



УДК 658

ОЦІНЮВАННЯ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Олена Долгальова; Микита Пугач

*Донбаська національна академія будівництва і архітектури,
Краматорськ (Івано-Франківськ), Україна*

Резюме. Досліджено теоретичні аспекти поняття зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище в сучасних умовах розглядається як та частина бізнес-середовища, яка формує контекст діяльності підприємств. Успішність та ефективність підприємств значною мірою залежить від їх зовнішнього середовища та здатності підприємств адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Розглянуто визначення поняття зовнішнього середовища і надано власне визначення. Досліджено дві категорії, на які можна поділити зовнішнє середовище: мікросередовище (середовище прямого впливу) та макросередовище (середовище опосередкованого впливу). Розглянуто фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємств та їх вплив на цю діяльність. Описано важливість оцінювання впливу стану зовнішнього середовища та впливу його факторів на діяльність підприємства. Виділено такі фактори мікросередовища, як: клієнти, конкуренти, постачальники, посередники, фінансово-кредитні інститути, юридичні інститути та закони і державні органи. Для макросередовища виділено такі фактори, як: політико-правові, економічні, науково-технологічні, соціально-культурні, екологічні. Проаналізовано визначення поняття ефективності управління підприємством, надані авторами досліджених публікацій та надано власне формулювання цього поняття. Наведено три популярних методи оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища: П'ять конкурентних сил Портера, PEST-аналіз та SWOT-аналіз і продемонстровано результати використання двох з них: SWOT-аналіз та PEST-аналіз на основі реального підприємства. Також у роботі наведено результати розрахунку коефіцієнта впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства, яке було розраховано на основі результатів проведеного PEST-аналізу. Визначено, що для визначення ширшої картини впливу факторів зовнішнього середовища на підприємства можна домогтися шляхом використання комбінованого підходу, що може включати у себе SWOT- і PEST-аналізи. Також у статті вказано, що через мінливість зовнішнього середовища необхідно проводити його регулярний моніторинг.

Ключові слова: зовнішнє середовище, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, вплив зовнішніх факторів, ефективність управління, оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120

Отримано 23.04.2024

UDC 658

ASSESSMENT OF THE INFLUENCE OF ENVIRONMENTAL FACTORS ON THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Olena Dolgalova; Mykyta Pugach

*Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture,
Kramatorsk (Ivano-Frankivsk), Ukraine*

Summary. The article examines the theoretical aspects of the concept of external environment. In modern conditions, the external environment is considered as part of the business environment that forms the context of enterprises' activities. The success and efficiency of enterprises largely depend on their external environment and the ability of enterprises to adapt to changing environmental conditions. The article examines the definition of the concept of external environment and provides its definition. Two categories into which the external environment

can be divided are researched: microenvironment (environment of direct influence) and macroenvironment (environment of indirect influence). The external environment factors affecting the activities of enterprises and their impact on these activities are studied. The importance of assessing the impact of the external environment and the impact of its factors on the activities of an enterprise is described. The following factors of the microenvironment are identified: customers, competitors, suppliers, intermediaries, financial and credit institutions, legal institutions, laws and government agencies. For the macro environment, such factors as: political and legal, economic, scientific and technological, socio-cultural, and environmental are identified. The article analyzes the definitions of the concept of efficiency of enterprise management provided by the authors of the studied publications and provides its own formulation of this concept. The article also presents three popular methods for assessing the impact of environmental factors: Porter's Five Competitive Forces, PEST-analysis, SWOT-analysis and demonstrates the results of using two of them: SWOT analysis and PEST analysis, based on a real company. The article also presents the results of calculating the coefficient of influence of macroeconomic factors on the functioning of an enterprise, which was calculated on the basis of the results of the PEST analysis. The article determines that in order to determine a broader picture of the impact of environmental factors on enterprises, a combined approach can be achieved by using a SWOT and PEST analysis. The article also indicates that due to the variability of the external environment, it is necessary to conduct regular monitoring.

