

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту і бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

КАЧМАР Ростислав Валерійович

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 658.013

Управління підприємством в умовах динамічних змін
зовнішнього середовища

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

ГРИМАК Олег Ярославович,
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Качмар Р. В. «Управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища» – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій та адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретико-методологічні засади управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Аналіз впливу динамічних змін зовнішнього середовища на діяльність приватного підприємства «Терра Пак». Наведено пропозиції щодо удосконалення системи управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління, зовнішнє середовище, динамічні зміни, стратегія, PEST-аналіз. SWOT-аналіз.

SUMMARY

Kachmar R. V. «Enterprise Management in the Conditions of Dynamic Changes in the External Environment» – Manuscript.

Qualification thesis for obtaining the Master's degree in specialty 073 "Management," Educational and Professional Program "Management of Organizations and Administration" – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi – Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis presents the theoretical and methodological foundations of enterprise management under dynamic changes in the external environment. It provides an analysis of the impact of dynamic external environmental changes on the activities of the private enterprise "Terra Pak." The work offers recommendations for improving the enterprise management system in the context of dynamic changes in the external environment.

Keywords: management, external environment, dynamic changes, strategy, PEST analysis, SWOT analysis.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного</u> <u>адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і</u> <u>адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 2025 р.

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

КАЧМАРА Ростислава Валерійовича

1. Тема проєкту (роботи) Управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища

керівник проєкту (роботи) _____ Грибак О. Я., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 2025 року
№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Вступ. Розділ 1. Теоретико-методологічні засади управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. 1.1 Сутність та значення управління підприємством в сучасних умовах. 1.2 Характеристика зовнішнього середовища підприємства та чинники його динамічності. 1.3 Методи оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Розділ 2. Аналіз впливу динамічних змін зовнішнього середовища на діяльність підприємства. 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз основних показників діяльності підприємства. 2.3 Оцінка впливу ключових змін зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства. Розділ 3. Удосконалення

системи управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. 3.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою методик PEST та SWOT-аналізу. 3.2 Формування стратегічних напрямів адаптації підприємства. 3.3. Впровадження заходів з підвищення гнучкості та стійкості підприємства. Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Зміст

Вступ.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	8
1.1 Сутність та значення управління підприємством в сучасних умовах..	8
1.2 Характеристика зовнішнього середовища підприємства та чинники його динамічності	15
1.3 Методи оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПП «ТЕРРА-ПАК»	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	28
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства.....	35
2.3 Оцінка впливу ключових змін зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПП «ТЕРРА-ПАК» В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	49
3.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою методик PEST та SWOT-аналізу.....	49
3.2. Формування стратегічних напрямів адаптації підприємства.....	55
3.3. Впровадження заходів з підвищення гнучкості та стійкості підприємства	61
Висновки і пропозиції.....	64
Список використаної літератури.....	67

ВСТУП

Сучасні умови господарювання характеризуються високою мінливістю, непередбачуваністю та зростаючим впливом зовнішніх чинників, які дедалі більше визначають траєкторію розвитку підприємств. Глобалізаційні процеси, цифровізація, зростаюча конкуренція, технологічні зрушення, економічні кризи, війна в Україні, зміни інституційного середовища та поведінки споживачів формують надзвичайно динамічний простір, у якому підприємствам необхідно функціонувати. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають ефективність, а пріоритетного значення набувають адаптивність, стратегічна гнучкість та своєчасне реагування на зовнішні зміни.

Зовнішнє середовище виступає основним джерелом як можливостей, так і загроз. Його динамічність змушує підприємства постійно удосконалювати систему управління, застосовувати сучасні методи прогнозування, ризик-менеджменту, стратегічного аналізу та забезпечувати стійкість бізнес-процесів. Управління підприємством у таких умовах перетворюється на безперервний процес оцінювання змін, їх впливу та формування відповідних управлінських рішень, що дозволяють організації не лише виживати, а й забезпечувати конкурентні переваги.

Важливою науковою та практичною проблемою є розроблення ефективних підходів до управління підприємством, здатного функціонувати у режимі постійних трансформацій та невизначеності. Актуальним стає питання, як саме підприємства можуть адаптувати свої стратегії, структури, бізнес-процеси та менеджмент до викликів зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому стабільність, ефективність і перспективи розвитку. Саме тому дослідження механізмів управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища має вагоме теоретичне значення та практичну цінність.

Актуальність роботи зумовлена необхідністю вдосконалення системи управління українськими підприємствами, які працюють в умовах

макроекономічної нестабільності, політичних ризиків, зниження купівельної спроможності населення, порушених логістичних зв'язків та швидкого оновлення технологій. Це потребує наукового обґрунтування методів адаптації підприємств до динамічних умов середовища та пошуку ефективних інструментів забезпечення їх конкурентоспроможності.

Метою кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження особливостей управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення адаптивності та ефективності управління.

Для досягнення поставленої мети визначено такі *завдання дослідження*:

1. Розкрити теоретичні засади управління підприємством та охарактеризувати сутність динамічного зовнішнього середовища.
2. Проаналізувати фактори та рівень динамічності зовнішнього середовища.
3. Дослідити вплив зовнішніх змін на діяльність конкретного підприємства.
4. Оцінити діючі управлінські підходи та їх ефективність в умовах динамічності.
5. Виявити проблеми та ризики функціонування підприємства.
6. Розробити напрями та практичні рекомендації щодо удосконалення управління підприємством в умовах змін.

Об'єктом дослідження є процес управління приватним підприємством «ТЕРРА-ПАК». *Предметом дослідження* – методи, механізми та інструменти управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Методологічну основу роботи становлять сучасні теоретичні концепції менеджменту, стратегічного управління, економічного аналізу, ризик-менеджменту та прогнозування. У процесі дослідження застосовано методи логічного узагальнення, системного підходу, економіко-статистичного

аналізу, порівняльного та структурного аналізу, SWOT-аналізу, PEST-аналізу, метод експертних оцінок.

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансова та управлінська звітність підприємства, аналітичні матеріали та інші джерела.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні підходів до оцінки впливу динамічних змін зовнішнього середовища на підприємство та розробленні адаптивних управлінських рішень, що спрямовані на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління підприємством, покращення його стратегічної позиції та зменшення впливу зовнішніх ризиків.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і списку використаної літератури. Робота викладена на 70 сторінках, використано 31 літературне джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Сутність та значення управління підприємством в сучасних умовах

Управління підприємством залишається центральною категорією економічної науки і практичного менеджменту, що забезпечує координацію цілей, ресурсів і процесів з метою досягнення економічної ефективності й сталого розвитку організації. Традиційно управління розуміють як комплекс функцій - планування, організацію, мотивацію та контроль - проте сучасні умови вимагають значного розширення цього підходу: від операційної ефективності до формування стратегічної гнучкості й здатності до адаптації в умовах постійних змін. Як зазначає Киш Л. М., у таких умовах роль стратегічного управління як механізму забезпечення довгострокової стійкості підприємства суттєво зростає. Воно покликане визначати пріоритети розвитку, оцінювати зовнішні загрози і можливості та координувати внутрішні ресурси для досягнення конкурентних переваг [12, с. 108].

Зміни у глобальному та національному економічному середовищах визначають потребу у переосмисленні ролі управління. Сучасні українські й зарубіжні дослідники підкреслюють, що технологічні інновації, цифрова трансформація, посилення конкуренції та фактори невизначеності суттєво ускладнюють процеси управління. Тому підприємствам необхідно переходити від традиційних жорстко ієрархічних систем до гнучких, адаптивних моделей менеджменту, здатних швидко реагувати на зміни. Адаптивність нині визначається ключовою компетенцією організації, що дає змогу оперативно коригувати стратегію та процеси відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Адаптивність та здатність до інновацій є ключовими характеристиками підприємств, що успішно функціонують у турбулентних умовах. О.Є. Гудзь

та С.Ю. Стрельнікова зазначають, що під адаптивністю розуміється сукупність властивостей організації, що забезпечують її здатність передбачати зміни, швидко реагувати на появу нових факторів і трансформувати внутрішні процеси. Інноваційна компонента управління включає як технологічні інновації (нові продукти, матеріали, процеси), так і організаційні інновації (нові форми організації праці, гнучкі структури, цифрові практики). Національні дослідження підкреслюють, що цифрова трансформація і впровадження інноваційних управлінських практик безпосередньо підвищують конкурентоспроможність підприємств та їхню стійкість у кризових умовах [7, с. 18].

Адаптаційна діяльність підприємства неможлива без упровадження організаційних та технологічних інновацій, оскільки саме вони забезпечують здатність системи переходити до нової рівноваги та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У сучасних умовах динамічності ринку адаптація виступає не лише засобом реагування, а й фундаментальним механізмом забезпечення стабільності та розвитку підприємства.

Аналізуючи наукові підходи, представлені Пілецькою С. Т. та Коритько Т. Ю., можна виокремити кілька важливих характеристик адаптивності. Передусім, адаптивність проявляється як результат взаємодії системи із зовнішнім середовищем, тобто вона не існує відокремлено, а формується під впливом змін у макро- та мікросередовищі. Далі, в умовах ринкової економіки, яку характеризують зростаюча мінливість, невизначеність і турбулентність, адаптивність виступає фундаментальною властивістю підприємства як динамічної системи, що змушена постійно реагувати на зовнішні сигнали [22].

Крім того, рівень адаптивних властивостей підприємства залежить від швидкості та адекватності реакції системи на зовнішні зрушення. Чим менше внутрішній стан підприємства змінюється під впливом зовнішніх коливань, тим вищим вважається рівень його адаптивності. Завдяки ефективним адаптаційним процесам забезпечується підтримання оптимального рівня

функціонування внутрішніх підсистем, що, своєю чергою, сприяє підвищенню стійкості, керованості та здатності до довгострокового виживання.

Важливим аспектом адаптивного управління є необхідність системного аналізу зовнішнього середовища, адже саме воно визначає характер і обсяг майбутніх змін. При цьому науковці рекомендують групувати очікувані події за трьома критеріями - терміновістю, ймовірністю та рівнем невизначеності, що дозволяє підприємству формувати більш обґрунтовані управлінські рішення. Окрім цього, зміни у зовнішньому середовищі закономірно впливають на організаційну структуру підприємства, яка повинна трансформуватися відповідно до нових вимог, щоб забезпечити належний рівень гнучкості та реагування.

Щоб систематизувати характеристику адаптивності підприємства, доцільно представити узагальнену таблицю, яка відображає ключові складові цього процесу та їхній вплив на ефективність функціонування організації (таблиця 1.1).

Представлена систематизація демонструє, що адаптивність є багатокомпонентним явищем, яке інтегрує організаційні, технологічні, кадрові, фінансові й інформаційні аспекти. Її розвиток виступає передумовою не лише поточної стабільності, а й довгострокового розвитку підприємства в умовах невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища.

Важливо зазначити, що зовнішнє середовище має безпосередній вплив на формування та трансформацію організаційної структури підприємства. Зміни у ринкових умовах, технологічні інновації чи посилення конкуренції можуть вимагати перегляду функціональних повноважень, перерозподілу ресурсів або впровадження нових управлінських моделей. Таким чином, адаптивність стає невід'ємною характеристикою сучасного підприємства, що прагне забезпечити власну ефективність та довгострокове функціонування [22].

Основні компоненти адаптивного управління підприємством

Компонент адаптивності	Характеристика	Вплив на діяльність підприємства
Організаційна гнучкість	Здатність підприємства змінювати структуру, функції та розподіл повноважень відповідно до потреб середовища	Підвищення швидкості реагування; зменшення внутрішніх бар'єрів змін
Технологічна адаптація	Впровадження нових технологій, цифрових інструментів, автоматизація процесів	Оптимізація витрат, покращення якості продукції, підвищення продуктивності
Кадрова адаптивність	Професійна мобільність персоналу, здатність швидко засвоювати нові компетенції	Формування інноваційної культури, прискорення трансформаційних процесів
Інформаційна відкритість	Здатність підприємства збирати, аналізувати та використовувати інформацію про ринок	Підвищення обґрунтованості стратегічних рішень
Фінансова стійкість в умовах змін	Можливість підприємства акумулювати ресурси для реагування на виклики	Зменшення ризиків, підтримка безперервності діяльності
Маркетингова адаптивність	Гнучкість у формуванні ринкової політики, продуктового портфеля, каналів збуту	Підтримання конкурентних позицій, прискорення виходу на нові ринки

Джерело: сформовано автором на основі джерела [22].

