.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ.....	18
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сільпо-Фуд».....	18
2.2. Діагностика механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем.....	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	34
3.1. Сучасні методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства.....	34
3.2. Напрями вдосконалення механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із факторами зовнішнього впливу.....	39
ВИСНОВКИ.....	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах глобальних економічних змін, посилення конкуренції, динамічних технологічних інновацій та непередбачуваних кризових ситуацій (економічних, політичних, екологічних тощо) проблема ефективної взаємодії організацій із зовнішнім середовищем набуває ключового значення. Організації функціонують у постійній взаємодії з елементами зовнішнього середовища: постачальниками, споживачами, конкурентами, державними органами та суспільством загалом. Саме зовнішнє середовище визначає можливості розвитку організації, встановлює рамки її діяльності, а також формує виклики, які потребують адаптації.

Дослідження механізмів взаємодії організації із зовнішнім середовищем дозволяє розробити інструменти для ефективного аналізу, прогнозування та адаптації до змін. Це забезпечує стійкість організації, підвищує її конкурентоспроможність і сприяє досягненню стратегічних цілей. Таким чином, тема є надзвичайно актуальною як у теоретичному, так і у практичному аспектах, оскільки дослідження та оптимізація взаємодії організації із зовнішнім середовищем є фундаментом її успіху та стійкого розвитку в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Серед дослідників, які вивчають механізми взаємодії організацій із зовнішнім середовищем їхньої діяльності, можна виділити таких фахівців, як Л.П. Киш, Ю.В. Ковтунець, Є. Новак, О.П. Пащенко, О.В. Хомич, А.В. Шегда, І.Г. Шавкун та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її діяльності та розробці концептуальних підходів до його практичної оптимізації.

Завданнями дослідження є:

- аналіз теоретичних і методичних основ формування механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її діяльності;

- надання загальної організаційно-економічної характеристики ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- дослідження особливостей взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем;
- розробку рекомендацій щодо вдосконалення механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування.

Об'єктом дослідження є механізм взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем його функціонування.

Предметом дослідження є теоретичні засади та методичне забезпечення механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування.

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи використовувалися як загальнонаукові, так і спеціальні методи, зокрема: системний аналіз, аналіз і синтез, логічне узагальнення, факторний аналіз, економічні розрахунки, історичний аналіз, графічні методи, тощо. Інформаційна база дослідження включала наукові та монографічні роботи, присвячені формуванню механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем, а також дані, отримані з матеріалів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Наукова новизна полягає у розвитку теоретичних положень щодо механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що окремі методичні підходи та теоретичні положення щодо механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування, запропоновані в роботі, доведено до рівня конкретних практичних рекомендацій. Зокрема, обґрунтовано актуальні напрями оптимізації механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із чинниками зовнішнього впливу.

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження доповідалися та дістали схвальну оцінку на науково-практичних конференціях. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему: «Особливості взаємодії організації із зовнішнім середовищем її

функціонування». Матеріали ІХ Науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». (14 листопада 2024 р. Тернопіль. ЗУНУ). Тези доповідей на тему: «Сучасні методики дослідження факторів зовнішнього середовища, їх вплив на процес прийняття управлінських рішень». Наукова інтернет-конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». (27 листопада 2024 р. Тернопіль. ЗУНУ).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої викладено на 54 сторінках, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури із 44 найменувань, містить 2 таблиці, 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

1.1. Сутність, основні складові механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем її функціонування

Ефективна взаємодія організації із зовнішнім середовищем є важливим чинником її стабільного функціонування та розвитку. Сучасні умови ринку характеризуються швидкими змінами у політичній, економічній, соціальній і технологічній сферах, що висуває перед організаціями нові виклики. Для досягнення стратегічних цілей необхідно створити дієвий механізм взаємодії із зовнішнім середовищем, який забезпечить адаптацію організації до змін та дозволить зберігати її конкурентоспроможність.

«Зовнішнє середовище визначає умови, в яких працює організація, та впливає на такі аспекти її функціонування та розвитку: формування стратегічних цілей і планів; вибір постачальників і партнерів; визначення цільових ринків і сегментів споживачів; структуру витрат і можливості фінансування» [34, с. 45].

Зовнішнє середовище включає різноманітні елементи, такі як економічні, політичні, соціальні, правові, технологічні та екологічні чинники. Їх вплив може бути як сприятливим, так і негативним, залежно від специфіки організації та її діяльності.

«Зовнішнє середовище організації включає сукупність неконтрольованих суб'єктів і факторів, які функціонують поза її межами та не підпорядковуються менеджменту організації» [14, с. 56]. «Його можна класифікувати на два основних типи: середовище прямого впливу та середовище опосередкованого впливу. Кожен із цих типів характеризується

власними особливостями та факторами, що визначають вплив на діяльність підприємства» (рис. 1.1) [14, с. 56].



Рис. 1.1. Фактори зовнішнього середовища підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Зовнішнє середовище умовно поділяється на дві основні частини [14, с. 57]:

- «зовнішнє середовище прямого впливу, до якого належать ті суб'єкти та фактори, які безпосередньо взаємодіють із організацією та

впливають на її діяльність. Це споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, державні органи та фінансові установи»;

- «зовнішнє середовище опосередкованого впливу, що включає макроекономічні фактори, які впливають на організацію не прямо, а через зміну умов, у яких вона функціонує. Сюди відносять економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники (PESTEL-аналіз)».

Зовнішнє середовище прямого впливу включає ті елементи, які мають безпосередній вплив на діяльність організації та прямо взаємодіють з нею. Ці елементи створюють умови для функціонування підприємства, визначають його можливості, обмеження та впливають на стратегічні та оперативні рішення. До основних складових зовнішнього середовища прямого впливу належать:

- споживачі. Споживачі є ключовим елементом зовнішнього середовища, оскільки саме від їхнього попиту залежить успішність діяльності організації. Вивчення потреб клієнтів, їхніх уподобань і купівельної спроможності дозволяє підприємству адаптувати свої продукти та послуги до актуальних ринкових вимог;

- постачальники. Постачальники забезпечують організацію необхідними ресурсами, такими як сировина, матеріали, комплектуючі чи обладнання. Їхня надійність, ціни, умови поставок і якість продукції безпосередньо впливають на ефективність виробничих процесів та фінансові результати;

- конкуренти. Конкурентне середовище вимагає від організації постійного вдосконалення своєї продукції, послуг і бізнес-процесів. Аналіз діяльності конкурентів допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також формувати ефективні конкурентні стратегії;

- державні органи. Регулювання зі сторони державних установ включає закони, стандарти, нормативні акти, що визначають правила діяльності організації. Податкове законодавство, вимоги до сертифікації

продукції чи ліцензування безпосередньо впливають на стратегію та операційну діяльність підприємства;

- партнери. До цієї групи належать організації, з якими підприємство співпрацює для реалізації спільних проектів чи досягнення певних бізнес-цілей. Партнери можуть сприяти розвитку організації, забезпечуючи доступ до нових ринків чи ресурсів;

- фінансові установи. Банки, інвестиційні компанії та інші фінансові організації впливають на доступ до кредитів, інвестицій, страхування та інших фінансових послуг, необхідних для стабільного функціонування підприємства.

Зовнішнє середовище прямого впливу характеризується динамічністю, що потребує постійного моніторингу з боку організації. Адекватна оцінка факторів прямого впливу та ефективна взаємодія з ними є важливою умовою для досягнення організацією своїх стратегічних цілей [34, с. 48].

Зовнішнє середовище опосередкованого впливу охоплює макрофактори, які не взаємодіють безпосередньо з організацією, але формують загальні умови її функціонування. Ці фактори впливають на підприємство через зміну середовища, у якому воно працює, і визначають стратегічні напрями його розвитку (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Зовнішнє середовище підприємства

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«Основні складові зовнішнього середовища опосередкованого впливу» [34, с. 49]:

- економічні фактори. Економічне середовище охоплює загальний стан економіки, рівень інфляції, валютний курс, обсяги інвестицій, рівень зайнятості та купівельну спроможність населення;
- політичні фактори. Політична стабільність, законодавча база, податкова політика, торговельні угоди та міжнародні санкції впливають на можливості підприємств здійснювати свою діяльність;
- соціальні фактори. Ці чинники включають демографічні характеристики населення, рівень освіти, культурні традиції, стиль життя, соціальні цінності та тренди;
- технологічні фактори. Науково-технічний прогрес створює нові можливості для підприємств, але водночас змушує адаптуватися до швидких змін;
- екологічні фактори. Екологічні тренди та нормативи, такі як вимоги до скорочення викидів, використання відновлюваних джерел енергії або дотримання стандартів сталого розвитку, є важливими для багатьох галузей. Організації мають враховувати ці фактори, щоб уникнути штрафів і поліпшити свою репутацію;
- правові фактори. До правових факторів належать закони, нормативні акти, регулювання галузей і дотримання стандартів. Зміни в законодавстві можуть створювати як нові можливості, так і обмеження для організації.

Для ефективної адаптації до зовнішнього середовища опосередкованого впливу менеджмент організації повинен: моніторити зміни у макрофакторах за допомогою PESTEL-аналізу (політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти); розробляти стратегії адаптації до змін; враховувати ризики і створювати сценарії їх мінімізації.

«Механізм взаємодії організації із зовнішнім середовищем - це сукупність інструментів, методів і процесів, які забезпечують гармонізацію

діяльності організації з умовами зовнішнього середовища» [22, с. 122. «Цей механізм охоплює аналіз впливу зовнішніх чинників, розробку стратегій адаптації та оперативне прийняття управлінських рішень для ефективного функціонування організації» [22, с. 122].