Key words: external environment, SWOT-analysis, PEST-analysis, influence of external factors, management efficiency, assessment of the impact of environmental factors.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120

Received 23.04.2024

Постановка проблеми. Питання впливу зовнішнього середовища на підприємства і на ефективність їх управління було актуальним з самого зародження менеджменту як науки. Проте в останні роки під впливами непередбачених зовнішніх чинників, таких? як пандемія вірусу Covid-19 в 2020 році, а також ескалація війни на сході України й широкомасштабне вторгнення країни-агресора в Україну в 2022 році, які надзвичайно сильно вплинули на економічне та бізнес-середовища країни, це питання значно підвищило свою актуальність і набуло нового значення. Сучасні українські підприємці змушені адаптуватися до швидкозмінних умов, що вимагає глибшого розуміння впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання факторів зовнішнього середовища і їх впливів на підприємства розглядали багато українських та іноземних дослідників, до переліку яких входять: Портер М. [1], Філіп Б. [2], Раєвнева О. В [3], Сумець О. М. [4], Бондарєва І. В [5], Пілецька С. Т. [6], Остапчук Т. П. [7], Ханенко А. В. [8], Велика О. Ю. [9], Тесленок І. М. [10], Вальчинський М. [11], Максютенко І. Є. [12]. Незважаючи на велику базу праць, в яких досліджувалося питання впливу чинників зовнішнього середовища на підприємства, можна стверджувати, що поглибленого вивчення потребує питання вибору найбільш доцільного методу для аналізу та оцінювання цих впливів.

Метою дослідження є вивчення факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективність управління підприємством на прикладі ТОВ «Східні Автовокзали», а також визначення кращих методів для оцінювання цього впливу.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети слід виконати такі завдання: визначити, які саме зовнішні чинники впливають на ефективність управління ТОВ «Східні Автовокзали» та оцінити ступінь їх впливу; визначити методики, що дозволять підприємству ефективно передбачати та реагувати на виклики зовнішнього середовища; провести дослідження впливу зовнішніх чинників на підприємство. З метою вирішення поставлених завдань застосовувалися наступні методи дослідження: теоретичні – систематизація та узагальнення інформація; логічного узагальнення та аналізу при вивченні літературних джерел за темою дослідження; емпіричні – соціальне спостереження; аналітичний метод – порівняльний аналіз при дослідженні показників фінансового стану підприємства, економічний аналіз та комплексний аналіз.

Виклад основного матеріалу. Можна сміливо стверджувати, що ефективність будь-якого підприємства та ефективність його управління значною мірою залежить від

його зовнішнього середовища та здатності підприємства, а точніше, його керівної ланки, адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Одним з ключових базових умінь для менеджерів, які займають керівні посади на підприємстві, є вміння виділяти зовнішнє середовище від внутрішнього, а також аналізувати його й давати йому оцінку.

Поняття зовнішнього середовища є комплексним, тому для повноцінного розкриття його значення досліджено тлумачення цього поняття, надані авторами публікацій [9–12] на цю тему. На основі досліджених дефініцій цього поняття ми надали власне тлумачення – визначили поняття зовнішнього середовища як комплекс елементів, факторів та чинників, що знаходяться поза межами підприємства і його контролю, але опосередковано чи безпосередньо впливають на його функціонування, тим самим створюючи контекст для його діяльності.

Зовнішнє середовище є значно ширшим за внутрішнє і може бути поділено на дві основні категорії, а саме, зовнішнє середовище прямого впливу (або ж мікросередовище), та зовнішнє середовище опосередкованого впливу (так зване макросередовище), що можна побачити на рисунку 1.



Рисунок 1. Фактори зовнішнього середовища

Макросередовище становить ширший фон, на якому опиняється підприємство, це фактори загального середовища, що оточує підприємство. Воно включає глобальні чинники, які віддзеркалюють соціально-економічні відносини в суспільстві в цілому. Натомість до мікросередовища відносяться фактори, що мають безпосередній вплив на діяльність підприємства і самі зазнають прямого впливу від його діяльності. Його можна описати як сукупність активних учасників та сил, з якими підприємство безпосередньо взаємодіє в процесі ведення своєї діяльності.

Можна сказати, що мікросередовище – це оперативне середовище (тобто те, в якому оперує компанія), яке пов'язано з галуззю, в якій те чи інше підприємство проводить свою діяльність. До нього відносяться ті чинники, що здійснюють безпосередній вплив на діяльність конкретного підприємства. Мікросередовище

підприємства активно досліджували такі вчені, як Майкл Портер, який у своїй праці «How competitive forces shape strategy» [1] (Як конкурентні сили формують стратегію) визначив 5 факторів зовнішнього середовища, які пізніше лягли в основу методу оцінювання рівня конкурентності ринку, методу п'яти конкурентних сил Портера.