Логічним продовженням необхідності адаптивності є посилення ролі стратегічного управління. У сучасній практиці воно вже не обмежується визначенням місії та довгострокових цілей, а охоплює прогнозування тенденцій, оцінку ризиків та формування конкурентних переваг. Стратегічне

управління стає інструментом забезпечення стійкості підприємства, адже дозволяє поєднати ресурси, технології та управлінські рішення у єдину систему розвитку. Таран-Лала О. та Сухорук К. наголошують, що ефективність стратегічних рішень значною мірою залежить від здатності організації формувати актуальну інформаційну базу та здійснювати системний аналіз зовнішнього середовища [24].

З огляду на зростання складності бізнес-процесів, важливою складовою управління є сучасні цифрові технології, інформаційні системи та електронні платформи, які забезпечують швидкість і прозорість управлінських рішень. Використання ERP-, CRM- та BPM-систем дає змогу оптимізувати роботу структурних підрозділів, підвищити оперативність процесів та забезпечити стратегічне бачення розвитку підприємства. Саме цифровізація створює підґрунтя для організаційних інновацій, які формують нові моделі управління, орієнтовані на гнучкість, мобільність та безперервне вдосконалення.

Разом з тим жодна система управління не може бути повноцінною без урахування фактору ризику. Сучасні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює потребу у впровадженні ризик-орієнтованого управління. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічні та операційні процеси допомагає зменшити можливі втрати та виявити нові можливості зростання. У сучасних дослідженнях наголошується на важливості використання міжнародних стандартів ризик-менеджменту, таких як ISO 31000:2018, які формують системний підхід до ідентифікації та мінімізації ризиків.

У центрі всіх управлінських процесів залишається людський капітал, який розглядається як головний стратегічний ресурс підприємства. Ефективне управління персоналом охоплює розвиток професійних компетенцій, мотиваційних механізмів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату та корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Касьмін Д. С. зазначає, що саме інвестиції у людський капітал

забезпечують ефективність стратегічних перетворень, конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку [11, с.30].

Поступовий перехід до принципів сталого розвитку значною мірою змінює зміст управління підприємством. Сучасні концепції менеджменту вимагають поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості бізнесу. У зв'язку з цим підприємства дедалі частіше впроваджують політику енергоощадності, мінімізації відходів, екологічного проектування продукції та корпоративної соціальної відповідальності. Такий підхід дозволяє зміцнювати репутацію компанії, підвищувати її конкурентоспроможність та відповідати вимогам сучасного ринку [18].

Завершальною складовою управління є система контролю та оцінювання ефективності, яка забезпечує безперервний моніторинг результатів діяльності та створює механізм зворотного зв'язку в управлінському циклі. У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища - підвищеної конкуренції, технологічних трансформацій, змін у законодавстві та коливань споживчого попиту - роль контролю значно посилюється. Він дає змогу оперативно реагувати на зовнішні виклики, вчасно виявляти відхилення від запланованих показників і коригувати управлінські рішення відповідно до нових умов. Сучасні системи оцінювання ефективності, зокрема KPI, Balanced Scorecard, стратегічні карти, а також інструменти прогнозної аналітики, дозволяють здійснювати комплексний аналіз як поточного стану підприємства, так і перспектив його розвитку. Їхня перевага полягає в можливості поєднати фінансові та нефінансові показники, врахувати фактори ризику, адаптивності та інноваційності, що особливо важливо в умовах змін зовнішнього середовища. Завдяки цьому контроль перетворюється на активний інструмент підтримки стійкості підприємства, сприяє своєчасній переорієнтації стратегій і забезпечує здатність організації не лише реагувати на зміни, а й випереджати їх [9].

Таким чином, сучасне управління підприємством являє собою багатогранний процес, що охоплює стратегічне бачення, гнучкість, інноваційність, відповідальне використання ресурсів та розвиток людського капіталу. Його значення зростає в умовах глобальної невизначеності, а ефективність визначається не лише здатністю реагувати на зміни, а й умінням формувати власні траєкторії розвитку та забезпечувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

1.2. Характеристика зовнішнього середовища підприємства та чинники його динамічності

Зовнішнє середовище підприємства - це сукупність факторів та умов, які перебувають поза його межами, але прямо або опосередковано впливають на його функціонування, розвиток та стратегічні рішення. Згідно з підходом системного аналізу, підприємство слід розглядати не як закриту, а як відкриту систему, орієнтовану на взаємодію з навколишнім середовищем [8, с. 121].

Ключовими характеристиками зовнішнього середовища є складність, взаємозв'язок факторів, динамічність та невизначеність. Складність проявляється у великій кількості різноманітних елементів, з якими підприємство має взаємодіяти, а взаємозв'язок означає, що зміни в одній сфері можуть мати наслідки в інших. Динамічність підкреслює швидкість і регулярність цих змін, а невизначеність - неповноту інформації або складність прогнозування наслідків [9].

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та економічної нестабільності підприємства все частіше стикаються з ситуаціями, коли стратегічні рішення потрібно приймати у обмежені терміни на основі неповної інформації, що підкреслює важливість адаптивного управління та системного підходу до моніторингу зовнішнього середовища.

Класифікація факторів зовнішнього середовища часто розділяє їх на мікро та макро середовище.

- ✓ **Мікросередовище** включає ті елементи, які безпосередньо взаємодіють із підприємством: клієнтів, постачальників, конкурентів, дистриб'юторів, партнерів, фінансові установи тощо.
- ✓ **Макросередовище** - це ширші соціальні, економічні, політичні, технологічні, екологічні та демографічні чинники, які впливають на всі підприємства в певному регіоні або галузі (Підприємництво та стратегічні напрями).

За результатами сучасних досліджень, серед ключових факторів макросередовища, що істотно впливають на діяльність підприємств, можна виділити: політико-інституційні (регулювання, стабільність влади тощо), економічні (інфляція, валютні курси, доступ до фінансів), технологічні (інновації, цифровізація), екологічні, демографічні та соціально-культурні чинники. У дослідженні Христенка О. та Олексієнка Р. зазначається, що в сучасних умовах значної ваги набуває також складова ризиків та непередбачуваних подій, які прямо впливають на прийняття управлінських рішень [28].

Крім того, зовнішні фактори можуть трансформуватися в стратегічні драйвери розвитку підприємства: наприклад, цифровізація змушує підприємства переосмислювати моделі бізнесу, а глобалізація підсилює конкуренцію й відкриває нові ринки.

Динамічність зовнішнього середовища - це властивість, яка відображає швидкість, частоту та непередбачуваність змін у факторах оточення, а також здатність підприємства до адаптації.

Основні причини динамічності включають:

1. *Глобалізацію* - глобальні ринки, міжнародні ланцюги постачань і інтеграція економік підсилюють швидкість змін, спричинюючи більшу волатильність попиту, цін та конкуренції.

2. *Технологічні прориви* - постійний розвиток нових технологій (цифровізація, автоматизація, ШІ) змінює умови конкуренції та вимагає гнучкості від підприємств. Мамонтенко Н. та Міхляєв М. у своїй статті

наголошує на впливі цифровізації, яка формує нові підходи до управління розвитку підприємств [15, с. 195].

3. *Політична та інституційна нестабільність* - зміни в регулюванні, політичні кризи або правові реформи можуть швидко вплинути на бізнес-середовище.

4. *Економічні коливання* - циклічність, інфляція, валютні курси, фінансові кризи створюють високий рівень невизначеності.

5. *Екологічні виклики* - кліматичні зміни, нові екологічні норми, соціальні очікування стосовно сталого розвитку також змінюють контекст діяльності підприємств.

6. *Соціальні та демографічні трансформації* - зміни в споживчій поведінці, старіння населення, міграція, культурні зрушення можуть впливати на стратегії підприємства.

Таким чином, динамічність зовнішнього середовища створює як можливості, так і загрози для підприємств - і саме управлінню в таких умовах вигідно мати адаптивні та стратегічні підходи.

Для систематизації та кращого розуміння динамічності зовнішнього середовища доцільно узагальнити ключові фактори, їх вплив та можливі адаптивні дії підприємства у табличній формі. Це дозволяє візуально оцінити рівень динамічності та стратегічні ризики й можливості для кожної групи факторів (таблиця 1.2).

Аналіз факторів зовнішнього середовища за допомогою таблиці демонструє, що підприємство функціонує у багатфакторному та динамічному середовищі. Високий рівень динамічності особливо характерний для політичних, технологічних і конкурентних сфер, тоді як економічні та соціально-культурні фактори мають середній рівень змін.

Таблиця 1.2.

Основні фактори зовнішнього середовища, їх динамічність та адаптивні дії підприємства

Група факторів	Конкретні чинники	Характер впливу	Рівень динамічності	Потенційні ризики та можливості
Політичні та інституційні	Законодавчі зміни, податкова політика, політична стабільність	Визначають правове та регуляторне поле	Високий	Можливість лобіювання інтересів; ризик непередбачуваних змін
Економічні	Інфляція, валютний курс, доступ до фінансів, економічні цикли	Впливають на ціни, попит, прибутковість	Середній–високий	Можливість оптимізації фінансів; ризик зниження маржинальності
Технологічні	Цифровізація, інновації, автоматизація, впровадження ШІ	Формують конкурентні переваги, нові моделі бізнесу	Високий	Можливість інноваційного розвитку; ризик технологічного відставання
Соціально-культурні	Зміни споживчої поведінки, демографія, соціальні тренди	Впливають на попит і стратегію комунікацій	Середній	Можливість розширення ринку; ризик втрати актуальності продукту
Екологічні	Кліматичні зміни, еко-норми, екологічні стандарти	Визначають обов’язкові стандарти і обмеження	Середній	Можливість позиціонування як “зеленого” бренду; ризик штрафів та репутаційних втрат
Конкурентне середовище	Конкуренти, постачальники, партнери	Впливає на стратегії ціноутворення, маркетинг, інновації	Високий	Можливість диференціації; ризик втрати частки ринку

Джерело: сформовано автором на основі джерел [15].

Для ефективного управління в таких умовах підприємству необхідно:

- постійно відстежувати зміни зовнішнього середовища;
- впроваджувати адаптивні та превентивні управлінські дії;

- використовувати інструменти стратегічного аналізу (SWOT, PEST, сценарне планування);
- інтегрувати цифрові технології для підвищення гнучкості та швидкості реагування;
- розробляти альтернативні сценарії розвитку для зменшення ризиків.

Таким чином, адаптивне управління та стратегічна гнучкість є ключовими елементами забезпечення конкурентоспроможності та стійкості підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [28].

Управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища насамперед передбачає проведення регулярного моніторингу зовнішніх факторів. Ефективні підприємства створюють системи стратегічного аналізу, що дозволяють збирати, узагальнювати і аналізувати інформацію про зміни зовнішніх чинників. Наприклад, спеціалізований підрозділ (відділ стратегічного розвитку) може відповідати за синтез даних від різних департаментів: маркетингу, фінансів, технологій, щоб спільно оцінювати загальний вплив зовнішнього середовища.

Не менш важливим є використання інструментів стратегічного аналізу, таких як PEST-аналіз, SWOT, сценарне планування. Долгальова О. та Пугач М. у своїй статті зазначають, що поєднання SWOT та PEST-аналізів дає підприємствам більш повну картину впливу макрофакторів та дозволяє розробляти адаптивні стратегії [8].

Хоміцький Ю. [29] наголошує на формуванні гнучкої системи управління, або адаптивного менеджменту, яка здатна оперативно реагувати на зміни. Зокрема, від описав принципи адаптивного управління, де підкреслюється необхідність швидкого прийняття рішень, навчання на помилках, зворотного зв'язку та безперервної перебудови внутрішніх процесів.

Як зазначають Мамонтенко і Міхляєв [15], інтеграція цифрових технологій та інновацій у стратегічне управління відкриває нові канали

розвитку, дає доступ до аналітики та дозволяє використовувати моделі прогнозування й оптимізації.