Механізм взаємодії організації із зовнішнім середовищем включає кілька ключових компонентів:

1. Моніторинг і аналіз зовнішнього середовища. Регулярний збір і аналіз даних про зовнішнє середовище дозволяють організації оцінювати можливості та загрози.

2. Стратегічне планування. На основі даних моніторингу організація формулює стратегічні цілі, які враховують як внутрішні ресурси, так і вплив зовнішніх факторів. Це сприяє розробці гнучких стратегій, які дозволяють адаптуватися до змін.

3. Управління ресурсами. Ефективний розподіл фінансових, матеріальних і людських ресурсів є основою для реалізації адаптаційних заходів та підтримання конкурентоспроможності організації.

4. Комунікація із зацікавленими сторонами. Налагоджена співпраця з клієнтами, партнерами, регуляторними органами та громадськістю сприяє формуванню позитивного іміджу організації та забезпечує її стійкість у нестабільних умовах.

5. Контроль і коригування. Постійний контроль за ефективністю впроваджених стратегій дозволяє оперативно вносити корективи у випадку змін зовнішніх умов або виявлення неефективності окремих заходів.

Отже, механізм взаємодії організації із зовнішнім середовищем - це багатокомпонентна система, яка спрямована на забезпечення стійкості та ефективності діяльності організації в умовах динамічних змін. Його основними складовими є моніторинг середовища, стратегічне планування, управління ресурсами, комунікація та контроль. Ефективність цього механізму визначає здатність організації адаптуватися до зовнішніх умов та досягати поставлених цілей.

1.2. Методика дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації в умовах системних змін

Сучасні організації функціонують у складному та динамічному зовнішньому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності. Системні зміни, що виникають під впливом глобалізації, цифрової трансформації, соціальних криз та геополітичних конфліктів, значно ускладнюють умови діяльності підприємств. У таких умовах здатність адаптуватися до зовнішніх змін стає критичним фактором успіху.

Вплив системних змін на організацію:

1. Економічні зміни. Глобальні кризи, політичні виклики та економічні спади (пандемія COVID-19, воєнний стан, енергетичні кризи) значним чином впливають на купівельну спроможність споживачів і стабільність ринків. У цих умовах організації змушені оптимізувати витрати, переглядати ланцюги постачання та диверсифікувати ринки збуту.

2. Технологічні трансформації. Інтенсивний розвиток технологій змушує підприємства впроваджувати інновації для збереження конкурентоспроможності (автоматизація виробництва, використання штучного інтелекту можуть суттєво підвищити ефективність бізнес-процесів).

3. Соціальні виклики. Соціальні зміни, такі як зростання екологічної свідомості або старіння населення, впливають на структуру попиту. Організації, які враховують ці тенденції, отримують конкурентні переваги.

4. Політичні та регуляторні зміни. Геополітичні конфлікти, санкції або зміна регуляторного середовища можуть створювати як ризики, так і можливості (організації, які орієнтуються на локальні ринки або адаптуються до нових правил, мають більше шансів на успіх).

На рис. 1.3. представлено методику дослідження зовнішнього середовища, яка включає послідовні етапи аналізу зовнішнього середовища

організації, що дозволяє ефективно дослідити зовнішні чинники, які впливають на її діяльність [24].

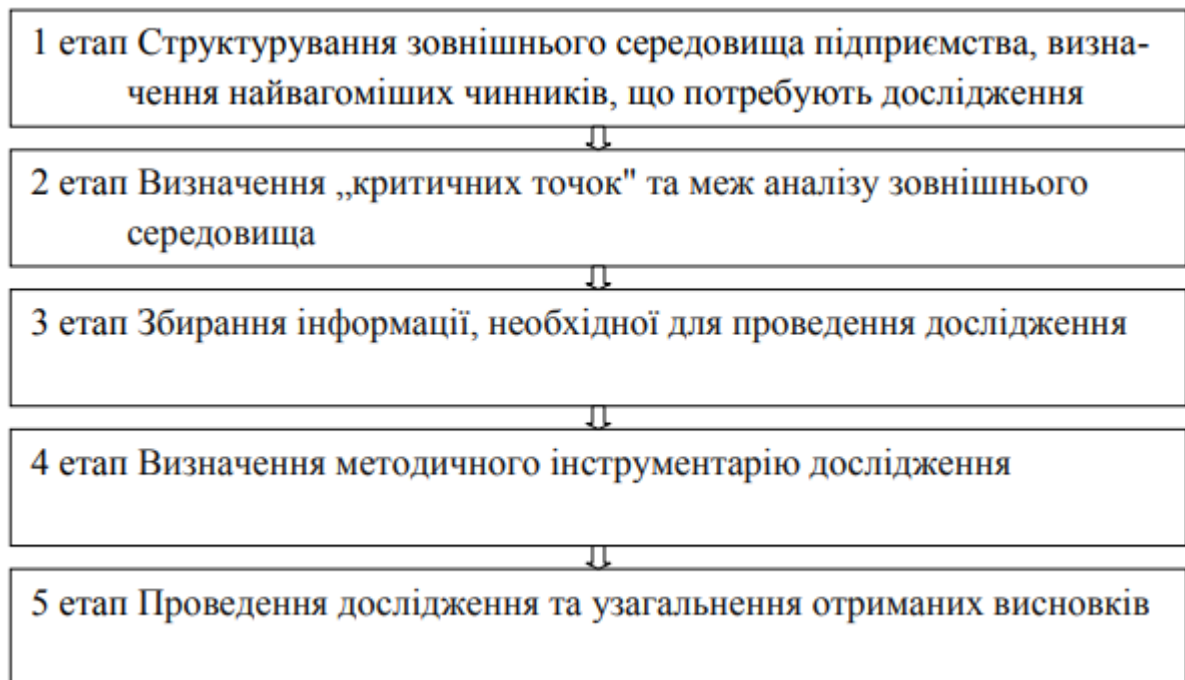


Рис.1.3. Методика дослідження зовнішнього середовища організації
Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

1 етап – структурування зовнішнього середовища організації. На цьому етапі відбувається ідентифікація ключових елементів зовнішнього середовища (економічних, політичних, соціальних, технологічних та екологічних чинників). Визначаються найбільш значущі аспекти, які можуть впливати на реалізацію стратегії та функціонування організації.

2 етап – визначення «критичних меж» та меж аналізу. Організація концентрується на найбільш вразливих або перспективних зонах у зовнішньому середовищі. Це дозволяє звужити фокус дослідження до найважливіших питань і забезпечити економію ресурсів.

3 етап – збирання інформації, необхідної для дослідження. Відбувається збір необхідних даних за допомогою різних методів: аналіз статистичних звітів, опитування, моніторинг тенденцій, вивчення діяльності конкурентів тощо.

4 етап – визначення методичного інструментарію. На цьому етапі обираються методи та інструменти, які будуть використовуватися для аналізу. Це можуть бути SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз, конкурентний аналіз, сценарне моделювання та інші методики.

5 етап – проведення дослідження та узагальнення висновків. На основі зібраних даних проводиться оцінка стану зовнішнього середовища, формуються висновки та рекомендації для прийняття ефективних управлінських рішень.

Дана схема являється системним підходом до аналізу зовнішнього середовища. Її застосування сприяє точному визначенню загроз і можливостей для організації, що забезпечує підґрунтя для розробки ефективних стратегій адаптації та розвитку.

Вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність організації в умовах системних змін є комплексним і багатограним. Для забезпечення стабільного функціонування підприємства необхідно не лише враховувати особливості зовнішнього середовища, а й активно адаптуватися до змін. Це досягається завдяки впровадженню гнучких стратегій, використанню інноваційних підходів і постійному моніторингу ключових макро та мікро факторів (рис. 1.4.).

«Для ефективного функціонування в умовах системних змін організації повинні реалізовувати такі стратегії: моніторинг зовнішнього середовища (постійне відстеження макро- та мікро-факторів дозволяє виявляти ризики й можливості на ранніх етапах); гнучкість і адаптивність (використання гнучких бізнес-моделей і здатність швидко реагувати на зміни є запорукою стійкості організації); інновації та диверсифікація (інвестування в нові технології, розширення продуктового асортименту та освоєння нових ринків забезпечують конкурентні переваги; партнерство та колаборація (співпраця з іншими організаціями, державними установами та науковими закладами сприяє ефективнішому використанню ресурсів і подоланню кризових ситуацій)» [24].

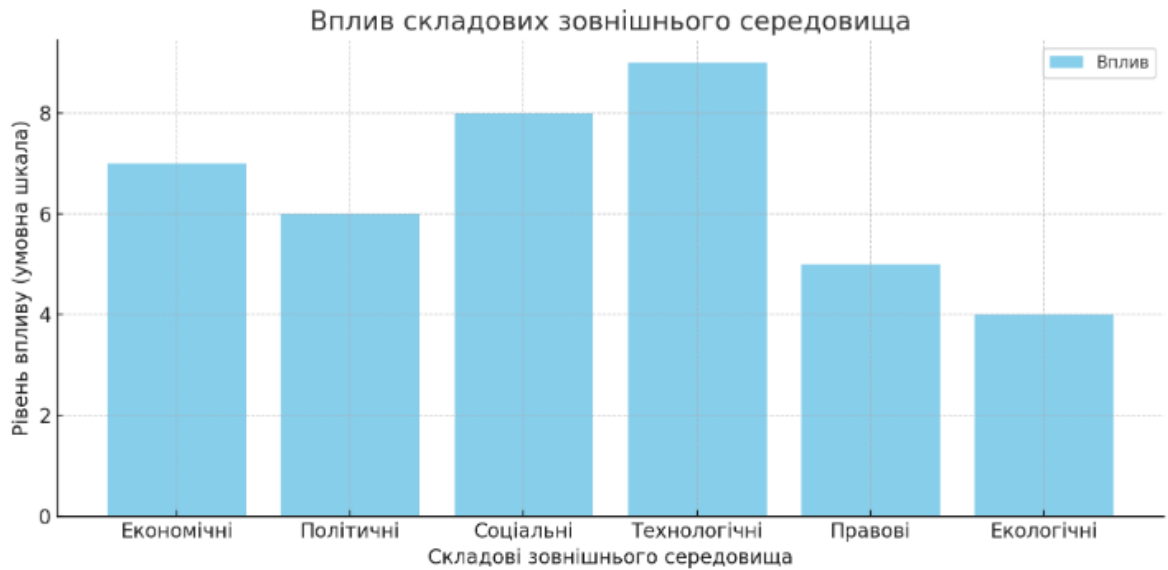


Рис. 1.4. Вплив факторів зовнішнього середовища організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

На рис. 1.5. нами приведено пріоритетність врахування складових зовнішнього середовища організації, який наочно демонструє важливість врахування кожної категорії в стратегічному плануванні.