Портер виділив такі фактори, як:

- сила постачальників;
- сила покупців;
- ймовірність появи товару субституту;
- ймовірність виходу на ринок нових конкурентів;
- інтенсивність конкуренції.

Схожі чинники мікросередовища виділяли й інші дослідники. Наприклад, як описує Філіп Б., найважливішими факторами (або учасниками) мікросередовища підприємства є її клієнти. Увесь ланцюг створення цінності спрямований на максимальне залучення цільових клієнтів і створення міцних відносин з ними.

Постачальники також є надзвичайно важливою ланкою загального ланцюга створення споживчої цінності підприємства. Саме вони забезпечують бізнес сировиною, матеріалами, деталями, обладнанням тощо, які необхідні для створення товарів або надання послуг.

Конкуренти є дуже впливовим фактором мікросередовища компанії. Конкуренти змагаються на ринку за частку цього ринку, за клієнтів, ресурси тощо [2].

Також важливим для підприємства фактором мікросередовища виступають закони і державні органи. Законодавством визначаються правила функціонування підприємств на ринку, яких вони повинні дотримуватися у своїй діяльності.

Раєвнева О. В., Бровко О. І. та Жуй Су також виділяють такі фактори, як:

Посередники – підприємства або організації, які допомагають виробникам реалізувати свою продукцію на відповідних ринках.

Фінансово-кредитні інститути, тобто установи, з якими підприємства вступають у ділові відносини при зберіганні грошових коштів, фінансуванні своїх операцій, страхуванні від ризиків, отриманні довготермінових кредитів тощо.

Юридичні інституції – забезпечують дотримання норм чинного законодавства під час укладання господарських договорів, їх виконання, виникнення спірних питань господарської діяльності підприємства [3].

Факторами макросередовища є основні неконтрольовані зовнішні чинники, які впливають на прийняття рішень в організації та ринку в цілому. В той час, як мікросередовище впливає на окремі підприємства в певній галузі (і в пов'язаних з діяльністю підприємства галузях), макросередовище здійснює вплив на мікросередовище в цілому.

Головними чинниками макросередовища є політико-правові, економічні, соціокультурні, науково-технологічні та екологічні фактори.

1. Політико-правові є дуже важливою частиною зовнішнього середовища підприємств, яка має значний вплив на підприємництво, економіку та соціальні відносини.

2. Економічні фактори є ключовими в економічному середовищі, які впливають на поведінку підприємств, визначаючи купівельні спроможності споживачів, інвестиції та загальний стан господарства.

3. Науково-технологічні є надзвичайно важливими чинниками, які можуть перетворювати цілі галузі та створювати нові можливості.

4. Соціально-культурні, що можуть впливати на споживчу поведінку населення, на маркетингові стратегії та суспільні настрої [4].

5. Екологічні фактори (навколишнього середовища; стихійні лиха; кліматичні зміни; використання природних ресурсів, включаючи їх дефіцит) [5].

Наведені вище чинники впливають на стратегічні рішення та операційну діяльність організацій. Врахування цих факторів є критичним для створення ефективної стратегії управління, спрямованої на досягнення конкурентної переваги та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Пілецька С. Т. та Коритько Т. Ю. визначили ефективність управління як економічну категорію, якою визначає внесок управлінської діяльності в результативність керуючої системи і яка відображається різними показниками як об'єкта управління, так і власної управлінської діяльності [6].

У свою чергу, Остапчук Т. П. (та інші автори публікації) розглядають ефективність управління підприємством як відношення результатів діяльності у вигляді доходу чи чистого прибутку до витрат на адміністрування, збут і персонал за даними фінансової звітності [7]. Тобто, управління буде вважатися тим ефективнішим, якщо рентабельність підприємства буде вищою.

У цілому ми погоджуємося з цією тезою, проте розглядаємо це поняття дещо по-іншому. Ми згодні з тим, що ефективність управління можна оцінювати за результатами діяльності компанії (в першу чергу, – фінансових) відносно його витрат, проте, на нашу думку, це є наслідком, а не причиною.

На нашу думку, ефективність управління підприємством – це раціональне використання ресурсів і здатність підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому та, що найважливіше, зовнішньому середовищі, завдяки яким компанія досягає поставлених цілей.

Сьогодні існує безліч методів оцінювання, які допомагають підприємствам і організаціям розуміти й аналізувати зміни та впливи, що можуть виникнути в їхньому зовнішньому середовищі.