Підсумовуючим фактором є створення резервних та альтернативних сценаріїв розвитку (сценарне планування), щоб мати можливість реагувати на непередбачувані події або ризики. Це особливо важливо у динамічному зовнішньому середовищі, де прогнозування може бути ускладненим через високий рівень невизначеності.

Також можна виділити переваги та ризики динамічності зовнішнього середовища для підприємства.

Переваги:

1. Можливість інновацій - швидкі зміни, зокрема технологічні, стимулюють підприємства впроваджувати нові рішення, створювати продукти й послуги, що можуть стати конкурентною перевагою.

2. Розширення ринкових можливостей - глобалізація й цифровізація відкривають нові ринки, дають доступ до клієнтів, раніше недосяжних, і дозволяють масштабувати бізнес.

3. Підвищення ефективності - автоматизація, аналітика й адаптивні моделі управління можуть зробити процеси підприємства більш гнучкими, оптимальними й реактивними.

4. Адаптивність як стратегічний ресурс - підприємство, яке вміє швидко коригувати свої стратегії, може стабільніше функціонувати в умовах кризи та нестабільності.

Ризики:

1. Нестабільність та невизначеність - часті зміни можуть створювати ризики помилкових стратегічних рішень або недостатньо продуманих інвестицій.

2. Витрати на адаптацію - постійний моніторинг, аналіз, впровадження змін потребують ресурсів (людських, фінансових).

3. Перевантаження інформацією - великий обсяг зовнішньої інформації може ускладнювати обробку, виділення значущих факторів і прийняття рішень.

4. Конкурентне тиснення - якщо всі учасники ринку активно реагують на зміни, зростає конкуренція, що може знижувати маржинальність або збільшувати інвестиційні вимоги.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що зовнішнє середовище підприємства характеризується високим рівнем складності, взаємозв'язку, невизначеності та динамічності. У сучасному контексті глобалізації, цифровізації й нестабільності макроекономічних та політичних умов, ці характеристики стають вирішальними для успішного функціонування підприємств.

Ефективне управління в таких умовах вимагає від підприємства не лише стратегічного бачення, а й гнучкості - здатності швидко адаптуватися, використовувати інструменти стратегічного аналізу, створювати сценарії розвитку та впроваджувати інновації. Принципи адаптивного управління, цифрові технології та системи моніторингу й аналітики виступають ключовими елементами, що дозволяють підприємству не просто виживати, але й розвиватися в мінливому середовищі.

1.3 Методи оцінювання впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Оцінювання впливу зовнішнього середовища - ключовий етап стратегічного аналізу підприємства, який дозволяє виокремити загрози та можливості, сформулювати прогнози розвитку і прийняти обґрунтовані управлінські рішення. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища керівники повинні використовувати системний підхід і поєднувати кілька методів аналізу - від класичних до експертних. У цьому підрозділі буде розглянуто основні методи оцінки зовнішнього середовища, їх переваги, обмеження та практичне застосування.

PEST-аналіз

PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники) - один із фундаментальних інструментів стратегічного менеджменту, спрямований на виявлення зовнішніх макрофакторів, які прямо чи опосередковано впливають на підприємство. Цей метод дозволяє систематизувати інформацію про зовнішнє середовище, виділити ключові тенденції та прогнозувати їхній вплив. Наприклад, у менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств PEST-аналіз застосовується для оцінки впливу макрофакторів на конкурентні позиції та стратегічні можливості компанії [30, с.139].

Перевага PEST-аналізу - його простота й структурованість, а також універсальність для різних типів підприємств. Однак існують і обмеження: результати залежать від якості даних і експертної оцінки, а також можуть бути суб'єктивні. У своїй статті Решетняк Т. І. зазначає, що застосування PEST-аналізу може бути обмежено неоднозначністю інтерпретації отриманих результатів через суб'єктивне призначення ваги факторів [23, с.78].

Крім того, PEST-аналіз іноді доповнюють правовими та екологічними компонентами, перетворюючи його в PESTLE-аналіз, що допомагає враховувати регуляторні й екологічні виклики зовнішнього середовища.

SWOT-аналіз

SWOT-аналіз - класичний метод, який дозволяє зіставити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства із зовнішніми можливостями й загрозами. У стратегічному контексті він допомагає зрозуміти, які зовнішні фактори (виявлені, наприклад, через PEST) можуть бути використані як можливості або, навпаки, як загрози, та як внутрішній потенціал підприємства може на них реагувати [30, с. 140].

Використання SWOT-аналізу дозволяє структурувати інформацію, побудувати чіткі стратегічні рекомендації та формувати альтернативи дій. У праці Багорка М. О., Кадирус І. Г. та Юрченка Н. І. на прикладі підприємства

показано, як SWOT-аналіз у поєднанні з PEST-аналізом дає глибше уявлення про зовнішнє середовище й сприяє формуванню маркетингової стратегії [1].

Втім, SWOT-аналіз має свої обмеження: він не завжди відображає динаміку змін, взаємозв'язки між факторами та їхню ймовірність. Як відзначають дослідники, важливо доповнювати SWOT менш формальними методами або сценарним мисленням для підвищення реалістичності стратегічних висновків.

Інший підхід - побудова профілю середовища підприємства за допомогою експертних методів. Це передбачає формування списку ключових факторів зовнішнього середовища та призначення їм експертних оцінок за такими параметрами, як значущість, інтенсивність впливу та спрямованість (позитивна чи негативна).

Перевага цього методу - його персоналізація під конкретне підприємство та можливість ранжування факторів за їхнім впливом. Проте він вимагає залучення експертів із глибоким розумінням галузі, а результати можуть бути суб'єктивними і залежати від експертного складу.

Метод аналізу «5 сил» Портера

Метод “п'яти сил конкуренції” Портера дозволяє оцінити конкурентне середовище підприємства, зокрема визначити силу впливу п'яти ключових сил: загроза нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза замінників та конкуренція серед існуючих гравців. Цей підхід дає можливість зрозуміти структуру галузі та оцінити привабливість ринку [30].

Портерівський аналіз використовується для формування стратегій конкурентної поведінки, дозволяє виявити ключові фактори, які впливають на рентабельність галузі, та направити управлінські зусилля на зміцнення позицій підприємства. Він є особливо корисним для стратегічного планування в галузях з високою конкуренцією.

Однак метод має обмеження: він не охоплює неекономічні фактори (наприклад, соціальні або технологічні тенденції), а також може не враховувати міжгалузеві зв'язки й вплив глобальних змін.

Сценарне планування

Сценарне планування - це метод прогнозування майбутнього, який передбачає побудову декількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та оцінку їхнього впливу на підприємство. Такий підхід особливо корисний в умовах високої невизначеності та нестабільності, коли традиційні методи можуть бути недостатньо ефективними.

Перевагою сценарного планування є його гнучкість - підприємство може адаптувати стратегію під різні варіанти майбутнього, враховувати як позитивні, так і негативні варіанти розвитку подій. Проте цей підхід потребує значних ресурсів (час, аналітика, експерти) і може бути складним у втіленні, особливо для малих і середніх підприємств.

Комбіновані та інтегровані методи

У практиці стратегічного аналізу часто застосовують поєднання різних методів, щоб подолати обмеження окремих підходів і підвищити інформативність оцінки зовнішнього середовища. Наприклад, PEST-аналіз може бути комбінований із SWOT-аналізом, що дає змогу ідентифікувати зовнішні тенденції (PEST), а потім сформулювати можливості та загрози (SWOT). Такий підхід використовується в багатьох сучасних дослідженнях управління [30].

Також може використовуватися матриця перехресної дії (Cross-Impact Matrix), коли взаємозв'язки між факторами враховуються спеціально. У методичних матеріалах зазначено, що цей метод дозволяє аналізувати, як один фактор зовнішнього середовища впливає на інший, а також як внутрішній потенціал підприємства може змінювати силу цього впливу [1].

Крім того, експертні підходи можуть доповнюватися бенчмаркінгом, коли підприємство порівнює свої показники з конкурентами або галузевими лідерами. Це особливо ефективно для оцінки впливу зовнішнього середовища на ключові бізнес-функції - придбання, виробництво або маркетинг [10].

Переваги та обмеження методів

Переваги:

1. Комбіноване застосування методів підвищує надійність та глибинність аналізу.
2. Експертні методи дозволяють враховувати специфіку підприємства (галузь, масштаби, регіон).
3. Сценарне планування дає змогу готуватися до різних варіантів майбутнього, що особливо актуально у мінливому середовищі.
4. Аналітичні методи (PEST, Porter) добре структуровані, легкі в інтерпретації та зрозумілі керівникам.

Обмеження:

1. Суб'єктивність експертних оцінок і ризик упередженості.
2. Вартість часу й ресурсів для побудови сценаріїв або матриць перехресної дії.
3. Можливість неповного охоплення взаємозв'язків між факторами при класичних методах.
4. Труднощі у відстеженні швидких змін і їх обсягів без постійного моніторингу.

На основі огляду методів оцінювання впливу зовнішнього середовища доцільно рекомендувати такі кроки для підприємства, яке прагне підвищити свою стратегічну гнучкість:

- Створити міжфункціональну аналітичну групу, яка відповідає за збір даних, проведення PEST-аналізів, експертних оцінок та сценарного планування.
- Проводити PEST-аналіз щорічно або за потрібними темами (наприклад, технології, регулювання), з оновленням ключових трендів.
- Використовувати SWOT-аналіз як засіб побудови стратегічних матриць та формулювання альтернативних стратегій.

- Розробляти сценарії зовнішнього середовища (наприклад, оптимістичний, базовий, кризовий) та планувати управлінські реакції для кожного з них.
- Регулярно оновлювати експертні оцінки - залучати фахівців із зовнішніх консалтингових компаній або внутрішніх департаментів, щоб профіль середовища був актуальним і точним.
- Використовувати бенчмаркінг, порівнюючи стратегічні впливи й реакції свого підприємства з тими, що застосовують конкуренти або лідери галузі.

Методи оцінювання впливу зовнішнього середовища - це не просто аналітичні інструменти, а базис для стратегічного управління в умовах невизначеності. PEST-аналіз, SWOT-аналіз, Портерівська “модель п’яти сил”, сценарне планування, профіль середовища та інтегровані підходи утворюють комплекс, який дає змогу підприємству системно вивчати зовнішні фактори, прогнозувати їхній вплив та формувати адаптивні стратегії. Ефективне застосування цих методів збільшує ймовірність своєчасного реагування на зміни, мінімізації ризиків та використання нових можливостей.

Висновки до розділу 1.

Сучасне підприємство розглядається як відкрита система, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем. В умовах високої динамічності та невизначеності зовнішніх чинників ефективне управління потребує комплексного підходу, що враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти.

Зовнішнє середовище характеризується складністю, взаємозв’язком, динамічністю та невизначеністю, що визначає необхідність постійного моніторингу та адаптивного управління. Вплив цих чинників на діяльність підприємства може бути як позитивним (можливості розвитку, інноваційні

перспективи), так і негативним (ризиком зниження прибутковості, втрати частки ринку, регуляторні обмеження).

Теоретичний аналіз методів оцінювання зовнішнього середовища показав, що найбільш ефективним є поєднання кількох підходів. PEST-аналіз дозволяє систематизувати макрофактори, SWOT-аналіз сприяє оцінці їхнього впливу у поєднанні з внутрішнім потенціалом підприємства, а метод «п'яти сил» Портера дозволяє досліджувати конкурентне середовище. Сценарне планування та експертні оцінки підвищують точність прогнозів у умовах невизначеності.

Використання комбінованих методів оцінки зовнішнього середовища підвищує ефективність управлінських рішень, дозволяє системно виявляти загрози та можливості, формувати стратегічні альтернативи та забезпечує гнучкість у реагуванні на швидкі зміни.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ефективне управління підприємством у сучасних умовах неможливе без системного аналізу зовнішнього середовища, регулярного оцінювання його впливу та застосування інтегрованих методів стратегічного планування, що забезпечує адаптивність і конкурентні переваги на ринку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПП «ТЕРРА-ПАК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Приватне підприємство «Терра-Пак» посідає вагоме місце серед постачальників пакувальних матеріалів на ринку Західної України. За роки функціонування компанія сформувала широкий асортимент продукції, який включає як вироби власного виробництва, так і пакувальні матеріали провідних європейських та азійських виробників. Така стратегія дозволяє підприємству забезпечувати клієнтів різноплановими рішеннями та підтримувати стабільно високий рівень якості.