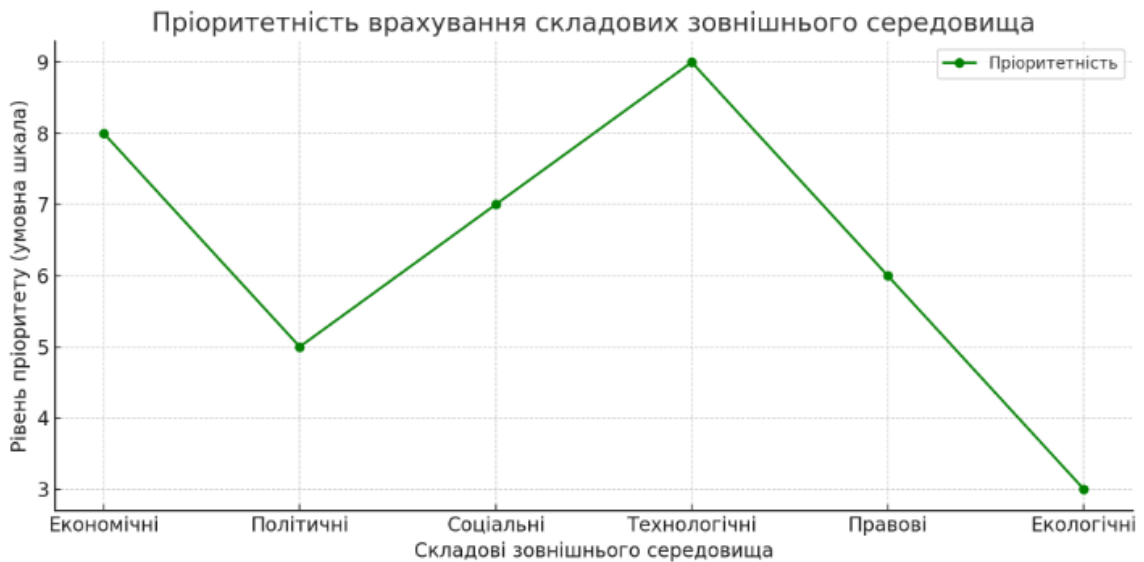


Рис. 1.5. Пріоритетність врахування впливу факторів зовнішнього середовища організації

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

Графік ілюструє різний рівень важливості факторів зовнішнього середовища для організації. Найвищий пріоритет надається технологічним і

економічним аспектам, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність і ефективність діяльності. Проте важливість менш пріоритетних факторів, таких як екологічні, може зростати в умовах глобальних викликів, що вимагає стратегічного врахування всіх складових.

Проведені дослідження дозволяють констатувати, що зовнішнє середовище являється одним із ключових чинників, які визначають стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність організації. Умови системних змін, що включають технологічний прогрес, економічні та соціальні трансформації, значно посилюють необхідність комплексного підходу до аналізу зовнішніх факторів.

Постійна мінливість зовнішнього середовища, зокрема глобальні кризи, зміни у споживчих потребах, впровадження інновацій, потребує від організацій швидкої адаптації. Вважаємо, що організації, які регулярно проводять аналіз зовнішніх факторів і формують стратегії адаптації, досягають кращих результатів у нестабільних умовах.

Висновки до розділу 1

Ефективна взаємодія організації із зовнішнім середовищем є критичною умовою її стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Організація функціонує як відкрита система, де зовнішнє середовище впливає на її ресурси, процеси та результати діяльності.

Визначено основні елементи зовнішнього середовища, які включають макро та мікро фактори. До макросередовища віднесено економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти. Мікросередовище охоплює постачальників, споживачів, конкурентів, партнерів і регуляторні органи.

Аналіз наукових підходів до взаємодії організації із зовнішнім середовищем показав, що механізм взаємодії має базуватися на системному, ситуаційному та стратегічному підходах. Ці підходи дозволяють враховувати

складність зовнішніх умов, адаптуватися до змін і забезпечувати довгострокову ефективність.

Сформульовано методичні підходи до побудови механізму взаємодії, що включають: постійний моніторинг зовнішнього середовища; оцінку рівня впливу різних факторів на діяльність організації; використання інструментів аналізу, таких як SWOT, PESTLE та конкурентний аналіз; формування стратегій адаптації та розвитку організації у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі.

Приведено методику дослідження впливу зовнішніх факторів, яка включає етапи структурованого аналізу, виділення «критичних точок» впливу, збирання релевантної інформації, вибору інструментарію аналізу та формування висновків. Ця методика довела свою ефективність завдяки системному підходу до оцінки зовнішніх умов та їхнього впливу на діяльність організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

2.1. Загальна характеристика досліджуваної організації

«Товариство з обмеженою відповідальністю «Сільпо-Фуд» є одним із провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі України. Компанія входить до складу торгово-промислової групи Fozzy Group і займається управлінням мережею супермаркетів «Сільпо», яка спеціалізується на реалізації продовольчих і непродовольчих товарів» [23].

Основна діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає в організації роздрібної торгівлі через мережу супермаркетів. Асортимент компанії включає широкий спектр товарів, таких як:

- «продукти харчування (м'ясо, молочні продукти, крупи, овочі, фрукти тощо)»;
- «напої (алкогольні та безалкогольні)»;
- «побутова хімія та товари для дому»;
- «ексклюзивні товари власного виробництва та імпорту» [23].

Особливістю діяльності досліджуваної організації є розробка і реалізація власних торгових марок, таких як Premiya, Premiya Select, Premiya Bio, що забезпечує конкурентоспроможність і лояльність споживачів.

«Мережа супермаркетів «Сільпо» охоплює більшість регіонів України, забезпечуючи національний масштаб присутності». «Компанія постійно розширює кількість торгових точок, орієнтуючись на створення зручних і сучасних форматів супермаркетів» [23].

«На сьогодні мережа «Сільпо» представлена понад 300 супермаркетами у різних містах України. Формати магазинів максимально адаптовані до потреб місцевих ринків (міські супермаркети, магазини біля дому, тощо)» [23].

«Місія ТОВ «Сільпо-Фуд» полягає у створенні найкращого клієнтського досвіду через високу якість продукції, сервісу та зручності для споживачів. Стратегічними цілями ТОВ «Сільпо-Фуд» є» [23]:

- «підтримка високих стандартів обслуговування клієнтів»;
- «розвиток інноваційних рішень у сфері ритейлу»;
- «впровадження цифрових технологій у процеси продажів і логістики»;
- «екологічна відповідальність і підтримка сталого розвитку».

«ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із найбільших роботодавців у сфері роздрібної торгівлі України. Загальна кількість зайнятих працівників у компанії перевищує 60 тисяч осіб. Широка мережа супермаркетів по всій Україні, а також розгалужена структура логістичних центрів і офісів потребує значного кадрового ресурсу» [23].

У табл. 2.1 приведено класифікацію працівників ТОВ «Сільпо-Фуд» за основними категоріями, визначаючи відповідні посади для кожної з них. Це дозволяє структурувати персонал за функціональними напрямками, що забезпечує ефективне управління трудовими ресурсами та їхню спеціалізацію.

Таблиця 2.1

Структура зайнятості працівників у ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія працівників	Приклади посад
Торговий персонал	Продавці, касири, працівники відділів
Логістика та складський персонал	Оператори складу, водії, обробники товарів
Управлінський персонал	Адміністратори, регіональні керівники
Центральний офіс	Маркетологи, HR, IT-фахівці
Служба підтримки клієнтів	Оператори кол-центру, менеджери лояльності

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«Отже, зайнятість у ТОВ «Сільпо-Фуд» можна поділити на декілька ключових напрямів: торговий персонал – це найбільша група працівників, яка забезпечує функціонування супермаркетів (продавці-консультанти, касири, працівники відділів (м'ясного, молочного, кулінарного тощо);

логістика та складський персонал (оператори складу, водії-експедитори, працівники з обробки товарів); управлінський персонал (адміністратори магазинів, керівники регіональних підрозділів); центральний офіс (фахівці з маркетингу, фінансів, HR, IT та інших напрямків); служба підтримки клієнтів (оператори кол-центру та менеджери програм лояльності)» [23].

Така класифікація персоналу дозволяє чітко визначити функціональні обов'язки кожної групи працівників, а також сприяє ефективному плануванню їхнього професійного розвитку, оптимізації процесів і підвищенню продуктивності роботи.

Табл. 2.2 демонструє структуру персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд» за категоріями, чисельністю та часткою кожної групи у загальній кількості працівників. «Такий аналіз дозволяє оцінити пропорційний розподіл працівників та визначити ключові напрями організаційного управління» [23].