Вже тривалий час найпоширенішими методами є:

- п'ять конкурентних сил Портера;
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз.

Для того, щоб ефективно управляти підприємством, важливо не лише знати фактори зовнішнього середовища, але й розуміти їх вплив на його діяльність.

Для дослідження мікросередовища підприємства підходить згадана вище модель п'яти конкурентних сил Портера, яка досліджує оточення підприємства за такими факторами: сила постачальників, сила покупців, ймовірність появи на ринку товару замітника, ймовірність виходу на ринок нових конкурентів (сила галузевих бар'єрів входу/виходу) та інтенсивність конкуренції в галузі [1]. Аналізуючи ці фактори, менеджер може отримати інформацію про існуючі можливості та загрози. Проте також варто брати до уваги те, що в час створення цієї моделі ринок був не таким швидкозмінним. Тому якщо менеджери вирішують використовувати цю модель, то оцінювання на її основі варто проводити хоча б раз у півріччя. Також ефективність цього методу може бути підвищена за умови паралельного використання інших методів оцінювання зовнішнього середовища, наприклад, PEST-аналізу.

Метод PEST-аналізу є популярним маркетинговим інструментом, що використовується для виявлення та оцінювання факторів зовнішнього середовища, причому виключно факторів макросередовища, а саме, *політичних (P), економічних (E), соціальних (S) і технологічних (T)* аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств. Цей метод допомагає керівництву краще зрозуміти макросередовище, яке впливає на їх компанію, та приймати більш обґрунтовані рішення. Для проведення PEST-аналізу рекомендується залучення експертів, бажано, якщо це будуть експерти з різних галузей, проте не обов'язково. Кількість експертів також не обмежена, але чим їх більше, тим чіткіші будуть результати [8].

В ході виконання дослідження проведено PEST-аналіз для підприємства ТОВ «Східні Автовокзали». Це підприємство займається посередницькою діяльністю між перевізниками та пасажирями, а також диспетчеризацією рейсів пасажирських перевезень. В якості експерта було залучено начальницю фінансово-аналітичного відділу підприємства, в якості другого експерта виступив студент, що проводив дослідження. Для проведення аналізу обрано 33 фактори які оцінювалися.

Спочатку проведено оцінювання впливу фактору, тобто оціню того, наскільки ці фактори впливають на діяльність підприємства. Обрано шкалу від 1 до 3, де 1 – фактор має несуттєвий вплив на діяльність підприємства, а 3 – фактор має високий вплив на діяльність підприємства. Після оцінювання усіх факторів, оцінювання по кожному фактору усіх чотирьох категорій підсумовувано, в результаті чого отримано підсумок.

Наступним кроком експерти виставили власну оцінку кожному фактору на основі того, наскільки, на їх думку, ймовірною є зміна факторів у найближчий період. Взятю період в один рік.

Фінальним кроком був розрахунок оцінки з поправкою на вагу фактора. Ті фактори, які мають найвищу оцінку з поправкою на вагу, є ключовими.

За результатами проведеного аналізу більшість факторів не є суттєвими і не мають серйозного впливу на діяльність підприємства. Вплив усіх категорій факторів, окрім технологічних факторів, є переважно негативними. Ті фактори, які на думку експертів, виявилися ключовими, представлено в таблиці 1.

Таблиця 1. Результати PEST-аналізу для ТОВ «Східні Автовокзали»

<i>Фактори</i>	<i>Оцінка з поправкою на вагу</i>
Політичні фактори	
Стійкість політичної влади та існуючого уряду	0,17
Антимонопольне трудове законодавство	0,13
Економічні фактори	
Рівень інфляції та процентні ставки	0,2
Курси основних валют	0,17
Темпи зростання економіки	0,14
Соціальні фактори	
Імміграційні настрої	0,23

Те, що ці фактори є ключовими, означає, по-перше, те, що їх зміна буде сильно впливати на діяльність підприємства і, по-друге, те, що існує ймовірність їх зміни протягом одного року. За результатами нашого аналізу можна побачити, що на цей рік ключовими факторами є імміграційні настрої і рівень інфляції та процентні ставки.

Для підприємства, що пов'язано з пасажирськими перевезеннями, така зміна, як збільшення імміграційних настроїв призведе до відповідного зменшення споживачів, що зменшить обсяги наданих послуг. Результатом цих змін стане падіння доходності підприємства та погіршення його фінансової стабільності.