Багаторічний досвід - понад чотирнадцять років успішної роботи у сфері пакувальних матеріалів - дав змогу «Терра-Пак» утвердитися як один із ключових гравців на національному ринку. Компанія зарекомендувала себе надійним партнером для виробничих підприємств та торговельних структур, пропонуючи комплексні пакувальні рішення під потреби різних галузей.

У продуктовому портфелі підприємства представлено широку номенклатуру товарів: пакувальні та спеціальні види скотчу, стретч-плівка, малярні та двосторонні стрічки, брендovanі стрічки з логотипами, повітряно-бульбашкова плівка, пакети різного призначення, вироби з пінополіетилену, поліпропіленові та поліестерові стрічки. Асортимент доповнюють витратні та допоміжні матеріали - металеві та дротяні скоби, захисні куточки, ручний пакувальний інструмент. Завдяки такому підходу компанія може забезпечити клієнтів повним набором пакувальних рішень «під ключ».

Однією з важливих конкурентних переваг підприємства є орієнтація на інновації. «Терра-Пак» постійно модернізує виробничі потужності, впроваджує сучасні технології та розширює номенклатуру продукції, приділяючи значну увагу контролю якості та швидкості обслуговування. Гнучка система співпраці, конкурентні ціни та індивідуальний підхід до

кожного замовлення сприяють зміцненню партнерських відносин та розширенню клієнтської бази.

Компанія понад десять років надає послуги з виготовлення продукції під приватною торговою маркою (Private Label), що дозволяє партнерам реалізовувати пакувальні матеріали власного бренду, не вкладаючи ресурси у виробниче обладнання та технологічні процеси. Така модель взаємодії мінімізує ризики для клієнтів і водночас забезпечує їм додану цінність у вигляді ексклюзивної продукції.

Сьогодні ПП «Терра-Пак» належить до провідних українських виробників полімерної упаковки. Підприємство, яке працює з 2007 року, сформувало репутацію стабільного та відповідального постачальника. Наявність власного автопарку та розгалуженої логістичної мережі дає змогу оперативно здійснювати поставки продукції в будь-який регіон України, що значно підвищує ефективність і надійність обслуговування.

Місія компанії охоплює комплекс засадничих принципів, на яких ґрунтується її діяльність та стратегічний розвиток. Передусім важливою складовою є соціальна відповідальність бізнесу. Підприємство позиціонує себе як активний учасник розв'язання екологічних та соціальних проблем і усвідомлює відповідальність перед суспільством за виробництво полімерної продукції. Майже весь асортимент - близько 99 % виробів - підлягає вторинній переробці, що свідчить про прагнення компанії мінімізувати негативний вплив на довкілля та сприяти формуванню культури екологічної свідомості.

Наступним ключовим елементом місії є прагнення до стабільності. Компанія забезпечує своїм працівникам умови, що сприяють передбачуваності та впевненості у майбутньому, зокрема офіційне працевлаштування, ринковий рівень заробітної плати та 24 календарні дні оплачуваної відпустки. Така політика формує високий рівень лояльності персоналу та сприяє утриманню кваліфікованих кадрів.

Важливе місце у корпоративній культурі посідають повага і довіра. У компанії підтримується атмосфера відкритості та партнерства, заохочується креативність і ініціативність, що дозволяє працівникам реалізовувати власні ідеї та брати участь у вдосконаленні виробничих процесів. Цей підхід формує сприятливе робоче середовище та стимулює професійний розвиток.

Політика розмаїття (diversity) також є невід'ємною частиною місії підприємства. Організація дотримується принципів рівності та недискримінації, усуваючи бар'єри за статевою, віковою чи будь-якою іншою ознакою. Основним критерієм відбору та просування персоналу є професійність та компетентність працівників.

Для забезпечення довгострокового розвитку компанія впроваджує програму кар'єрного зростання, орієнтовану на поступове формування компетенцій, які відповідають вимогам бізнесу та тенденціям майбутнього ринку праці. Паралельно реалізуються внутрішні навчальні програми, що спрямовані на розвиток як фахових навичок (hard skills), так і особистісних компетенцій (soft skills). Це дозволяє підвищувати рівень професійної підготовки персоналу та підтримувати конкурентоспроможність підприємства.

Окрему увагу компанія приділяє формуванню позитивного корпоративного клімату. Регулярні корпоративні заходи, різноманітні святкування та подарунки сприяють згуртованості колективу, формуванню командного духу та підвищенню соціальної взаємодії між працівниками [31].

Загальна інформація про ПП «Терра-Пак» представлена в таблиці 2.1.

Таким чином, ПП «Терра-Пак» функціонує у формі приватного підприємства, заснованого двома співвласниками, які понад 15 років володіють рівними частками у статутному капіталі. Розмір статутного капіталу становить 5 240 000,00 грн. Підприємство розташоване у Львівській області, Золочівському районі, в селі Утішків.

Загальна інформація про ПП «Терра-Пак»

Засновники:	ДЕМ'ЯНОВИЧ Р. М. (50% акцій) БОЙКО І. В. (50% акцій)
Місцезнаходження:	Україна, Львівська обл., Золочівський р-н, село Утішків
Дата реєстрації (вік):	16.10.2007
Статутний капітал:	5 240 000,00 грн
Основна діяльність:	46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
Додаткові види діяльності:	47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами 22.22 Виробництво тари з пластмас 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 49.41 Вантажний автомобільний транспорт 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Джерело: згруповано автором на основі даних підприємства [31].

Основна діяльність компанії спрямована на виконання робіт і надання послуг із чіткою орієнтацією на прибутковість, економічну ефективність та досягнення комерційних цілей. Фінансовий результат формується за рахунок доходів від господарської діяльності після покриття витрат на матеріальні ресурси, оплату праці та інші операційні витрати. Із суми балансового прибутку підприємство здійснює обов'язкові платежі - сплату відсотків за кредитами й облігаційними позиками, а також податків і зборів відповідно до чинного законодавства України. Чистий прибуток розподіляється згідно з рішенням зборів учасників.

ПП «Терра-Пак» відповідає за свої фінансові зобов'язання в межах належного йому майна, на яке за потреби може бути накладене стягнення відповідно до законодавчих норм України.

Організаційна структура управління ПП «Терра-Пак» представлена на рис. 2.1.

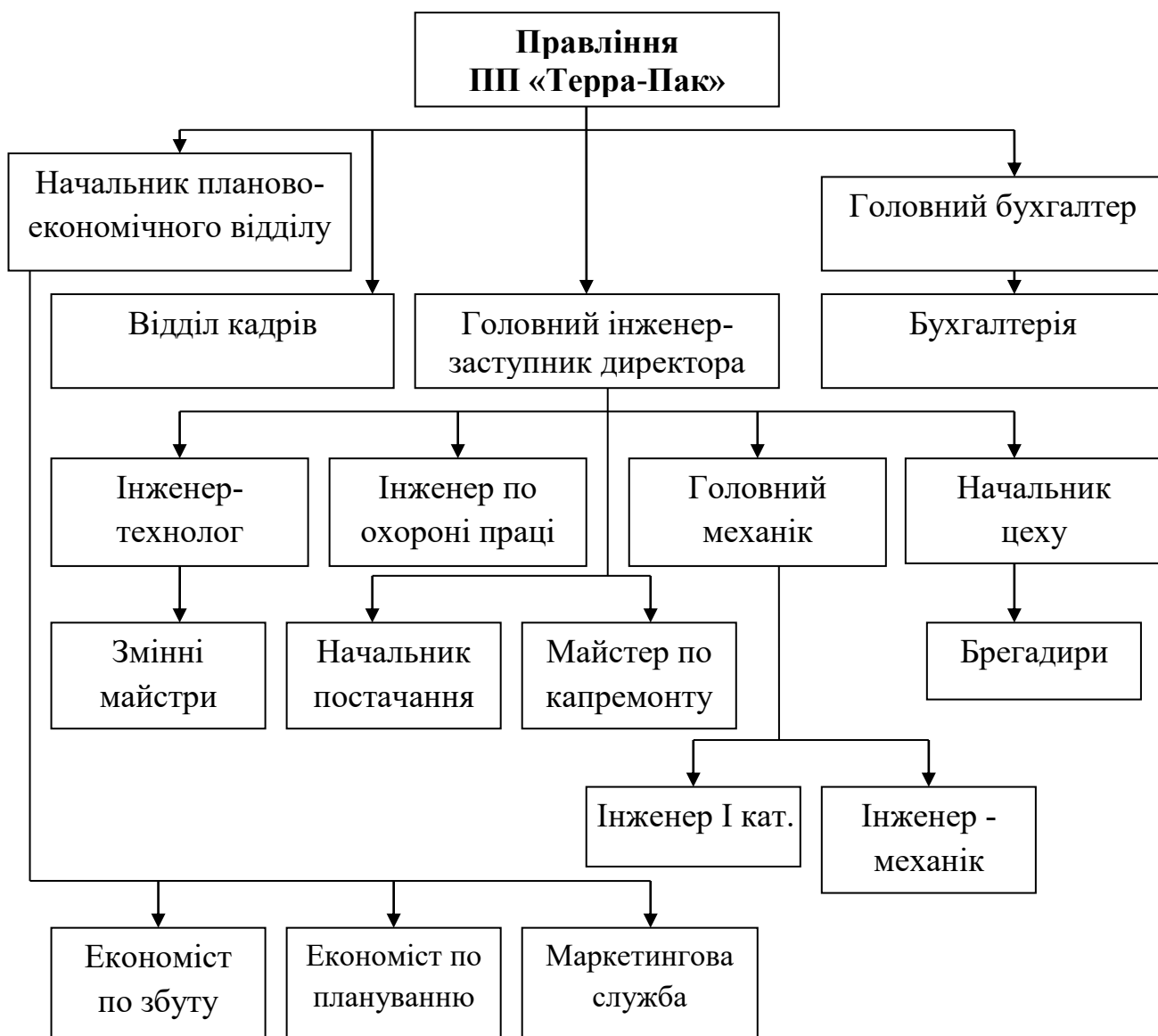


Рисунок 2.1 Організаційна структура управління ПП «Терра-Пак»

Директори ПП «Терра-Пак» здійснюють загальне керівництво підприємством та приймають ключові рішення, що стосуються його діяльності. Під їхнім керівництвом працюють заступники директорів, які відповідають за окремі ділянки виробничого процесу, а також головний бухгалтер, який координує діяльність штатних співробітників бухгалтерії та забезпечує ведення фінансового обліку. Окрім цього, на підприємстві працює

заступник директора з якості, який здійснює керівництво виробничо-технічною лабораторією, та головний інженер, відповідальний за технічну підтримку та модернізацію виробничих процесів. Функції юридичного супроводу виконують спеціалісти відповідного підрозділу, що контролюють відповідність укладених договорів чинному законодавству та перевіряють документацію підприємства. Інспектор з кадрів відповідає за підбір персоналу та контроль дотримання трудових умов.

Фінансову, аналітичну та контрольну діяльність організовують центральна бухгалтерія, яка підпорядковується головному бухгалтеру, та планово-виробничий відділ. Останній визначає норми виходу продукції, контролює собівартість виробів та формує бюджет виробничої собівартості, забезпечуючи економічну ефективність підприємства.

Найвищим органом управління є рада засновників, яка обирає та затверджує склад спостережної ради, ревізійної комісії та правління. Спостережна рада здійснює контроль діяльності виконавчих органів і визначає організаційну структуру підприємства. Ревізійна комісія відповідає за фінансовий контроль, перевірку законності укладених договорів та дотримання статутних вимог. Правління забезпечує виконання рішень зборів засновників і координує роботу всіх структурних підрозділів.

Завод очолює голова правління, який несе персональну відповідальність за загальну діяльність підприємства, реалізацію політики та виконання рішень керівних органів. Кожен функціональний керівник відповідає за конкретний напрям роботи, координує прийняття рішень зі своїми підлеглими, проводить оперативне управління та при необхідності коригує виконання завдань. Водночас вони підпорядковуються голові правління і забезпечують ефективну реалізацію стратегії підприємства на всіх рівнях управління.