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Категорія персоналу	Чисельність, осіб	Частка, %
Загальна кількість працівників	60 000	100
Промислово-виробничий персонал	11 987	19.98
З нього: робітники	9 187	15.31
Керівники	1 222	2.04
Спеціалісти	828	1.38
Службовці	750	1.25
Непромисловий персонал	52 000	86.67

Примітка. Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«ТОВ «Сільпо-Фуд» налічує 60 000 осіб, що свідчить про його значний масштаб і потенціал забезпечення великого обсягу робіт у різних напрямках. Промислово-виробничий персонал складає 11 987 осіб (19,98%), з яких 9 187 осіб (15,31%) є безпосередньо робітниками. Висока частка промислово-виробничого персоналу вказує на ключову роль виробничих процесів у діяльності підприємства. На керівні посади припадає 1 222 особи (2,04%), що

є оптимальним для забезпечення управлінської координації процесів. Цей показник свідчить про раціональну структуру управління. Чисельність спеціалістів складає 828 осіб (1,38%). Їхня відносно невелика частка може свідчити про спеціалізовані функції підтримки або потребу в додатковій кваліфікації для розширення експертного потенціалу. У структурі персоналу службовці становлять 750 осіб (1,25%). Вони виконують адміністративно-допоміжні функції, забезпечуючи ефективність операційної діяльності організації. Найбільша частка (86,67%) припадає на непромисловий персонал - 52 000 осіб». «Це може включати працівників у сферах обслуговування, логістики, продажів тощо, які є важливою складовою забезпечення кінцевих результатів діяльності підприємства» [23].

Це дозволяє зробити висновок про збалансовану структуру персоналу підприємства з переважанням непромислового персоналу. Це може свідчити про значну роль обслуговуючих і підтримуючих функцій у діяльності організації. Водночас частка керівників і спеціалістів оптимально співвідноситься із загальною чисельністю працівників, що сприяє ефективному управлінню та реалізації поставлених завдань.

«ТОВ «Сільпо-Фуд» активно впроваджує сучасні підходи до управління персоналом, зокрема: постійно проводить навчання і підвищення кваліфікації співробітників; розвиває внутрішні програми кар'єрного зростання; створює комфортні умови праці, враховуючи сучасні стандарти безпеки й охорони праці». «Завдяки цьому ТОВ «Сільпо-Фуд» має високий рівень лояльності працівників, що є важливим фактором її успішного функціонування в умовах конкуренції» [23].

ТОВ «Сільпо-Фуд» має багаторівневу структуру управління, яка включає: центральний офіс, що здійснює стратегічне керівництво і контроль; регіональні представництва для координації роботи супермаркетів у різних областях; логістичні центри, які забезпечують постачання товарів у магазини.

Ключовими перевагами ТОВ «Сільпо-Фуд» є: широкий асортимент товарів, що задовольняє потреби різних груп споживачів; висока якість

обслуговування клієнтів; наявність власних торгових марок, які пропонують товари за конкурентними цінами; постійне впровадження інновацій у торгівлю, зокрема автоматизація процесів і розвиток програм лояльності. На рис. 2.1. представлено організаційну структуру ТОВ «Сільпо-Фуд». Організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» побудована відповідно до специфіки діяльності організації, яка спеціалізується на роздрібній торгівлі продуктами харчування та супутніми товарами.

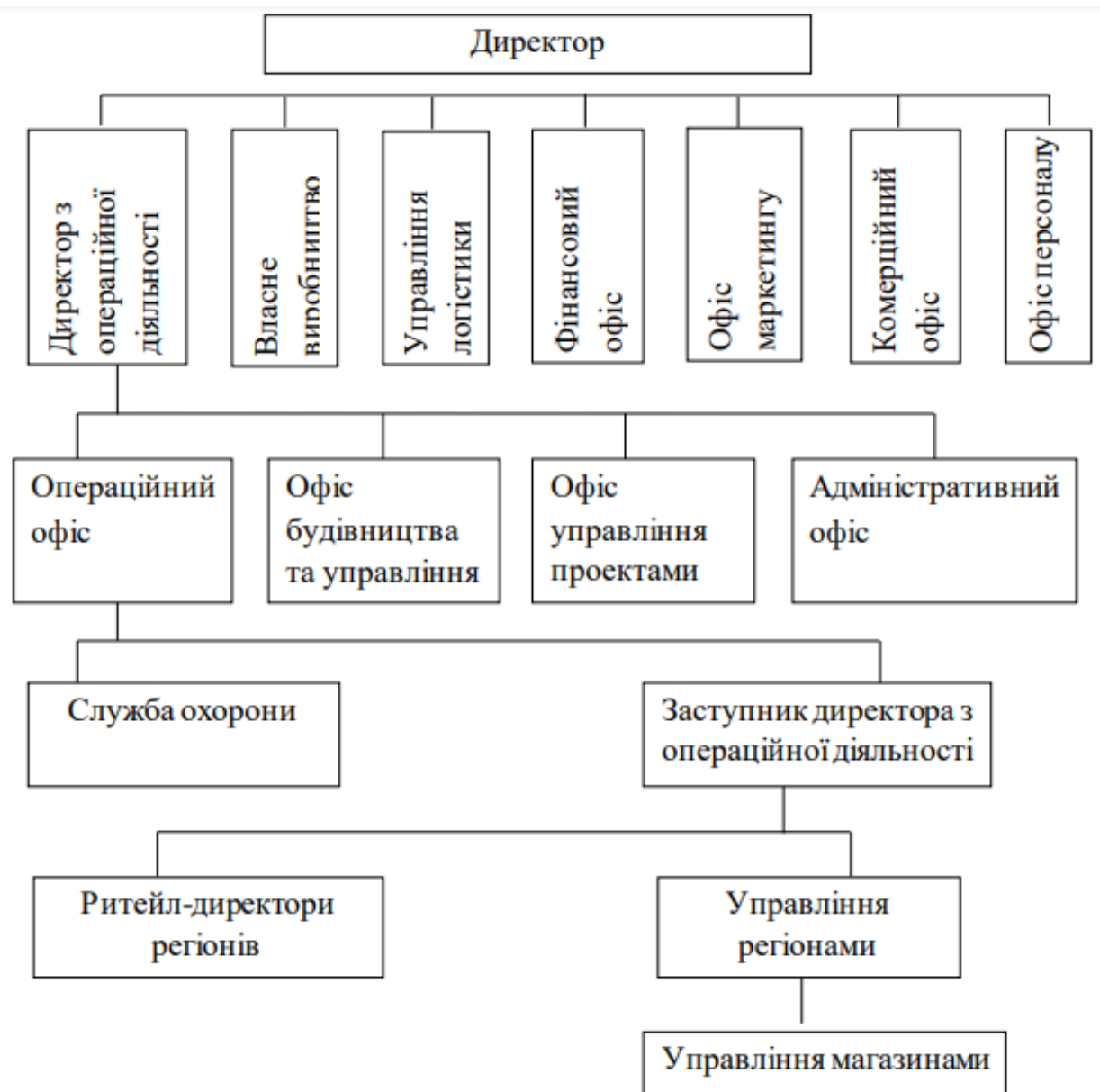


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд»

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень та [22].

«У ТОВ «Сільпо-Фуд» застосовується лінійно-функціональна структура, яка дозволяє розподілити обов'язки між керівниками різних рівнів та підрозділами. Ця структура забезпечує чіткий поділ відповідальності та дозволяє оптимізувати процес прийняття рішень. Стратегічні рішення ухвалюються центральним офісом, розташованим у м. Київ». «Центральний офіс відповідає за розробку політики, стратегії, стандартизацію бізнес-процесів та управління ключовими ресурсами, такими як фінанси, маркетинг, логістика, тощо» [23].

Щоденні операції, включаючи роботу магазинів, управління персоналом та забезпечення постачання, контролюються регіональними офісами, які мають певну автономію. Такий підхід сприяє оперативності у вирішенні локальних завдань.

«Директор відповідає за загальне стратегічне керівництво, прийняття ключових рішень та контроль ефективності діяльності організації». «У центральному офісі ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонують такі департаменти: маркетингу та реклами (розробка маркетингових стратегій і просування бренду); закупівель та постачання (координація роботи з постачальниками); фінансовий департамент (фінансове планування, контроль і звітність); HR-відділ (підбір, навчання та мотивація працівників; юридичний департамент (забезпечення правового супроводу господарської діяльності)» [23].

Керівники регіональних офісів відповідають за управління мережами магазинів у конкретних регіонах, а їх завдання – забезпечення виконання корпоративних стандартів на місцевому рівні та оперативне вирішення проблем. При цьому кожен магазин є окремою одиницею з ефективним керівником, який відповідає за дотримання стандартів обслуговування, управління персоналом і досягнення планових показників. Складські комплекси та логістичні центри забезпечують своєчасне постачання товарів до магазинів.

Перевагами організаційної структури є: чіткий розподіл функцій і відповідальності між рівнями управління; гнучкість у прийнятті рішень на

місцевому рівні; високий рівень контролю та стандартизації бізнес-процесів; можливість ефективного реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Сільпо-Фуд» є добре збалансованою та адаптованою до потреб масштабного бізнесу в сфері роздрібної торгівлі, що сприяє досягненню стабільного зростання та ефективного управління.

Рис. 2.2 відображає організаційну структуру логістики ТОВ «Сільпо-Фуд», яка сформована відповідно до масштабів господарської діяльності, специфіки її діяльності та особливостей функціонування мережі магазинів у розрізі регіонів.