У той же час негативна зміна рівня інфляції також вплине на прибутковість підприємства і призведе до зменшення вартості його коштів, а збільшення процентних ставок ускладнить отримання позик для підприємства, що також погіршить його фінансову стабільність.

Результати проведеного PEST-аналізу підвищують обізнаність керівництва компанії та покращують їх розуміння ситуації на ринку, що дозволяє менеджерам сконцентруватися на цих ключових факторах (не залишаючи при цьому без уваги менш значущі фактори) і адаптуватися до них.

Також було вирішено провести розрахунок коефіцієнта впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства. Його можна розрахувати на основі визначених у ході PEST-аналізу даних за формулою 1.

$$СМАС = \frac{A_1B_1 + A_2B_2 + \dots + A_nB_n}{(maxAB) \times n}, \quad (1)$$

де СМАС – коефіцієнт впливу факторів макросередовища на функціонування підприємства;

A – експертна оцінка важливості фактора для галузі;

B – експертна оцінки впливу фактора;

n – кількість факторів впливу.

Отриманий у результаті розрахунку результат показаний у формулі 2.

$$\frac{-56}{(7,5 \times 35)} = -0,21. \quad (2)$$

Цей показник можна оцінювати за такою шкалою:

- якщо значення коефіцієнта від 0,50 до 1,00 – це позитивний вплив;
- якщо значення коефіцієнта від 0,35 до 0,50 – це сприятливий вплив;
- якщо значення коефіцієнта від 0 до 0,35 – це нейтральний вплив;
- якщо значення коефіцієнта від 0 до -0,35 – це негативний вплив;
- якщо значення коефіцієнта від -0,35 до -0,50 – це загрозливий вплив;
- якщо значення коефіцієнта від -0,50 до -1,00 – це знищуючий вплив [10].

Як можна побачити, значення коефіцієнта, а, отже, і вплив зовнішнього середовища на досліджуване підприємство, знаходиться у діапазоні негативного впливу, не доходячи до загрозливого.

Для того, щоб успішно реагувати на ці та інші зовнішні зміни, будь то виклики або можливості, менеджерам необхідно розуміти внутрішнє середовище. Для цього можна використовувати SWOT-аналіз, який дозволяє відобразити та комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовища організації. Також необхідно брати до уваги, що успішність та ефективність розглянутих методів залежить, у першу чергу, від навичок та знань експерта, який проводить оцінювання.

SWOT-аналіз є найбільш комплексним з трьох запропонованих методів і досліджує середовище функціонування підприємства в цілому на основі факторів внутрішнього середовища:

- сильні сторони (Strengths);
- слабкі сторони (Weaknesses).

та факторів зовнішнього середовища:

- можливості (Opportunities);
- загрози (Threats).

Сильні сторони охоплюють переваги організації або те, що відрізняє її від конкурентів на ринку. Під час аналізу менеджер повинен визначити конкурентні переваги своєї організації над іншими. Так само як і сильні сторони, слабкі сторони є невід'ємними рисами будь-якої організації. Вони заважають організації працювати на оптимальному рівні. Це ті сфери, в яких компанії потрібно вдосконалюватися, щоб залишатися конкурентоспроможною, тому менеджеру, що проводить аналіз, необхідно зосередитися на робітниках, ресурсах, процедурах тощо. Що стосується зовнішніх факторів, то можливості – це ті фактори, які компанія може використовувати для отримання конкурентної переваги. Вони можуть з'явитися в результаті змін на ринку, на

якому працює компанія, або в технологіях, які вона використовує. Натомість загрози – це все, що може негативно вплинути на компанію ззовні, наприклад, проблеми з ланцюжком поставок, зміни у вимогах ринку або низька пропозиція на ринку праці [13].

Після визначення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, вони записуються в матрицю в комірці 1–4, як це показано в таблиці 2 і матриця SWOT може вважатися закінченою. Проте це не означає, що закінчений SWOT-аналіз. Матриця цього аналізу є лише інструментом, який допомагає менеджеру краще структурувати фактори, що впливають на підприємство. Після того, як менеджер визначив і записав усі ці фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ, йому необхідно визначити стратегії та заходи, виходячи з наявних факторів. Для зручності їх можна записувати в комірці А, В, С, D.

Таблиця 2. Матриця SWOT-аналізу

		Сильні сторони		Слабкі сторони	
		1		2	
Можливості	3	А		В	
	4	С		D	

При проведенні дослідження також проведено SWOT-аналіз для підприємства ТОВ «Східні Автовокзали». Аналіз можна побачити в таблиці 3. До його розробки також залучили начальницю фінансово-аналітичного відділу.