Головний інженер ПП «Терра-Пак» відповідає за технічну підготовку виробничо-господарської діяльності та організацію науково-дослідних робіт. Він контролює стан технологічного обладнання, несе персональну

відповідальність за його експлуатацію та здійснення планово-попереджувальних робіт, що забезпечують безперебійну виробничу діяльність.

Начальник планово-економічного відділу координує діяльність, пов'язану зі збутом продукції, плануванням та маркетинговою стратегією підприємства. Виконання цих функцій покладено на економістів зі збуту та планування, а також на керівника служби маркетингу, які спільно забезпечують ефективне просування товарів на ринку та планування виробничих процесів.

Головний бухгалтер організовує ведення бухгалтерського обліку, підготовку статистичної звітності та здійснює економічний аналіз фінансового стану підприємства, що є ключовим для контролю та прийняття управлінських рішень.

Начальник виробничої лабораторії здійснює постійний контроль якості сировини, матеріалів та готової продукції відповідно до діючих стандартів і технічних умов. Особлива увага приділяється контролю експортної продукції та оформленню супровідної документації, що гарантує відповідність вимогам споживачів та законодавства.

Керівник відділу кадрів відповідає за всі процеси, пов'язані з персоналом, включаючи найм, звільнення, підвищення кваліфікації та перепідготовку співробітників. Ця функція забезпечує ефективне управління людськими ресурсами та сприяє підтриманню високого рівня професіоналізму колективу.

Організаційна структура управління підприємством відіграє ключову роль у підвищенні ефективності його діяльності. Основним завданням при її формуванні є забезпечення раціональної побудови структури, яка дозволяє оптимально координувати виробничі, фінансові та адміністративні процеси. На процес формування структури впливають різні чинники, серед яких визначальними є розмір підприємства, форма виробничо-господарської діяльності та специфіка виду діяльності.

Стратегічні цілі та оперативні завдання ПП «Терра-Пак» закріплені у нормативних документах, що визначають напрямки розвитку підприємства. Основними стратегічними завданнями є максимальне використання виробничих потужностей, збільшення частки продукції з переробки та розширення асортиментного портфеля, що дозволяє підприємству зміцнювати позиції на ринку та підвищувати конкурентоспроможність.

2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Фінансово-економічний аналіз здійснюється з метою комплексної оцінки фінансового стану підприємства, ефективності його діяльності та результативності функціонування. Такий аналіз дозволяє виявити перспективні напрями розвитку, окреслити межі можливих змін у фінансовій політиці та сформулювати обґрунтовані управлінські рішення.

Фінансово-економічний стан підприємства є ключовим показником його діяльності та визначається результатами виробничої, комерційної й фінансово-господарської активності. Оцінка стану підприємства базується на даних бухгалтерського обліку та фінансової звітності, а також включає розрахунок і порівняння фінансових коефіцієнтів і ключових показників. Завдяки цьому аналізу можливо реалізувати низку завдань: оцінити результати діяльності підприємства та її ефективність; визначити поточний фінансовий стан; здійснити прогнозування основних фінансових показників на найближчий період; проаналізувати динаміку фінансових показників та виявити фактори, що на них впливають; визначити фінансові обмеження, які можуть стримувати реалізацію організаційних змін; а також оцінити потенційні джерела фінансування заходів з реструктуризації та прогнозовані наслідки їх впровадження. Вибір методів, джерел інформації та обсягу аналізованих показників залежить від конкретних цілей дослідження.

Фінансово-економічний аналіз ПП «Терра-Пак» розпочинається з оцінки активів балансу, що дозволяє визначити напрями інвестування коштів

підприємства та їх ефективність. Динаміка активів за 2023–2024 роки представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ПП «Терра-Пак», тис. Грн

Назва рядка	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %	Різниця, %
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	334	476	143	143	43
Основні засоби	5571	11172	5601	201	101
Первісна вартість	9339	17039	7700	182	82
Знос	3768	5868	2099	156	56
Інші необоротні активи	0	0	0	-	-
Усього за розділом I	5904	11648	5744	197	97
II. Оборотні активи					
Запаси	27558	31908	4350	116	16
Готова продукція	8509	9831	1323	116	16
Поточні біологічні активи	0	0	0	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	28793	28687	-107	100	0
З бюджетом	15	1	-14	6	-94
Інша поточна дебіторська заборгованість	9084	13953	4868	154	54
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	-	-
Гроші та їх еквіваленти	187	2210	2023	1185	1085
Витрати майбутніх періодів	13	5	-8	35	-65
Інші оборотні активи	74	447	373	606	506
Усього за розділом II	65724	77210	11486	117	17
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття					
Баланс	0	0	0	-	-
Баланс	71628	88858	17230	124	24

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.2 дозволяє зробити наступні висновки. Значне зростання необоротних активів (практично удвічі) у 2024 році свідчить про активну модернізацію основних засобів та розширення інвестиційної бази підприємства. Зростання первісної вартості основних засобів та одночасне збільшення зносу є типовою ознакою нарощування виробничого потенціалу.

Оборотні активи демонструють позитивну тенденцію: запаси та готова продукція збільшились на 16 %, що свідчить про готовність підприємства до задоволення зростаючого попиту. Варто звернути увагу на зростання іншої поточної дебіторської заборгованості на 4868 тис. грн, що потребує контролю за строками розрахунків із контрагентами. Позитивним є стрімке збільшення грошових коштів та їх еквівалентів - у 2024 році вони зросли більш ніж у десять разів, що значно підвищує ліквідність підприємства та його фінансову стійкість.

У підсумку, динаміка активів ПП «Терра-Пак» свідчить про стабільне фінансове становище підприємства та його здатність гнучко реагувати на ринкові зміни. Позитивні зрушення в структурі активів створюють умови для подальшого нарощування обсягів виробництва та зміцнення позицій на ринку.

Наступним етапом фінансово-економічного аналізу ПП «Терра-Пак» є оцінка структури пасивів балансу, що відображає джерела фінансування діяльності підприємства та їх зміни у 2023–2024 роках. Динаміка пасивів представлена у таблиці 2.3.

Аналіз таблиці 2.3 дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, власний капітал підприємства демонструє стійку позитивну динаміку: зареєстрований капітал залишився незмінним, а нерозподілений прибуток збільшився на 2102 тис. грн, що свідчить про прибутковість діяльності та здатність підприємства акумулювати внутрішні джерела фінансування.

Таблиця 2.3

Динаміка пасиву ПП «Терра-Пак», тис. грн

Назва рядка	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	5240	5240	0	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	43020	45122	2102	105
Неоплачений капітал	1420	0	-1420	0
Усього за розділом I	46840	50362	3522	107
II. Довгострокові зобов'язання	423	694	271	164
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	5000	3400	312
Поточна кредиторська заборгованість за:				
- довгостроковими зобов'язаннями	0	0	0	-
- товари, роботи, послуги	20728	22828	2099	110
- розрахунками з бюджетом	1132	1634	502	144
- у тому числі з податку на прибуток	322.8	501.4	178.6	155
- розрахунками зі страхування	66.3	28.8	-37.5	43
- розрахунками з оплати праці	209.5	167.9	-41.6	80
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	-
Інші поточні зобов'язання	629	8142	7513	1295
Усього за розділом III	24365	37801	13435	155
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	-
Баланс	71628	88858	17230	124

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

По-друге, серед короткострокових зобов'язань спостерігається значне зростання кредиторської заборгованості, особливо за банківськими кредитами, що підвищило загальний рівень фінансової залежності підприємства. З іншого боку, збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги є типовим для розширення обсягів виробництва та закупівель сировини.

Варто також звернути увагу на різке зростання статті «Інші поточні зобов'язання» (на 7513 тис. грн), що потребує більш детального контролю та

планування для забезпечення своєчасного погашення. Разом із тим, зменшення зобов'язань зі страхування та по оплаті праці є позитивним сигналом щодо оптимізації поточних витрат.

Загалом, динаміка пасивів ПП «Терра-Пак» свідчить про збалансованість джерел фінансування: власний капітал зростає, а залучені фінансові ресурси спрямовуються на розвиток виробництва та підтримку оборотного капіталу. Це забезпечує стабільність фінансового стану та створює передумови для подальшого зростання та розширення діяльності підприємства.

Наступним етапом оцінки фінансового стану ПП «Терра-Пак» є аналіз основних показників діяльності підприємства, що дозволяє оцінити ефективність виробничої та комерційної діяльності, структуру доходів і витрат, а також рентабельність підприємства. Динаміка ключових фінансових показників за 2023–2024 роки наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансового стану ПП «Терра-Пак», тис. грн

Назва рядка	2023 рік, тис. грн	2024 рік, тис. грн	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	193108	171542	-21565	89
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	168843	149848	-18996	89
Інші операційні доходи	4417	3247	-1170	74
Інші операційні витрати	24281	17157	-7124	71
Інші доходи	0	2	2	-
Інші витрати	808	149	-660	18
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3592	7638	4046	213
Витрати (дохід) з податку на прибуток	702	1375	673	196
Чистий фінансовий результат: прибуток	2890	6263	3373	217

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.4 дозволяє зробити низку висновків щодо фінансових результатів ПП «Терра-Пак». Хоча чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 21 565 тис. грн (на 11 %), одночасне скорочення собівартості реалізованої продукції на 18 996 тис. грн дозволило значно підвищити фінансовий результат до оподаткування - на 4 046 тис. грн або 113 %.

Зменшення інших операційних доходів і витрат (на 1 170 тис. грн та 7 124 тис. грн відповідно) вказує на оптимізацію додаткових витрат підприємства та більш ефективне управління непрофільними доходами й витратами. При цьому чистий фінансовий результат зріс у 2,17 раза, що є позитивним сигналом підвищення рентабельності діяльності та ефективності використання ресурсів підприємства.

Отримані дані свідчать про те, що ПП «Терра-Пак» зуміло адаптуватися до умов динамічних змін зовнішнього середовища, оптимізувати витрати та забезпечити зростання прибутковості навіть за скорочення обсягів реалізації продукції. Така фінансова стабільність створює базу для подальшого розвитку підприємства, модернізації виробництва та нарощування конкурентних переваг на ринку.

Для комплексної оцінки фінансового стану ПП «Терра-Пак» доцільно провести аналіз ключових фінансових коефіцієнтів, які характеризують ліквідність, платоспроможність та рентабельність підприємства. Розрахунок цих показників дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та отримувати прибуток.

1. Коефіцієнти ліквідності

Коефіцієнти ліквідності (таблиця 2.5) відображають здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнти ліквідності ПП «Терра-Пак»

Показник	2023 рік	2024 рік	Аналітична оцінка
Коефіцієнт поточної ліквідності (Current ratio)	2,7	2,04	Підприємство здатне покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Незважаючи на зниження у 2024 р., коефіцієнт залишається високим, що свідчить про достатній запас ліквідності.
Коефіцієнт швидкої ліквідності (Quick ratio)	1,56	1,19	Зниження показника пояснюється збільшенням запасів та короткострокових зобов'язань. Підприємство все ще може покрити свої зобов'язання без продажу довгострокових активів.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Cash ratio)	0,008	0,058	Значне зростання свідчить про поліпшення фінансової готовності компанії до покриття негайних зобов'язань.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, аналізуючи дані таблиці, ми бачимо, що ліквідна позиція ПП «Терра-Пак» залишається стійкою. Зменшення коефіцієнтів поточної та швидкої ліквідності у 2024 році пов'язане зі збільшенням короткострокових кредитів та запасів, проте абсолютна ліквідність значно зросла, що позитивно впливає на фінансову безпеку підприємства.

2. Коефіцієнти платоспроможності

Ці показники характеризують здатність підприємства виконувати довгострокові фінансові зобов'язання та використовувати фінансові ресурси ефективно (таблиця 2.6).