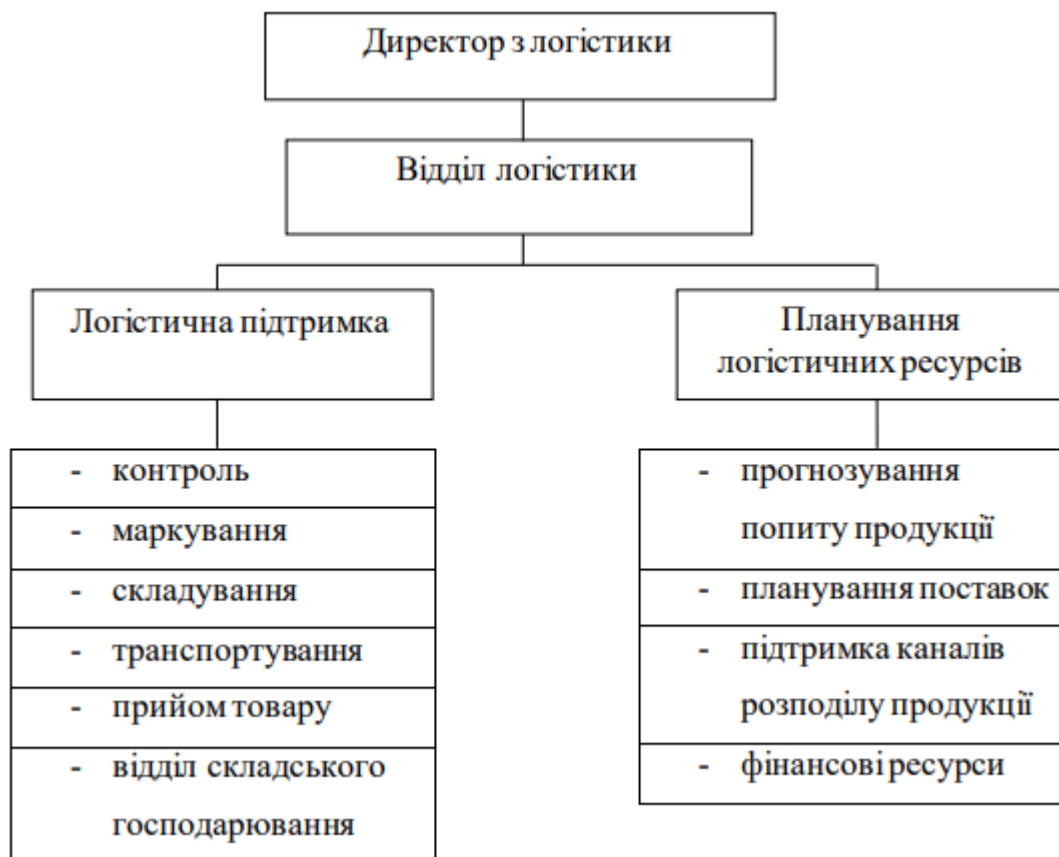


Рис. 2.2 Організаційна структура логістики ТОВ «Сільпо-Фуд»

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень та [22].

Департамент логістики відіграє ключову роль у загальному управлінні логістичними процесами, забезпечуючи їх узгодженість і ефективність.

Відділ постачання займається плануванням і організацією закупівель товарів, орієнтуючись на своєчасне задоволення потреб магазинів і складів, а також враховуючи асортиментну політику ТОВ «Сільпо-Фуд».

«Складські приміщення виконують функції прийому, зберігання та передачі товарів у магазини. У системі логістики складські комплекси є основою для підтримки необхідних товарних запасів і контролю за їхнім переміщенням». «Відділ транспортування відповідає за організацію транспортної логістики: від вибору відповідних транспортних засобів до оптимізації маршрутів доставки. Він також здійснює контроль за виконанням графіків перевезень і якістю транспортування» [20, с. 112].

Регіональні логістичні підрозділи забезпечують ефективну координацію роботи складів і транспорту в конкретних регіонах. Завдяки частковій автономії ці підрозділи оперативно вирішують локальні завдання, що сприяє підвищенню гнучкості логістичних операцій.

На кожному рівні логістичної системи проводиться контроль за дотриманням корпоративних стандартів ТОВ «Сільпо-Фуд». Це дозволяє мінімізувати витрати, забезпечити своєчасність виконання всіх операцій та максимально задовольнити потреби клієнтів.

«Логістична структура ТОВ «Сільпо-Фуд» спрямована на забезпечення ефективності та своєчасності всіх процесів, що дає змогу: скорочувати витрати через оптимізацію операцій; гарантувати безперебійне постачання товарів до магазинів; оперативно реагувати на зміни попиту та зовнішнього середовища; підтримувати високий рівень сервісу для споживачів» [23].

Згідно з аналізом, ТОВ «Сільпо-Фуд» демонструє стабільну динаміку зростання фінансових показників завдяки ефективному управлінню, зниженню витрат і високому попиту на товари та послуги. Завдяки комплексному підходу до ведення бізнесу, орієнтації на потреби клієнтів і впровадженню інновацій організація посідає лідируючі позиції у сфері роздрібної торгівлі України. ТОВ «Сільпо-Фуд» продовжує активно розширювати масштаби своєї діяльності та зміцнювати позиції на ринку.

2.2. Діагностика механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем

«ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із лідерів роздрібної торгівлі в Україні, діяльність якого залежить від численних зовнішніх факторів. Ефективність функціонування організації значною мірою визначається її здатністю адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вивчення цього механізму є актуальним завданням у контексті нестабільної економічної ситуації, зростаючої конкуренції та динамічних змін у споживчих потребах» [23].

«ТОВ «Сільпо-Фуд», як один із провідних гравців на ринку роздрібної торгівлі в Україні, функціонує у складному й динамічному середовищі». «Ефективна взаємодія з зовнішнім середовищем є критичною для забезпечення конкурентоспроможності, зростання та стійкого розвитку компанії» [23].

«Механізм взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем – це сукупність інструментів, методів і процесів, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін, використовувати можливості зовнішнього середовища та нейтралізувати потенційні загрози. Для ТОВ «Сільпо-Фуд» основними елементами цього механізму є» [23]:

- «моніторинг зовнішніх факторів, тобто систематичне спостереження за ринком, змінами у поведінці споживачів, діяльністю конкурентів та економічною ситуацією»;
- «стратегічне планування, що передбачає розробку довгострокових планів розвитку з урахуванням прогнозованих змін у зовнішньому середовищі»;
- «комунікація з партнерами, - налагодження співпраці з постачальниками, державними органами та громадськістю»;
- «інноваційна діяльність, яка передбачає впровадження нових технологій і методів управління для підвищення ефективності роботи» [23].

Проведені дослідження свідчать, що менеджмент ТОВ «Сільпо-Фуд» підтримує тісну взаємодію з основними елементами зовнішнього середовища прямого впливу, зокрема зі споживачами (постійно вивчає потреби клієнтів через маркетингові дослідження, впроваджує програми лояльності та розширює асортимент товарів); з постачальниками (забезпечення стабільного постачання товарів здійснюється через налагоджені партнерські відносини з локальними й міжнародними виробниками); з конкурентами (для утримання лідерських позицій «Сільпо-Фуд» регулярно аналізує стратегії конкурентів і адаптує власні бізнес-процеси); з органами державної влади (налагоджена співпраця з регуляторними органами дозволяє дотримуватися вимог законодавства та використовувати можливості державної підтримки).

ТОВ «Сільпо-Фуд» адаптується до змін макросередовища через аналіз і врахування таких факторів: економічні умови (зміни в купівельній спроможності, інфляція та валютні коливання впливають на цінову політику та асортимент); соціальні тенденції (орієнтація на екологічність, здоровий спосіб життя та якісні продукти формує стратегічні пріоритети ТОВ «Сільпо-Фуд»); технологічний розвиток (інвестиції в автоматизацію, використання штучного інтелекту та Big Data сприяють підвищенню ефективності операцій); політична стабільність (законодавчі зміни й регулювання ринку безпосередньо впливають на бізнес-процеси).

Механізм взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем будується на основі ефективної комунікації з основними стейкхолдерами, до яких належать постачальники, клієнти, конкуренти та державні органи. ТОВ «Сільпо-Фуд» співпрацює з широким колом постачальників, які забезпечують наявність необхідного асортименту товарів. Особлива увага приділяється якості продукції та своєчасності поставок.

Магазини мережі орієнтуються на споживачів із різними потребами. Організація активно впроваджує програми лояльності, персоналізовані пропозиції та акції для підвищення задоволеності клієнтів. Основними конкурентами є інші мережі роздрібної торгівлі. Для зміцнення позицій на

ринку керівництв постійно аналізує конкурентне середовище, впроваджує нові формати магазинів і розвиває онлайн-торгівлю. Взаємодія з державними структурами включає виконання нормативно-правових вимог, особливо в питаннях сертифікації продукції, податкового обліку та екологічних стандартів.

«ТОВ «Сільпо-Фуд» функціонує у динамічному середовищі, де опосередковані фактори значно впливають на стратегічне планування. Рівень купівельної спроможності клієнтів, інфляція та макроекономічна стабільність впливають на формування цінової політики та асортименту товарів. Постійні зміни в законодавстві вимагають гнучкості у веденні бізнесу. Особливий акцент робиться на дотриманні вимог щодо працевлаштування, екологічної відповідальності та безпеки продуктів. Організація активно впроваджує сучасні інформаційні системи, автоматизує складські процеси та вдосконалює логістику. Це сприяє зменшенню витрат і підвищенню ефективності діяльності» [23].

Для оцінки ефективності взаємодії використано SWOT-аналіз, який дозволив виявити сильні та слабкі сторони механізму (рис. 2.3).



Рис. 2.3 SWOT-аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд»

Примітка: Сформовано автором на основі проведених досліджень.

«PEST-аналіз дозволив оцінити макросередовище функціонування досліджуваної організації, зокрема» [24]:

- «політичні фактори: регулювання ринку роздрібної торгівлі, зміни у податковому законодавстві»;
- «економічні фактори: інфляція, зміна купівельної спроможності, вартість ресурсів»;
- «соціальні фактори: переорієнтація споживачів на якісні та екологічно безпечні продукти»;
- «технологічні фактори: необхідність впровадження автоматизованих систем управління бізнес-процесами» [24].