Таблиця 3. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Східні Автовокзали»

		Сильні сторони		Слабкі сторони	
		1. Великий досвід роботи на ринку (понад 20 років). 2. Відсутність конкуренції. 3. Шість активних автостанцій		1. Високий рівень залежності від постачальників. 2. Тривале падіння прибутковості	
Можливості	1. Наявність вільних перевізників			1–1. Залучення більшої кількості перевізників	
Загрози	1. Зниження кількості споживачів через бойові дії в регіоні. 2. Збільшення кількості нелегальних перевізників. 3. Високий рівень небезпеки через бойові дії в регіоні. 4. Втрата частини автостанцій			2–1. Залучення більшої кількості перевізників	

Як можна побачити, результати проведення SWOT-аналізу є невтішними. Що стосується внутрішнього середовища, то підприємство має достатньо впливові недоліки,

а саме, високий рівень залежності від постачальників (перевізників), без яких, на даний момент, підприємство абсолютно не може працювати. Також підприємство переживає проблеми, пов'язані з тривалим падінням доходів та збільшенням на ринку нелегальних конкурентів. Серед можливостей виявлено тільки наявність на ринку вільних перевізників.

Висновки. Підсумовуючи результати дослідження, виявлено, що використання комбінованого підходу, що включатиме SWOT- і PEST-аналізи, дозволяє отримати повну картину впливу зовнішніх факторів на підприємство, що, на нашу думку, вказує на доцільність використання цих методів при проведенні оцінювання зовнішнього середовища підприємства. В той же час, необхідно враховувати високий ступінь мінливості сучасного зовнішнього середовища, що є причиною необхідності здійснювати постійний моніторинг факторів, які впливають на діяльність підприємства, і вчасно коригувати дії підприємства. Окрім цього, відкритими залишаються перспективи для подальших досліджень, у тому числі глибший аналіз впливу конкретних факторів на діяльність підприємств, а також дослідження зовнішнього середовища для визначення конкурентоспроможності підприємств на їх ринках.

Conclusions. Summarizing the results of the article, we have discovered that the use of a combined approach, including SWOT- and PEST-analyses, allows us to obtain a complete picture of the impact of external factors on the enterprise, which, in our opinion, indicates the expediency of using these methods in assessing the external environment of the enterprise. At the same time, it is necessary to take into account the high degree of variability of the modern external environment, which is the reason for the need to constantly monitor the factors affecting the company's activity and to adjust the company's actions. In addition, prospects for further research remain open, including a deeper analysis of the impact of specific factors on the activities of enterprises, as well as a study of the external environment to determine the competitiveness of enterprises in their markets.

Список використаних джерел

1. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 1979. Т. 57. No. 2. P. 137–145.
2. Philip B. Micro and Macro environment factors to be analyzed for companies. *LinkedIn* : веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/micro-macro-environment-factors-analyzed-companies-bobin-philip> (дата звернення: 22.04.2024).
3. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Zhui Su. A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-193_198.pdf (дата звернення: 22.04.2024). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>
4. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
5. Бондарева І. В., Малий В. Макросередовище. *Фармацевтична енциклопедія* : веб-сайт. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8162/makrosередovishhe> (дата звернення: 22.04.2024).
6. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. № 5. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (дата звернення: 22.04.2024).
7. Менеджмент : підручник / Т. П. Остапчук [та ін]. Житомир : Рута, 2021. 856 с.
8. Ханенко А. В. SWOT-аналіз та PEST-аналіз в управлінні проектами машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. Т. 1. № 6. С. 106–112. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/vknu-es-2021-n-6-t-1-300.pdf#page=106> (дата звернення: 22.04.2024).
9. Велика О. Ю. Особливості класифікації чинників зовнішнього середовища підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 29. С. 137–143. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf (дата звернення: 22.04.2024).
10. Тесленок І. М., Перетокіна-Пічхая Н. В. Оцінка впливу факторів бізнес-середовища на підприємство сфери послуг з індивідуального пошиття одягу. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/76.pdf (дата звернення: 22.04.2024).