Коефіцієнти платоспроможності ПП «Терра-Пак»

Показник	2023 рік	2024 рік	Аналітична оцінка
Коефіцієнт фінансової незалежності (Equity ratio)	0,65	0,57	Підприємство має достатній власний капітал для фінансування своєї діяльності. Незначне зниження пов'язане з ростом залучених кредитів, але загальна незалежність від зовнішніх джерел залишається високою.
Коефіцієнт фінансової стійкості (Debt to Equity ratio)	0,53	0,76	Зростання коефіцієнта відображає підвищення залучення зовнішніх фінансових ресурсів. Підприємство залишається платоспроможним, але збільшення заборгованості потребує контролю.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Отже, ПП «Терра-Пак» демонструє високу фінансову стабільність та здатність виконувати довгострокові зобов'язання. Підприємство ефективно використовує власні та залучені ресурси, що дозволяє підтримувати фінансову стійкість та забезпечує основу для інвестицій та розвитку.

3. Коефіцієнти рентабельності

Рентабельність характеризує ефективність використання ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток. Коефіцієнти рентабельності ПП «Терра-Пак» відображено у таблиця 2.7.

Коефіцієнти рентабельності ПП «Терра-Пак»

Показник	2023 рік	2024 рік	Аналітична оцінка
Рентабельність продажів (ROS)	1,5 %	3,65 %	Зростання показника свідчить про ефективне управління витратами та підвищення прибутковості від основної діяльності підприємства.
Рентабельність активів (ROA)	3,6 %	7,8 %	Значне підвищення показника демонструє більш ефективне використання ресурсів для отримання прибутку.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	6,2 %	12,4 %	Подвоєння показника вказує на зростання ефективності управління власним капіталом та високий прибутковий потенціал підприємства.

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність ПП «Терра-Пак» у 2024 році значно покращилася, що підтверджує зростання ефективності використання активів і власного капіталу. Підприємство здатне отримувати високий прибуток навіть за невеликого скорочення доходів від реалізації, що свідчить про ефективну оптимізацію виробничих та комерційних витрат.

Отже, в цілому, фінансовий стан ПП «Терра-Пак» характеризується стабільністю, ефективністю використання ресурсів та високою платоспроможністю, що створює надійну основу для подальшого розвитку, модернізації виробництва та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

2.3 Оцінка впливу ключових змін зовнішнього середовища на результати діяльності підприємства

Розвиток підприємства на сучасному ринку та досягнення позицій лідера неможливі без чітко структурованої стратегії. Ефективна стратегія передбачає систематичне дослідження цільової аудиторії, вивчення її потреб і споживчих пріоритетів, підтримання постійного зворотного зв'язку зі споживачами та оперативне реагування на динамічні зміни ринкової кон'юнктури. Враховуючи це, доцільним є детальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Терра-Пак», що відображено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Внутрішнє та зовнішнє середовище ПП «Терра-Пак»

Складові середовища	Характеристика
Внутрішнє середовище	
Цілі підприємства	Підприємство визначає для себе такі стратегічні та операційні цілі: збільшення обсягів збуту продукції; зміцнення позицій на національному ринку шляхом розширення переліку послуг; створення та підтримання сприятливого робочого клімату; нарощення обсягів продажів щонайменше на третину; підвищення рівня прибутковості та фінансової стійкості.
Організаційна структура	В організації застосовується поєднання вертикального та горизонтального поділу праці, що дозволяє забезпечувати чітку ієрархію, одночасно залишаючи простір для міжфункціональної взаємодії. Основу складають лінійні управлінські зв'язки.
Завдання персоналу	Працівники підприємства виконують комплекс завдань, зокрема: виробництво високоякісної полімерної продукції; дотримання встановлених термінів виготовлення та реалізації товарів; забезпечення належного сервісу клієнтам; участь у просуванні продукції та проведенні маркетингових заходів, включаючи рекламні кампанії з метою охоплення ширшого ринкового сегмента.
Технологічні процеси	Завантаження й вивантаження тари, а також операції з готовою продукцією здійснюються переважно неавтоматизованим способом. Наклеювання акцизних марок і частина інших технічних операцій виконуються вручну, що потребує модернізації та часткової автоматизації.

Ресурсне забезпечення	До основних ресурсів підприємства належать: готова продукція; трудові ресурси; власний капітал, банківські кредити та аванси; паливні матеріали й інші виробничі ресурси, необхідні для безперервного функціонування.
Персонал	На підприємстві працює кваліфікований персонал, який систематично підвищує рівень професійної підготовки. Працівники вирізняються відповідальним ставленням до трудових обов'язків, ініціативністю та залученістю до досягнення спільних цілей.
Зовнішнє середовище	
Споживачі	Основними споживачами продукції є мережеві гіпермаркети, підприємства різних галузей та установи державного сектору. Попит на продукцію стабільний, що зумовлено її широкою сферою застосування.
Постачальники	Постачання сировини та матеріалів здійснюють виробничі підприємства, зокрема заводи, комбінати та фабрики, що формує усталену й надійну логістичну систему.
Конкурентне середовище	На ринку діє значна кількість підприємств аналогічного профілю, що зумовлює інтенсивну конкурентну боротьбу. Основна конкуренція ведеться за рахунок цінової політики, асортименту, якості продукції та рівня сервісу.
Державні органи влади	Підприємство здійснює діяльність у межах чинного законодавства, дотримується регуляторних вимог, своєчасно сплачує податки та збори. Взаємодія з органами влади впливає на стабільність і законність господарських процесів.
Системи економічних відносин	Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні створює ризики для діяльності підприємства. Проте попит на полімерну упаковку характеризується низькою еластичністю, що пом'якшує вплив зовнішніх шоків на фінансові результати підприємства.
Науково-технічний прогрес	Підприємство прагне до модернізації обладнання та впровадження сучасних технологій, що підвищує рівень конкурентоспроможності на ринку. Особлива увага приділяється оновленню програмного забезпечення й автоматизації процесів.

Джерело: власні дослідження автора

На основі проведеного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ПП «Терра-Пак», відображеного у таблиці 2.8, можна зробити висновок, що підприємство демонструє збалансований підхід до управління ключовими аспектами свого функціонування. Внутрішні чинники свідчать

про наявність чітко визначених стратегічних і тактичних цілей, спрямованих на розширення ринкової присутності та підвищення фінансових результатів. Водночас структура управління та система розподілу обов'язків забезпечують належну координацію роботи підрозділів і підтримують стабільність виробничих процесів.

Аналіз кадрового потенціалу свідчить, що компанія приділяє значну увагу відбору компетентних працівників, формуванню професійних команд та розвитку персоналу. Це дає змогу оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та підтримувати високий рівень якості продукції. Наявність кваліфікованих спеціалістів, здатних пропонувати інноваційні рішення, є важливою конкурентною перевагою у сфері виробництва пакувальних матеріалів.

Стосовно технологічного рівня діяльності, підприємство застосовує переважно ручні та напівмеханізовані процеси, що вимагає поступової модернізації виробництва. З огляду на загальний розвиток науково-технічного прогресу, автоматизація операцій стане важливим фактором підвищення ефективності та зменшення витрат. Це, у свою чергу, дозволить скоротити терміни виготовлення продукції та підвищити продуктивність праці.

Зовнішнє середовище характеризується як динамічне та різновекторне: підприємство співпрацює з широким колом споживачів - від торговельних мереж до державних установ - що свідчить про стійкий попит на його продукцію. У той же час конкуренція в галузі полімерної упаковки залишається високою, що зумовлює необхідність активної комунікаційної політики та постійного удосконалення асортименту. Нестабільність економічної ситуації в країні становить додаткові ризики, проте попит на пакувальні матеріали є нееластичним, що частково нівелює можливі негативні наслідки.

Важливим аспектом стратегічного розвитку підприємства є формування сильного корпоративного бренду. Необхідно створити цілісний

фірмовий стиль як ключовий елемент підвищення впізнаваності компанії серед споживачів і партнерів. Уніфікований стиль повинен охоплювати як зовнішнє, так і внутрішнє оформлення торгових залів, рекламну продукцію, пакування, корпоративні комунікації та елементи візуальної ідентифікації. Такий підхід дозволить забезпечити цілісність іміджу підприємства в усіх каналах взаємодії з клієнтами.

ПП «Терра-Пак» уже здійснює активні кроки у напрямі формування позитивного образу серед ділових партнерів, споживачів та представників органів влади. Ефективна комунікаційна політика сприяє підвищенню довіри до компанії та покращенню її ринкової репутації.

Рекламна діяльність відіграє важливу роль у стратегічному розвитку підприємства. Правильно організовані промо-заходи забезпечують прямий контакт з потенційними клієнтами, дозволяють презентувати асортимент продукції та наочно продемонструвати її якісні характеристики. Такий підхід сприяє зростанню лояльності покупців, розширенню клієнтської бази та зміцненню позицій компанії на ринку.

У сукупності результати аналізу свідчать, що ПП «Терра-Пак» послідовно розвиває потенціал підприємства, ефективно використовує внутрішні ресурси та адаптується до чинників зовнішнього середовища. Наявність чіткої стратегії, компетентного персоналу та орієнтація на підвищення конкурентоспроможності забезпечують компанії можливість зростати навіть в умовах нестабільності ринку.

Висновки до розділу 2.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено комплексний аналіз впливу динамічних змін зовнішнього середовища на діяльність ПП «ТЕРРА-ПАК». Здійснено оцінку майнового стану, структури активів і пасивів, ділової активності, платоспроможності та прибутковості підприємства.

ПП «Терра-Пак» має стійку ліквідну позицію: коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності залишаються на рівні, достатньому для покриття короткострокових зобов'язань, а абсолютна ліквідність значно зросла.

Фінансова незалежність та стійкість підприємства зберігаються, незважаючи на зростання залучених фінансових ресурсів; підприємство здатне виконувати поточні та довгострокові зобов'язання.

Рентабельність ПП «Терра-Пак» суттєво покращилась у 2024 році: зростання ROS, ROA та ROE демонструє ефективність управління витратами та активами.

Структура активів і пасивів підприємства відповідає принципам фінансової стабільності, а оптимізація витрат дозволяє підвищити прибутковість навіть за невеликого зниження доходу від реалізації продукції.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується високою динамічністю та різноманітністю впливів: компанія взаємодіє з широким колом клієнтів - від торговельних мереж до державних структур, що свідчить про стабільний попит на її продукцію. Водночас конкуренція в секторі полімерної упаковки залишається значною, що вимагає активної комунікаційної стратегії та постійного вдосконалення асортименту. Економічна нестабільність у країні додає певні ризики, однак попит на пакувальні матеріали є відносно нееластичним, що частково пом'якшує потенційні негативні наслідки.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПП «ТЕРРА-ПАК» В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою методик PEST та SWOT-аналізу

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища підприємства ефективне управління потребує системного аналізу факторів, що впливають на діяльність компанії. Для цього широко застосовуються методики PEST та SWOT-аналіз, які дозволяють комплексно оцінити як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу.

PEST-аналіз (Political, Economic, Social, Technological) дозволяє дослідити макросередовище підприємства, враховуючи політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори. Ця методика допомагає передбачити зміни в законодавстві, макроекономічній ситуації, соціальних тенденціях та технологічному розвитку, що можуть вплинути на діяльність підприємства.

SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози з боку зовнішнього середовища. Ця методика допомагає керівництву визначати стратегічні напрямки розвитку, оптимально розподіляти ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

Застосування PEST та SWOT-аналізу є важливим, оскільки підприємство в умовах України сьогодні стикається з численними змінами в зовнішньому середовищі: економічною нестабільністю, коливаннями валютного ринку, змінами податкового та регуляторного законодавства, зростанням конкуренції та впровадженням нових технологій у виробництві.

У таблиці 3.1 наведено приклад PEST-аналізу для ПП "Терра-Пак" з урахуванням сучасних умов українського ринку.

**PEST-аналіз для ПП "Терра-Пак" з урахуванням сучасних умов
українського ринку**

Фактор	Характеристика впливу на ПП "Терра-Пак"
<i>Політичні</i>	Зміни податкового законодавства, державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, регулювання експорту та імпорту, вплив на стабільність ведення бізнесу.
<i>Економічні</i>	Коливання курсу гривні, інфляція, зростання вартості енергоносіїв та сировини, коливання попиту на пакувальні матеріали, економічні наслідки глобальних криз.
<i>Соціальні</i>	Зміни в споживчій поведінці, підвищення вимог до якості продукції, тенденції до екологічності та безпечності упаковки, зміни в складі та мотивації робочої сили.
<i>Технологічні</i>	Швидкий розвиток виробничих технологій, автоматизація та цифровізація виробничих процесів, використання нових матеріалів, конкуренція за рахунок технологічних інновацій.