Аналізуючи поточний стан і перспективи розвитку ринку роздрібної торгівлі, було здійснено SWOT-аналіз ключових конкурентів у цій галузі. На рисунку 2.4 представлені результати аналізу одного з провідних рітейлерів України – торгової мережі АТБ.



Рис. 2.4. SWOT-аналіз роздрібної мережі АТБ

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень.

Результати аналізу показують, що мережа магазинів АТБ є потужним конкурентом на ринку. Це створює певні труднощі для ефективного розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд», особливо з огляду на скорочення доходів населення

через нинішню війну. АТБ пропонує більш доступні ціни на товари першої необхідності, що спонукає споживачів обирати саме цю мережу, щоб заощадити власний бюджет.

Крім того, проведено SWOT-аналіз діяльності ритейлера Metro Cash&Carry Україна, який також є важливим гравцем на ринку та пропонує товари в форматі гуртової та дрібно-гуртової торгівлі (рис. 2.5).



Рис. 2.5. SWOT-аналіз мережі Metro

Джерело: розроблено автором на основі проведених досліджень.

Аналіз свідчить, що Metro не становить значної конкурентної загрози, оскільки фокусується на іншій цільовій аудиторії та працює у форматі гуртової торгівлі. Однак деякі аспекти організації діяльності цієї мережі можуть бути враховані ТОВ «Сільпо-Фуд». «Зокрема, гуртовий формат сприяє довшому перебуванню клієнтів у магазині, забезпечує вищий середній чек і дозволяє зменшити витрати на оплату праці» [14, с. 57].

Стратегія діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» є досить успішною, що дозволяє організації залишатися серед лідерів ринку. У майбутньому планується розширювати свою присутність на міжнародних ринках. За

оцінками експертів, ринок роздрібної торгівлі зазнає значних змін, які сприятимуть оптимізації діяльності: очікується скорочення кількості торгових точок шляхом закриття збиткових і зосередження на розвитку прибуткових об'єктів.

«У процесі дослідження діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» було виділено низку ключових проблем, які стримують розвиток ринку роздрібної торгівлі та негативно впливають на показники господарської діяльності. Постійні зміни в макроекономічних умовах, включаючи інфляцію, девальвацію гривні та зниження платоспроможності населення, ускладнюють планування та знижують обсяги продажів. Насиченість ринку роздрібної торгівлі великими мережами, зокрема міжнародними, створює значний тиск на досліджувану організацію. Це змушує ТОВ «Сільпо-Фуд» шукати нові шляхи для утримання позицій на ринку, включаючи цінову конкуренцію та розвиток програм лояльності. Незважаючи на прогрес у впровадженні сучасних технологій, окремі процеси, такі як автоматизація складських операцій та аналітика споживчих даних, потребують удосконалення. Нерівномірний розподіл складських ресурсів, перебої у поставках товарів та складнощі з оптимізацією маршрутів доставки призводять до збільшення логістичних витрат і зниження ефективності діяльності. Нестача кваліфікованих працівників, зокрема у регіональних підрозділах, висока плинність кадрів і недостатній рівень мотивації негативно впливають на якість обслуговування клієнтів. Часті зміни у податковому законодавстві, вимоги до сертифікації товарів і перевірки з боку контролюючих органів створюють додаткове навантаження на адміністративну складову організації. У різні періоди року попит на певні категорії товарів суттєво змінюється, що ускладнює планування закупівель та управління товарними запасами. Ситуація в Україні, зокрема військові дії, призводить до порушення ланцюгів постачання, зниження рівня споживчої активності та необхідності адаптації бізнесу до нових умов» [24].

Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу, спрямованого на оптимізацію логістичних процесів, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інноваційних рішень і активну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Ефективна взаємодія ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем є запорукою стабільного функціонування організації та її конкурентоспроможності. Постійний моніторинг факторів впливу та оперативна адаптація до змін дозволяють залишатися лідером ринку роздрібною торгівлі в Україні. Вдосконалення механізму взаємодії сприятиме не лише зростанню економічних показників, а й підвищенню якості обслуговування клієнтів.

Висновки до розділу 2

У даному розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем. Дослідження дозволило виявити як сильні сторони, так і основні проблеми, які потребують вирішення для підвищення її конкурентоспроможності.

Приведено загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Сільпо-Фуд». Зокрема, охарактеризовано структуру організації, напрями її діяльності, фінансово-економічні показники та ринкові позиції. Аналіз підтвердив, що ТОВ «Сільпо-Фуд» є одним із лідерів на ринку роздрібною торгівлі в Україні, володіючи значною часткою ринку та розвиненою інфраструктурою. Організація демонструє стабільне зростання, але водночас стикається з викликами, зумовленими змінами у зовнішньому середовищі, такими як зниження купівельної спроможності населення та посилення конкуренції.

Проведено діагностику механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем. SWOT-аналіз дозволив оцінити сильні й слабкі сторони, а також виявити можливості та загрози в умовах сучасного ринку.

Серед сильних сторін ТОВ «Сільпо-Фуд» варто відзначити широку мережу магазинів, сучасні технології управління, високий рівень впізнаваності бренду та диверсифікованість товарного асортименту. Однак слабкими місцями організації є залежність від змін у доходах населення та висока чутливість до економічних і політичних факторів.

Діагностика показала, що механізм взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем потребує вдосконалення. Значний вплив мають дії конкурентів, зокрема таких мереж, як АТБ і Metro, які орієнтуються на іншу цільову аудиторію та пропонують різні формати торгівлі. Це зумовлює необхідність адаптації стратегії до сучасних викликів ринку, зокрема в напрямку цінової політики, маркетингових інструментів та оптимізації витрат.

Отже, результати проведених досліджень підтвердили, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має значний потенціал для розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Однак для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації потрібні нові підходи до управління взаємодією із зовнішніми факторами, що передбачають гнучкість, інноваційність та адаптивність.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ ЇЇ ФУНКЦІОНУВАННЯ

3.1. Сучасні методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації

У сучасних умовах глобалізації та швидких змін у соціально-економічному середовищі дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організацій стає критично важливим. Зовнішнє середовище охоплює економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, які безпосередньо впливають на ефективність функціонування підприємств. Для забезпечення стійкого розвитку організації та підвищення її конкурентоспроможності необхідно використовувати сучасні методики аналізу зовнішніх факторів, які дозволяють прогнозувати їх вплив і адаптувати стратегії управління.

Зовнішнє середовище є джерелом як можливостей, так і загроз для організації. Правильна оцінка та управління цими факторами дозволяють: своєчасно виявляти ризики і розробляти ефективні механізми їх мінімізації; використовувати зовнішні можливості для зміцнення конкурентних позицій; адаптувати бізнес-процеси до змін у ринкових умовах; забезпечувати довгострокову стабільність організації.

Методики дослідження зовнішнього середовища є інструментом, який допомагає керівникам та аналітикам виявити ключові фактори впливу, визначити пріоритети та розробити ефективні стратегії для розвитку організації.

Для аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність організації використовуються різні підходи та інструменти. Серед найпоширеніших методик виділяють такі:

«PESTEL-аналіз. PESTEL-аналіз дозволяє досліджувати вплив політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів». «Ця методика допомагає організації зрозуміти, які чинники можуть становити загрозу або створювати нові можливості. Наприклад, політична нестабільність або зміни у законодавстві можуть впливати на ринкову діяльність, тоді як технологічні інновації відкривають нові перспективи для зростання» [13, с. 111].

«SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища через призму сильних і слабких сторін організації, а також виявити можливості та загрози. Цей інструмент допомагає інтегрувати аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів для розробки стратегій, які сприяють максимізації переваг і мінімізації ризиків» [13, с. 110].

«Модель п'яти сил Портера. Ця методика спрямована на оцінку конкурентного середовища в галузі. Вона враховує такі фактори, як загроза нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза товарів-замінників і рівень конкуренції між існуючими гравцями. Такий аналіз допомагає організації визначити свою позицію на ринку та знайти шляхи підвищення конкурентоспроможності» [13, с. 112].

«Аналіз сценаріїв. Сценарний аналіз передбачає прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі та оцінку їхнього впливу на діяльність організації. Ця методика дозволяє підготувати адаптивні стратегії для різних сценаріїв розвитку подій, враховуючи як оптимістичні, так і песимістичні прогнози» [13, с. 114].

«Big Data та цифрові інструменти. Сучасні цифрові технології та аналіз великих даних (Big Data) стають дедалі важливішими для дослідження зовнішнього середовища. Використання аналітичних платформ і алгоритмів машинного навчання дозволяє організаціям швидко і точно виявляти тенденції, прогнозувати зміни та оперативно реагувати на виклики» [24].

Аналіз за ESG-критеріями. Оцінка зовнішнього середовища на основі екологічних, соціальних і управлінських (ESG) критеріїв набуває

актуальності у контексті сталого розвитку. «Організації, які враховують ці чинники, не лише адаптуються до нових вимог, а й підвищують свою репутацію та довгострокову ефективність» [13, с. 113].

Для досягнення максимальної ефективності сучасні методики дослідження часто інтегрують. Наприклад, поєднання PESTEL-аналізу зі SWOT-аналізом дозволяє виявити ключові загрози та можливості, враховуючи як зовнішні, так і внутрішні фактори. Використання Big Data забезпечує глибший рівень деталізації даних і сприяє побудові точних прогнозів.