11. Walczyński M. Pojęcie «zmiany organizacyjnej» a turbulentne otoczenie przedsiębiorstwa. *Potencjał innowacyjny w inżynierii materiałowej i zarządzaniu produkcją* : монографія / ред.: E. Staniewska, A. Dudek. Częstochowa, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. 2023. С. 286–297.
12. Максютенко І. С. Зовнішнє середовище підприємства. ринок і поведінка на ньому суб'єктів господарювання. *Економіка підприємства: конспект лекцій* : веб-сайт URL: https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/01/ep_5_6_1901.pdf (дата звернення: 22.04.2024).
13. SWOT Analysis. *Mindtools* : веб-сайт. URL: <https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis> (дата звернення: 22.04.2024).

References

1. Porter M. E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, vol. 57, no. 2, pp. 137–145.
2. Philip B. Micro and Macro environment factors to be analyzed for companies. *LinkedIn* (electronic resource). Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/micro-macro-environment-factors-analyzed-companies-bobin-philip> (accessed 22 April 2024).
3. Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Zhui Su (2023) A study of the influence of environmental factors on the economic behavior of the enterprise. *Business Inform (electronic journal)*, no. 8. Available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-193_198.pdf (accessed 22 April 2024). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-193-198>
4. Sumets O. M. (2021). Stratehichnyi menedzhment: pidruchnyk [Strategic management: a textbook]. Kharkiv: KhNUVS. [In Ukrainian].
5. Bondarieva I., Malyi V. Makroseredovishche [Macroenvironment]. *Farmatsevtichna entsyklopediia* (electronic resource). Available at: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/8162/makroseredovishhe> (accessed 22 April 2024).
6. Piletska S. T., Korytko T. Yu. Efektyvnist upravlinnia pidpriemstvom, pidkhody ta metody shchodo yii otsinky [Efficiency of enterprise management, approaches and methods for its evaluation]. *Problems of systemic approach in the economy* (electronic journal), 2018, no. 5, pp. 100–106. Available at: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf (accessed 22 April 2024).
7. Ostapchuk T. P., Biriuchenko S. Yu., Buzhymyska K. O., Burachek I. V., Vyhovskiy V. H., Denysiuk O. H., Zavalii T. O., Oliinyk O. V., Orlova K. Ye., Pashchenko O. P., Svitlyshyn I. I., Sotnyk A. A., Tkachuk H. Yu., Tsaruk I. M., Yushkevych O. O. (2021). Menedzhment: Pidruchnyk [Management: A textbook]. Zhytomyr: Ruta. [In Ukrainian].
8. Khanenko A. V. (2021) SWOT-analiz ta PEST-analiz v upravlinni proiektamy mashynobudivnoho pidpriemstva [SWOT-analysis and PEST-analysis in project management of an engineering enterprise]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University* (electronic journal), vol. 1, no. 6, pp. 106–112. Available at: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/vknu-es-2021-n-6-t-1-300.pdf#page=106> (accessed 22 April 2024).
9. Velyka O. Yu. (2019) Osoblyvosti klasyfikatsii chynnykiv zovnishnoho seredovishcha pidpriemstva [Peculiarities of classification of factors of the enterprise's external environment]. *Market infrastructure* (electronic journal), no. 29, pp. 137–143. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/22.pdf (accessed 22 April 2024).
10. Teslenok I. M., Peretokina-Pichkhaia N. V. (2019) Otsinka vplyvu faktoriv biznes-seredovishcha na pidpriemstvo sfery posluh z indyvidualnoho poshyttia odiahu [Evaluation of the Impact of Business Environment Factors on the Enterprise in the Sphere of Individual Tailoring Services]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/76.pdf (accessed 22 April 2024).
11. Walczyński M. (2023). Pojęcie “zmiany organizacyjnej” a turbulentne otoczenie przedsiębiorstwa [The concept of “organizational change” and the turbulent environment of the enterprise]. *Potencjał innowacyjny w inżynierii materiałowej i zarządzaniu produkcją* [Innovation potential in materials engineering and production management]. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej. pp. 286–297. [In Polish].
12. Maksyutenko I. Ye. (2023). Zovnishnie seredovishche pidpriemstva. rynek i povedinka na nomu subiektiv hospodariuvannia [The external environment of the enterprise. the market and the behavior of business entities in it]. *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics] (electronic resource). Available at: https://kvpubd.kiev.ua/wp-content/uploads/2023/01/ep_5_6_1901.pdf (accessed 22 April 2024).
13. SWOT Analysis. *Mindtools* (electronic resource). Available at: <https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis> (accessed 22 April 2024).