Джерело: власна розробка автора

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх макрофакторів на діяльність підприємства і є важливим інструментом для стратегічного планування. Для ПП «Терра-Пак», що працює на ринку пакувальних матеріалів в Україні, можна виділити такі ключові аспекти:

Політичні фактори (Political). Політичне середовище України безпосередньо впливає на діяльність підприємства. До таких факторів належать податкове та регуляторне законодавство, державна підтримка малого та середнього бізнесу, регулювання експорту та імпорту, а також стабільність політичної ситуації у країні, особливо після військового вторгнення росії в Україну. Наприклад, зміни податкових ставок, введення нових мит або субсидій можуть суттєво впливати на фінансові результати

ПП «Терра-Пак». Держава також стимулює підприємства до інновацій та модернізації виробництва через гранти і програми підтримки малого та середнього бізнесу.

Економічні фактори (Economic). Економічна ситуація в Україні характеризується нестабільністю курсу національної валюти, інфляційними процесами та коливанням цін на енергоносії і сировину. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції ПП «Терра-Пак» і планування фінансових потоків. Також важливими є показники рівня попиту на пакувальні матеріали, динаміка розвитку регіональних ринків і потенційні економічні кризи, які можуть впливати на платоспроможність клієнтів.

Соціальні фактори (Social). Соціальні фактори включають зміни в поведінці споживачів, їх вимоги до якості та безпечності упаковки, а також тенденції до екологічності продуктів. Увага до екологічності стає дедалі важливішою на українському ринку, що впливає на асортимент і технології виробництва. Крім того, соціальні фактори включають демографічні зміни, рівень кваліфікації та мотивації персоналу, що безпосередньо впливає на продуктивність підприємства.

Технологічні фактори (Technological). Технологічний розвиток у виробництві пакувальних матеріалів відбувається швидкими темпами. Впровадження автоматизованих та цифрових систем управління, нових матеріалів та сучасного обладнання дозволяє підвищити продуктивність, покращити якість продукції та знизити витрати. ПП «Терра-Пак» постійно слідкує за новими технологіями, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Таким чином, PEST-аналіз для ПП «Терра-Пак» дозволяє комплексно оцінити зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства. Виявлені політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники допомагають керівництву своєчасно приймати стратегічні рішення, адаптувати виробництво до змін ринкового середовища та забезпечувати

стійкий розвиток підприємства навіть у складних умовах української економіки.

Наступним кроком є SWOT-аналіз ПП «Терра-Пак», який дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства та зовнішні можливості і загрози (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ПП «Терра-Пак»

Сильні сторони	Можливості
✓ висока якість продукції, ✓ сучасне обладнання, ✓ кваліфікований персонал, ✓ стабільна клієнтська база, ✓ наявність філій у великих містах України.	✓ вихід на нові ринки збуту, ✓ розширення асортименту продукції, ✓ державна підтримка малого та середнього бізнесу, ✓ інвестування в автоматизацію та цифровізацію виробництва.
Слабкі сторони	Загрози
✓ залежність від коливання цін на сировину, ✓ обмежені фінансові ресурси для швидкого розширення, ✓ невелика кількість власних патентів та інновацій.	✓ війна в Україні, ✓ економічна нестабільність, валютні коливання, ✓ зростання конкуренції, ✓ зміни в законодавстві та регуляторних вимогах, ✓ ризики глобальної економічної кризи.

Джерело: власна розробка автора

SWOT-аналіз є одним із ключових інструментів стратегічного управління, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Для

ПП «Терра-Пак» проведення SWOT-аналізу особливо важливе в умовах динамічних змін українського ринку пакувальних матеріалів.

Сильні сторони підприємства формують його конкурентні переваги та є основою для подальшого розвитку. Для ПП «Терра-Пак» до них належать:

- висока якість продукції та широкий асортимент пакувальних матеріалів;
- сучасне виробниче обладнання та впровадження інноваційних технологій;
- кваліфікований та мотивований персонал;
- стабільна клієнтська база, яка включає великі міста України (Львів, Київ, Одеса, Харків);
- налагоджені виробничі та постачальницькі процеси, що забезпечують своєчасність виконання замовлень.

Слабкі сторони підприємства можуть обмежувати його розвиток і конкурентні можливості:

- залежність від коливань цін на сировину та енергоносії;
- обмежені фінансові ресурси для швидкого розширення та впровадження інновацій;
- відсутність власних патентів та обмежений рівень інноваційного потенціалу;
- невелика диверсифікація продуктового портфеля у порівнянні з міжнародними конкурентами.

Можливості формуються у зовнішньому середовищі і створюють перспективи для росту та розвитку підприємства:

- вихід на нові регіональні та міжнародні ринки;
- розширення асортименту продукції відповідно до потреб споживачів;
- державна підтримка малого та середнього бізнесу, включаючи гранти та пільгові кредити;
- впровадження автоматизації та цифрових технологій у виробництво;

- зростання попиту на екологічні та високоякісні пакувальні матеріали в Україні.

Зовнішні загрози можуть негативно впливати на діяльність підприємства та його конкурентні позиції:

- військові дії розв'язані російською федерацією на території України;
- економічна нестабільність та коливання курсу гривні;
- зростання конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринках;
- зміни у законодавстві та регуляторних вимогах щодо виробництва та продажу продукції;
- ризики глобальних економічних криз, що можуть зменшувати купівельну спроможність клієнтів;
- нестабільність поставок сировини через зовнішні фактори.

SWOT-аналіз дозволяє керівництву ПП «Терра-Пак» усвідомити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити можливості для розвитку та передбачити потенційні загрози. Це створює основу для розробки ефективної стратегії, що забезпечує стабільне зростання та зміцнення конкурентних позицій підприємства на українському ринку пакувальних матеріалів.

Аналіз отриманих даних показує, що ПП "Терра-Пак" володіє значним потенціалом для розвитку та зміцнення позицій на ринку завдяки сильним сторонам та доступним можливостям. Водночас підприємство повинно постійно реагувати на загрози з боку зовнішнього середовища та зменшувати вплив внутрішніх слабких сторін, особливо у періоди економічної нестабільності в Україні.

Застосування методик PEST та SWOT дозволяє керівництву ПП "Терра-Пак" приймати стратегічно обґрунтовані рішення, адаптувати діяльність підприємства до змін зовнішнього середовища та підвищувати його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

3.2. Формування стратегічних напрямів адаптації підприємства

На рівні підприємства стратегія розвитку являє собою процес, за допомогою якого керівництво визначає конкретні дії та довгострокові результати діяльності, забезпечуючи чітке формулювання, ефективну реалізацію та постійний моніторинг обраного стратегічного курсу. Розробка стратегії має ключове значення для виявлення потенційних ризиків, що можуть впливати на діяльність підприємства, та визначення заходів, необхідних для забезпечення його стабільного існування й підвищення ефективності.

Стратегія розвитку передбачає досягнення конкретних цілей, сформованих у вигляді місії та завдань компанії, як у явній, так і в неявній формі. Вона орієнтована на перспективу, зазвичай 3–5 років, що обумовлює високий рівень ризику та невизначеності. Стратегія включає основні цілі, ключові шляхи їх реалізації та необхідні ресурси.

Процес формулювання стратегії повинен бути свідомо контрольованим. Стратегія має бути унікальною, зрозумілою, простою та реально здійснюваною. Вона ґрунтується на взаємозв'язку між організацією та середовищем її функціонування, передбачає прогнозування конкурентної поведінки та враховує як корпоративну культуру, так і контекстуальні зміни. Досягнення максимального синергетичного ефекту є однією з основних цілей стратегічного планування.

При розробці стратегії важливо також сприяти активному процесу організаційного навчання, що передбачає здатність компанії вчасно відчувати зміни в операційному середовищі та відповідним чином реагувати на них.

Стратегія розвитку підприємства передбачає досягнення наступних ключових елементів:

1. Сфера діяльності – визначає напрямки функціонування організації.

2. Ресурси та розвиток компетенцій – охоплює рівень і структуру наявних ресурсів, а також підвищення навичок, що забезпечують реалізацію завдань і досягнення цілей підприємства.

3. Конкурентна перевага – цілеспрямована унікальна позиція підприємства на ринку, яка формує переваги над конкурентами.

4. Синергія – очікувані ефекти, що виникають внаслідок ефективного використання ресурсів та реалізації прийнятих рішень.

Розробка стратегії підприємства включає такі основні кроки: визначення місії, встановлення цілей, вибір стратегічних варіантів, планування ресурсів і часових рамок, а також формування конкурентних переваг:

а) *Місія підприємства* – це всебічне формулювання фундаментальних цілей і концепції розвитку, які відрізняють підприємство від інших подібних організацій.

б) *Фундаментальні цілі* – визначають довгострокові орієнтири (зазвичай на 3–5 років) і охоплюють всі напрями діяльності компанії.

в) *Стратегічні варіанти* – основні підходи до організації діяльності, що визначають, наскільки досяжні та економічно обґрунтовані стратегічні цілі.

г) *Ресурси* – включають фінансові та інвестиційні активи, розмір яких повинен бути економічно раціональним і достатнім для реалізації стратегії.

д) *Часові рамки* – визначають період реалізації стратегії, зазначаючи початок і завершення виконання основних стратегічних завдань.

е) *Конкурентна перевага* – проявляється у виробництві товарів та наданні послуг високої якості, що перевищує пропозиції більшості конкурентів. Цей елемент забезпечує стійкість стратегії та довгострокову конкурентоспроможність підприємства [25].

Стратегія розвитку ПП «Терра-Пак»

ПП «Терра-Пак» спеціалізується на виробництві високоякісних пакувальних матеріалів, серед яких: пакувальні скотчі, стретч-плівки,

малярні стрічки, двосторонні липкі стрічки, брендovanі скотчі з логотипом, повітряно-бульбашкова плівка, пакети, полотна та вироби з вспіненого поліетилену, поліпропіленові та поліестерові стрічки, а також супутні витратні матеріали (металеві і дротяні скоби, захисні куточки, ручні скріплюючі інструменти).

Компанія є середнім підприємством з чисельністю 120 працівників, з яких понад половину становлять жінки. Головний офіс розташований у с. Утішків Золочівського району Львівської області. Кваліфікований персонал складає близько 70% штату і включає спеціалістів таких напрямів, як інженер-економіст, економіст, інженер, механік, електрик та інші. Штатні працівники становлять 98% від загальної чисельності підприємства, що забезпечує стабільність кадрового складу.

Підприємство оснащено сучасним виробничим обладнанням, включаючи обробні центри з числовим програмним управлінням, шліфувальні верстати, багатосторонні станки та інші технологічні модулі, що забезпечують високу якість продукції та її унікальний дизайн.

Основними клієнтами компанії (90%) є внутрішні замовники з міст Львів, Одеса, Харків та Київ, де підприємство має власні філії. Завдяки ефективному управлінню та високому рівню організації виробництва, ПП «Терра-Пак» успішно пододало економічну кризу, зберігши стабільність і навіть збільшивши річний обсяг прибутку.

У межах стратегії розвитку на наступні 5 років компанія ставить перед собою наступні пріоритети:

- зміцнення позицій на існуючому ринку;
- освоєння нових ринків та впровадження інноваційних продуктів;
- розширення кадрового складу та підвищення кваліфікації працівників;
- підвищення технологічного рівня виробництва та оптимізація використання ресурсів;
- посилення конкурентних переваг шляхом підтримки високої якості продукції та унікального дизайну.

Реалізація цієї стратегії дозволить ПП «Терра-Пак» не лише закріпити свої позиції на ринку, а й забезпечити стійкий довгостроковий розвиток, підвищити ефективність діяльності та сформувати нові можливості для зростання підприємства.

Успіх бізнесу та його сталий розвиток забезпечуються чітким баченням, визначеними цілями та ефективним використанням ресурсів.

Стратегія розвитку ПП «Терра-Пак» на наступні п'ять років передбачає такі основні елементи:

Місія підприємства:

Збереження ринкової частки на максимально високому рівні продуктивності та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Фундаментальні цілі:

- Збільшення прибутку підприємства;
- Зростання товарообігу;
- Розширення частки ринку;
- Підвищення продуктивності праці;
- Покращення якості продукції та розширення спектра послуг.