Сучасні підходи до дослідження зовнішнього середовища організації інтегрують когнітивні методики, що поєднують аналітичні моделі з людським мисленням та рішеннями. Застосування когнітивних підходів сприяє кращій адаптації організацій до змін у зовнішньому середовищі, допомагаючи їм зберігати конкурентоспроможність навіть у нестабільних умовах. Ці методики дозволяють покращити стратегічне планування за допомогою таких інструментів:

1. Когнітивне картографування. Ця методика використовується для візуалізації взаємозв'язків між факторами зовнішнього середовища. Вона дозволяє виявити приховані залежності та ключові ризики для організації. Когнітивні карти будуються шляхом залучення експертів, які оцінюють впливи кожного фактора (наприклад, зміни в законодавстві чи економічні кризи) на операційну діяльність організації.

2. Інтеграція з машинним навчанням. Застосування когнітивних моделей у поєднанні з алгоритмами машинного навчання дозволяє аналізувати великі обсяги даних. Наприклад, аналіз соціальних медіа чи ринкових трендів може бути виконаний автоматично, а результати використовуються для оцінки репутаційних ризиків або прогнозування споживчих потреб.

3. Інтерактивні сценарії. Сценарний аналіз, доповнений інтерактивними платформами, дозволяє учасникам тестувати різні сценарії впливу факторів

зовнішнього середовища у віртуальному середовищі. Це забезпечує більш глибоке розуміння потенційних наслідків різних стратегій адаптації.

4. Психометричний аналіз. Дослідження поведінки споживачів у контексті зовнішнього середовища доповнюється психометричними оцінками. Це дозволяє краще прогнозувати вплив соціокультурних та психологічних змін на попит і споживчі вподобання.

5. Гібридні моделі стійкості. Ці моделі враховують як стратегії ризик-менеджменту, так і інноваційні механізми адаптації організації до зовнішніх викликів. Наприклад, побудова стійких ланцюгів поставок враховує можливі геополітичні ризики та впроваджує альтернативні канали співпраці з постачальниками.

6. Цифрові двійники. Цифрові двійники (Digital Twins) стали революційним інструментом для симуляції зовнішніх впливів у реальному часі. Створюючи віртуальні копії організації або її окремих підрозділів, компанії можуть тестувати різні сценарії впливу, оцінювати потенційні ризики та приймати обґрунтовані рішення. Наприклад, виробничі підприємства використовують цифрові двійники для моделювання впливу змін у постачанні сировини через геополітичні події.

7. Аналітика в реальному часі. Платформи для аналізу даних у режимі реального часу надають організаціям можливість миттєво оцінювати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни валютних курсів, природні катастрофи або коливання цін на енергоресурси. Такі системи інтегрують потоки інформації з глобальних джерел і автоматично адаптують стратегії реагування.

8. Моделі поведінкової економіки. Застосування підходів поведінкової економіки дозволяє враховувати вплив психологічних і соціальних факторів на рішення клієнтів. Наприклад, за допомогою аналізу соціальних мереж та онлайн-поведінки можна передбачити реакції споживачів на зміну умов у зовнішньому середовищі, таких як пандемії або кризи.

9. Блокчейн у дослідженні зовнішнього середовища. Технологія блокчейн стає корисною для аналізу надійності та прозорості зовнішніх партнерів. Наприклад, для оцінки ризиків у ланцюгах постачання ця технологія допомагає перевіряти кожен ланку безпосередньо, знижуючи ризики шахрайства або порушень етичних норм.

Переваги сучасних когнітивних методик: адаптивність (швидке реагування на зміни завдяки інтерактивним платформам); точність (використання масиву даних і штучного інтелекту для деталізованого аналізу); прогнозованість (розробка сценаріїв для мінімізації ризиків і оптимізації операцій).

Сучасні методики дослідження впливу зовнішнього середовища є незамінним інструментом для ефективного управління організацією. Вони дозволяють виявляти ключові тенденції, адаптуватися до змінних умов ринку, зменшувати ризики та використовувати зовнішні можливості. Впровадження цих підходів сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стійкого розвитку організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведена діагностика показала, що механізм взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем є ефективним, але потребує модернізації з огляду на сучасні виклики. Застосування запропонованих заходів дозволить зміцнити конкурентні позиції організації на ринку.

У сучасному світі організації мають постійно вдосконалювати свої методи аналізу та впроваджувати інноваційні рішення для адаптації до динамічних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі. Тільки так можна забезпечити успішне функціонування та розвиток у довгостроковій перспективі.

3.2. Напрями вдосконалення механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із факторами зовнішнього впливу

Напрями вдосконалення механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із факторами зовнішнього впливу полягають у реалізації стратегій, спрямованих на підвищення адаптивності організації до змінюваних умов ринку, економічної ситуації та соціальних факторів. У сучасних умовах функціонування бізнесу, особливо в умовах невизначеності та нестабільності, ефективна взаємодія організації з зовнішнім середовищем стає однією з головних складових успішного розвитку.

Одним із важливих напрямів є впровадження сучасних аналітичних методів для глибшого розуміння зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації. «Використання масиву даних та аналітики дозволяє більш точно прогнозувати зміни в економічному середовищі, що дає можливість швидше реагувати на зовнішні ризики». «Впровадження систем моніторингу дозволяє керівництву організації бути в курсі останніх тенденцій на ринку, на рівні глобальних та локальних змін» [12, с. 310].

Також важливою є модернізація системи взаємодії з партнерами, постачальниками та іншими зацікавленими сторонами. Це включає розвиток гнучких ланцюгів постачання та забезпечення диверсифікації постачальників. Розширення партнерської мережі та використання новітніх інформаційних технологій для забезпечення прозорості у взаємовідносинах з партнерами дозволяє знизити ризики, пов'язані з перебоями у постачанні чи змінами на ринку.

Особливу увагу необхідно приділити впливу соціальних і культурних факторів на діяльність організації. ТОВ «Сільпо-Фуд» повинно активно інтегрувати соціальні ініціативи в свою стратегію розвитку, враховувати потреби різних соціальних груп, а також реагувати на соціальні зміни в суспільстві. Важливо створити імідж організації як соціально відповідального бізнесу, який не лише орієнтується на прибуток, але й сприяє покращенню соціальних умов у країні.

У той же час, технологічні інновації є ще одним важливим напрямом вдосконалення взаємодії з факторами зовнішнього впливу. Для адаптації до швидко змінюваних умов ринку організації необхідно впроваджувати нові технології, що дозволяють оптимізувати процеси та покращити сервіс для споживачів. Зокрема, використання електронної комерції, автоматизація процесів управління та продажів, а також впровадження технологій для зниження витрат на енергоресурси можуть значно підвищити ефективність діяльності.

«Важливим аспектом є активне використання державних програм підтримки бізнесу та участь у різноманітних ініціативах, що дозволяють організаціям скорочувати витрати та отримувати додаткові фінансові та інші ресурси для розвитку». «Врахування нормативно-правових змін і налаштування внутрішніх процесів на відповідність цим змінам є важливим кроком до забезпечення стійкості бізнесу в умовах змінюваного регуляторного середовища» [15, с. 75].

Таким чином, удосконалення механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем є складним і багатогранним процесом, що вимагає інтеграції сучасних технологій, аналітики та стратегічного підходу до управління. Успішна реалізація цих напрямів дозволить організації не тільки зберегти свою конкурентоспроможність, але й досягти стійкого розвитку в умовах нестабільності та глобальних змін.

Зовнішнє середовище, яке постійно змінюється, має значний вплив на діяльність організацій. Турбулентність, що визначається як стан невизначеності та нестабільності, є важливим чинником, який може суттєво впливати на стратегію та управління організацією. «Вона охоплює широкий спектр факторів, таких як економічні коливання, політичні зміни, технологічні інновації, соціокультурні зміни, а також природні катастрофи та екологічні проблеми». «Тому здатність організації ефективно реагувати на ці зміни та адаптувати свої стратегії є критично важливою для її виживання та процвітання в умовах непередбачуваності» [19].

«Турбулентність може бути як викликом, так і можливістю для організацій, здатних швидко адаптуватися до нових умов. Для цього важливим є забезпечення гнучкості та здатності до швидкого прийняття рішень, що дозволяє організаціям мінімізувати негативний вплив змін на їх діяльність. Важливим є також вивчення типів реакцій на турбулентність. Вони включають в себе стратегії миттєвого реагування на зміну ситуації, адаптацію до нових умов, впровадження інновацій, стратегічне переосмислення бізнес-моделей, а також активну співпрацю з іншими організаціями та державними структурами для вирішення складних викликів» (рис. 3.1) [19].

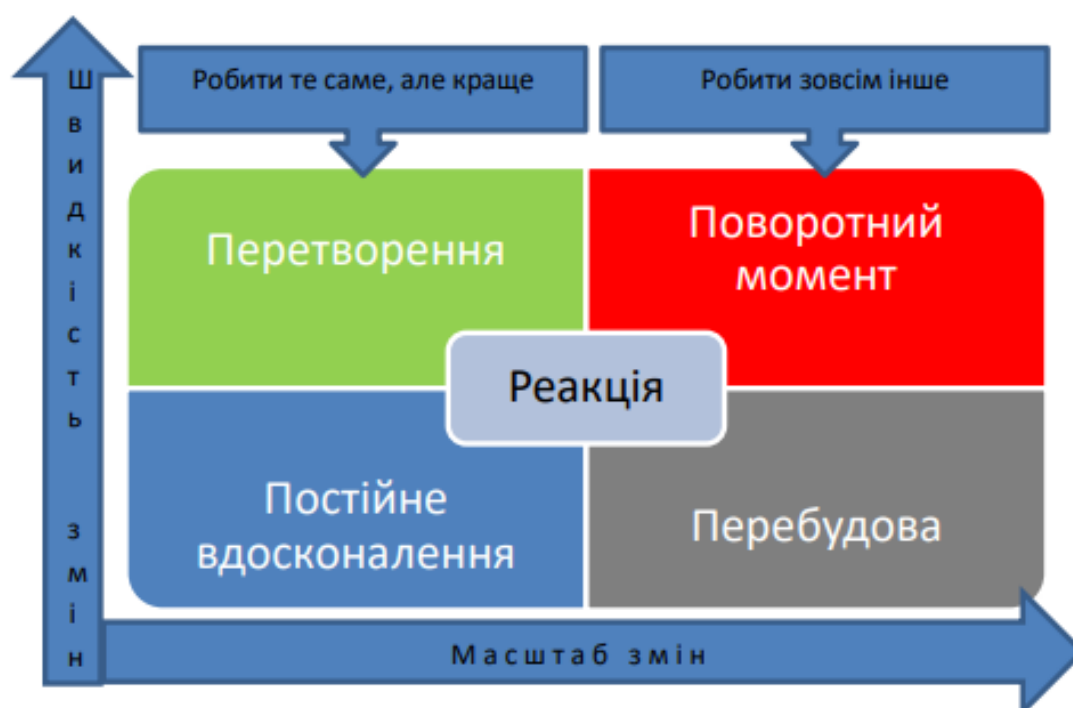


Рис. 3.1. Модель типів реакцій менеджменту ТОВ «Сільпо-Фуд» на зовнішню турбулентність

Примітка: Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Застосування цих підходів залежить від конкретної ситуації та етапу розвитку ТОВ «Сільпо-Фуд». Таким чином, реакція ТОВ «Сільпо-Фуд» на зовнішні зміни охоплює п'ять напрямків, які визначаються масштабом та динамікою змін. Розроблена модель стратегічного аналізу та формування

альтернатив дозволяє керівництву компанії оцінювати поточне становище, аналізувати зовнішнє середовище та внутрішній потенціал для визначення оптимальних стратегій, спрямованих на досягнення визначених цілей (рис. 3.2).

З цією метою організації можуть застосовувати моделі стратегічного аналізу, що включають етапи збору інформації, SWOT-аналізу, оцінки можливих стратегій, а також їх впровадження та моніторингу. У результаті цього процесу організація здатна визначити оптимальні варіанти розвитку, що допомагає їй не лише зберегти конкурентоспроможність, але й ефективно використовувати можливості, що виникають у ході змін.

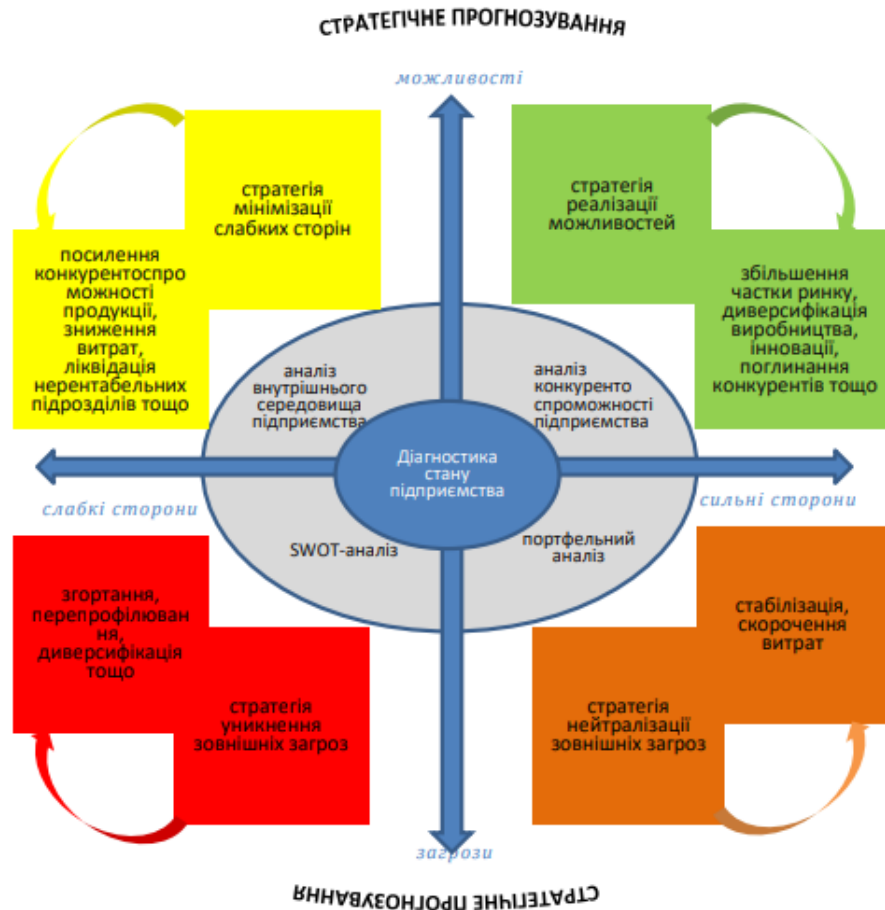


Рис. 3.2 Модель стратегічного аналізу та формування стратегічних альтернатив

Примітка: Самостійно сформовано автором на основі проведених досліджень.

Одним із важливих напрямків є також стратегічний аналіз, спрямований на оптимізацію вибору сценаріїв розвитку. Він дозволяє визначити стратегії, які будуть найбільш ефективними для забезпечення сталого розвитку організації в майбутньому. «Для цього необхідно враховувати не лише зовнішні чинники, але й внутрішні можливості організації, щоб забезпечити її адаптацію до нових реалій» [20, с. 94].

Для подальшого вдосконалення механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем також варто звернути увагу на важливість гнучкої адаптації стратегії до зовнішніх змін. Це передбачає створення системи швидкого реагування на непередбачувані ситуації, зокрема на зміни у політичному та економічному середовищі. «Оскільки ринок роздрібної торгівлі піддається значним коливанням через кризові явища, постійно мінливі економічні умови та політичні події, організація повинна забезпечити вільний доступ до актуальної інформації та формувати гнучкі стратегії для швидкої адаптації» [23].

Досягнення стійкості в умовах зовнішнього середовища потребує посилення екологічної та соціальної відповідальності організації. «Пріоритетними напрямками повинні стати зниження впливу на навколишнє середовище, підвищення прозорості бізнес-процесів та забезпечення соціальних стандартів на всіх етапах взаємодії з постачальниками та споживачами». «Створення іміджу етичної та соціально відповідальної організації має стати важливою складовою стратегічного розвитку, що сприятиме зміцненню репутації та лояльності споживачів» [24].

Таким чином, удосконалення механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем має на меті інтеграцію інновацій, гнучкість у стратегіях реагування на зовнішні зміни та підвищення соціальної відповідальності організації. Ці кроки забезпечать стабільний розвиток і зміцнення конкурентних позицій організації в умовах глобальних змін і непередбачуваних викликів.

Загалом, для досягнення успіху в умовах зовнішньої турбулентності, важливо не тільки застосовувати стратегічний аналіз, але й постійно працювати над удосконаленням бізнес-процесів, орієнтуватися на інновації, модернізацію інфраструктури, а також активну співпрацю з партнерами та соціальними інститутами.

Висновки до розділу 3

Досліджено підходи щодо вдосконалення механізму взаємодії організації із зовнішнім середовищем ТОВ «Сільпо-Фуд». Розглянуто сучасні методики аналізу впливу зовнішніх факторів, серед яких виділено SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз і модель п'яти сил Портера. Ці інструменти дозволяють всебічно оцінити ризики та можливості, які формуються під впливом зовнішнього середовища, а також забезпечують підприємству основу для прийняття стратегічних рішень.

На основі аналізу було визначено основні напрями вдосконалення механізму взаємодії ТОВ «Сільпо-Фуд» із зовнішнім середовищем. Зокрема, акцент зроблено на необхідності оперативного реагування на зміни, впровадженні інновацій, посиленні партнерських зв'язків і застосуванні стратегічного планування. Ці заходи спрямовані на підвищення стійкості організації до змін, ефективне використання можливостей ринку та зменшення впливу негативних зовнішніх факторів.

Запропонований комплексний підхід до вдосконалення взаємодії з зовнішнім середовищем дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише адаптуватися до змін, а й створювати конкурентні переваги, що сприятиме зміцненню його позицій на ринку та забезпеченню довгострокового розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено та узагальнено ключові аспекти ефективної взаємодії організації із зовнішнім середовищем, що є основою її стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності. Організація розглядається як відкрита система, на яку впливають численні зовнішні фактори макро- та мікросередовища. Зокрема, макросередовище охоплює економічні, політичні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти, а мікросередовище включає постачальників, споживачів, конкурентів і партнерів.

У ході дослідження проаналізовано діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд», визначено його сильні сторони, серед яких широка мережа магазинів, високий рівень впізнаваності бренду та сучасні технології управління. Водночас виявлено слабкі місця, зокрема залежність від змін у доходах населення та високий вплив економічних і політичних факторів.

Проведений SWOT-аналіз вказав на необхідність удосконалення механізму взаємодії з зовнішнім середовищем. Це стосується адаптації стратегії до змін ринкової ситуації, посилення конкурентних позицій, оптимізації витрат і впровадження інноваційних рішень. Результати дослідження показали, що для досягнення довгострокової стійкості підприємству необхідно впроваджувати гнучкі стратегії управління, підвищувати рівень адаптивності до зовнішніх змін і використовувати сучасні маркетингові інструменти.

Запропонований комплексний підхід до вдосконалення взаємодії із зовнішнім середовищем дозволить ТОВ «Сільпо-Фуд» не лише реагувати на виклики, а й формувати конкурентні переваги, зміцнюючи свої позиції на ринку. Застосування інновацій, партнерства та стратегічного планування сприятиме забезпеченню сталого розвитку підприємства навіть за умов турбулентності зовнішнього середовища.