Стратегічні варіанти розвитку:

- ✓ Реінжиніринг виробничих і управлінських процесів;
- ✓ Перепроєктування системи управління;
- ✓ Диверсифікація виробництва;
- ✓ Освоєння нових продуктів;
- ✓ Вихід на нові ринки;
- ✓ Спеціалізація в нових галузях;
- ✓ Комп'ютеризація та автоматизація процесів.

Ресурси для реалізації стратегії:

- ✓ Власний капітал;
- ✓ Інвестиційні кошти;
- ✓ Банківські кредити.

Терміни реалізації:

Перший рік: залучення інвестицій для розробки нових продуктів; використання власних коштів для виходу на нові ринки з існуючими продуктами.

Другий рік: запуск виробництва нових продуктів; розширення чисельності персоналу.

Третій-п'ятий роки: підтримка зростання обсягів постачання продукції та послуг, підвищення продуктивності праці, збільшення товарообігу та прибутку.

Конкурентні переваги компанії:

- ✓ Продукція та послуги відповідають співвідношенню «ціна–якість», іноді пропонуються за нижчою ціною у порівнянні з конкурентами завдяки інвестиційному фінансуванню обладнання;
- ✓ Оптові закупівлі сировини за вигідними цінами;
- ✓ Постійне підвищення кваліфікації персоналу;
- ✓ Впровадження сучасних управлінських практик: проектного менеджменту, управління за цілями, партисипативного управління;
- ✓ Система мотивації працівників для стимулювання продуктивності.

Застосування цієї стратегії розвитку дозволить ПП «Терра-Пак» протягом п'яти років реалізувати свою місію – утримання та зміцнення позицій на ринку при максимально можливому рівні продуктивності, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність підприємства.

У таблиці 3.3 представлені зведені показники стратегії розвитку ПП «Терра-Пак».

Стратегія розвитку ПП «Терра-Пак»

Елемент стратегії	Зміст
Місія	Збереження ринкової частки та забезпечення максимальної продуктивності підприємства
Фундаментальні цілі	- Збільшення прибутку - Зростання товарообігу - Розширення частки ринку - Підвищення продуктивності праці - Покращення якості продукції та розширення спектра послуг
Стратегічні варіанти	- Реінжиніринг - Перепроєктування системи управління - Диверсифікація виробництва - Освоєння нових продуктів - Вихід на нові ринки - Спеціалізація в нових галузях - Комп'ютеризація та автоматизація процесів
Ресурси	- Власний капітал - Інвестиції - Банківські кредити
Терміни реалізації	- 1 рік: залучення інвестицій, вихід на нові ринки з існуючими продуктами - 2 рік: запуск нових продуктів, розширення персоналу - 3–5 рік: підтримка зростання обсягів постачання, підвищення продуктивності, збільшення товарообігу та прибутку
Конкурентні переваги	- Продукція «ціна–якість» іноді нижча за конкурентів - Оптові закупівлі сировини за вигідними цінами - Підвищення кваліфікації персоналу - Впровадження проектного менеджменту, управління за цілями, партисипативного управління - Мотивація працівників

Джерело: власна розробка автора

Підсумовуючи, можна відзначити, що ефективна реалізація стратегії розвитку потребує тісної співпраці між державним і приватним секторами, взаємодії внутрішніх та зовнішніх чинників, а також врахування вимог державної політики у сфері підтримки малого та середнього підприємництва та створення сприятливого бізнес-середовища.

Стратегічне управління дозволяє керівництву ПП «Терра-Пак» приймати оптимальні рішення у відповідь на зміни в бізнес-середовищі, включаючи потенційні загрози та ризики. Впровадження стратегічного підходу сприяє значному покращенню фінансових результатів підприємства, зміцненню його позицій на ринку та підвищенню конкурентоспроможності.

Аналіз бізнес-середовища ПП «Терра-Пак» свідчить, що завдяки стратегічному управлінню підприємство стало більш ефективним порівняно з конкурентами, а персонал - більш мотивованим і залученим до досягнення спільних цілей підприємства.

3.3. Впровадження заходів з підвищення гнучкості та стійкості підприємства

Для забезпечення сталого розвитку та підвищення гнучкості та стійкості, ПП «Терра-Пак» впроваджує комплекс стратегічних напрямів, спрямованих на ефективне використання ресурсів, адаптацію до змін ринкового середовища та покращення фінансових результатів. Основні стратегії включають:

1. Інноваційний розвиток та модернізація виробництва

Підприємство впроваджує сучасні технології, автоматизує виробничі процеси та оновлює обладнання, що дозволяє підвищити продуктивність праці, знизити витрати та покращити якість продукції.

2. Розширення ринків збуту

Пріоритетом є вихід на нові регіональні та міжнародні ринки. Для цього підприємство активізує маркетингову діяльність, формує

конкурентоспроможні комерційні пропозиції та адаптує продукцію до потреб споживачів.

3. Оптимізація асортиментної політики

ПП «Терра-Пак» проводить аналіз попиту та ринкових тенденцій, вдосконалює структуру продукції, концентруючись на найбільш прибуткових та перспективних напрямках.

4. Фінансова стабільність та інвестиційна привабливість

Зменшення заборгованості, підвищення рентабельності та прозорість фінансової звітності сприяють формуванню позитивного іміджу компанії для потенційних інвесторів та кредиторів.

5. Підвищення кваліфікації персоналу та кадровий розвиток

Інвестування в навчання співробітників та створення сприятливого середовища для професійного зростання забезпечує формування мотивованої та ефективної команди.

6. Підвищення ефективності управління

Удосконалення організаційної структури та впровадження систем контролю і аналітики дозволяє приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення.

Реалізація зазначених стратегій забезпечить ПП «Терра-Пак» не лише зміцнення ринкових позицій, а й динамічний та стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

Аналіз стратегічного розвитку ПП «Терра-Пак» показав, що ефективне управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища потребує системного підходу, чіткої стратегії та врахування внутрішніх і зовнішніх факторів впливу.

PEST-аналіз дозволив виявити ключові політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що впливають на діяльність підприємства. В умовах України особливу увагу слід приділяти коливанням економічної

кон'юнктури, змінам податкового та регуляторного законодавства, тенденціям у споживчій поведінці та розвитку технологій у виробництві пакувальних матеріалів.

SWOT-аналіз показав сильні та слабкі сторони ПП «Терра-Пак», а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Основні сильні сторони підприємства – висока якість продукції, сучасне обладнання та кваліфікований персонал, що дозволяє підприємству утримувати конкурентні позиції. Слабкі сторони та загрози, серед яких коливання цін на сировину, економічна нестабільність та зростання конкуренції, потребують постійного контролю та адаптаційних заходів.

Використання стратегій розвитку та методик PEST і SWOT сприяє підвищенню конкурентоспроможності ПП «Терра-Пак», оптимізації ресурсів, впровадженню інновацій, розширенню ринків збуту та підвищенню ефективності управління.

Отримані результати аналізу підтверджують необхідність постійного моніторингу змін зовнішнього середовища та адаптації стратегії підприємства, що забезпечить його стійкий розвиток і стабільне зростання у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Динамічні зміни зовнішнього середовища, характерні для сучасної економіки України, вимагають від підприємств впровадження стратегічного підходу до управління та здатності швидко адаптуватися до нових умов. Успішне управління в таких умовах передбачає комплексний аналіз факторів впливу, планування та реалізацію ефективних управлінських рішень.

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено всебічний аналіз впливу динамічних змін зовнішнього середовища на діяльність ПП «Терра-Пак». Було здійснено оцінку фінансового стану підприємства, структури його активів та пасивів, рівня ділової активності, платоспроможності та прибутковості.

ПП «Терра-Пак» демонструє стабільну ліквідність: показники поточної та швидкої ліквідності залишаються на рівні, достатньому для покриття короткострокових зобов'язань, а абсолютна ліквідність за останній період відзначилася суттєвим зростанням. Незважаючи на збільшення залучених фінансових ресурсів, підприємство зберігає фінансову незалежність та стійкість, що дозволяє йому виконувати як поточні, так і довгострокові зобов'язання.

Рентабельність ПП «Терра-Пак» у 2024 році значно покращилася: підвищення показників ROS, ROA та ROE свідчить про ефективне управління витратами та оптимальне використання активів. Структура активів і пасивів відповідає принципам фінансової стабільності, а оптимізація витрат забезпечує зростання прибутковості навіть за незначного зниження доходу від реалізації продукції.

Зовнішнє середовище підприємства характеризується високою динамічністю та різноманітністю впливів. ПП «Терра-Пак» співпрацює з широким колом клієнтів – від великих торговельних мереж до державних установ, що підтверджує стабільний попит на її продукцію. Водночас конкуренція в сегменті полімерної упаковки залишається значною, що зумовлює необхідність активної маркетингової стратегії та постійного

вдосконалення асортименту. Економічна нестабільність у країні створює певні ризики, проте відносно нееластичний попит на пакувальні матеріали частково пом'якшує можливі негативні наслідки для підприємства.

Аналіз діяльності ПП «Терра-Пак» у контексті управління підприємством в умовах динамічних змін зовнішнього середовища показав, що сучасна бізнес-реальність в Україні характеризується високою нестабільністю, швидкими змінами економічних, політичних та соціальних факторів, а також посиленою конкуренцією на ринку. У таких умовах підприємства, які прагнуть до сталого розвитку та зміцнення своїх позицій, змушені впроваджувати стратегічне управління, що передбачає комплексну оцінку зовнішніх і внутрішніх чинників, прогнозування ризиків та адаптацію до нових викликів.

Проведений PEST-аналіз дозволив системно оцінити макрофактори, що впливають на діяльність ПП «Терра-Пак». Було виявлено, що політичні чинники, такі як зміни податкового та регуляторного законодавства, державна підтримка малого та середнього бізнесу, а також стабільність політичної ситуації, безпосередньо впливають на фінансові результати та стратегічні рішення компанії. Економічні фактори, включаючи коливання курсу гривні, інфляцію, зміну цін на сировину та енергоносії, визначають собівартість продукції та планування витрат. Соціальні чинники відображають зміни в поведінці споживачів, зростаючі вимоги до якості та екологічності продукції, а також демографічні тенденції та рівень кваліфікації персоналу. Технологічні фактори, зокрема автоматизація виробничих процесів і впровадження нових матеріалів, створюють можливості для підвищення ефективності виробництва та зміцнення конкурентних переваг.

SWOT-аналіз дозволив оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони ПП «Терра-Пак», а також зовнішні можливості та загрози. Сильними сторонами підприємства є висока якість продукції, сучасне обладнання, професійний і мотивований персонал, стабільна клієнтська база та налагоджені виробничі

процеси. Водночас слабкі сторони, такі як залежність від коливань цін на сировину, обмежені фінансові ресурси для швидкого розширення та відсутність власних патентів, можуть обмежувати темпи розвитку. Можливості для зростання пов'язані з виходом на нові ринки, розширенням асортименту продукції, державними програмами підтримки та впровадженням технологічних інновацій. Серед загроз – економічна нестабільність, валютні коливання, зростання конкуренції та зміни законодавчих вимог.

Розроблена стратегія розвитку ПП «Терра-Пак» у світлі проведених аналізів передбачає поєднання інноваційного розвитку, модернізації виробництва, оптимізації асортименту, розширення ринків збуту, зміцнення фінансової стабільності та підвищення кваліфікації персоналу. Ця стратегія дозволяє підприємству максимально ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та мінімізувати ризики, одночасно відкриваючи нові можливості для розвитку.

Таким чином, проведені аналітичні дослідження підтверджують, що ефективне управління ПП «Терра-Пак» у сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища можливе лише за умови інтегрованого підходу: врахування макроекономічних факторів, оцінки внутрішніх ресурсів та сильних сторін, постійного моніторингу загроз і використання стратегічних можливостей. Такий підхід дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, зміцнити його позиції на ринку та забезпечити довгострокове та стабільне зростання, що є ключовим завданням у контексті сучасної української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія: економіка та управління. 2022. № 4. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-04-02>.
2. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373).
3. Блага Н. В. Планування розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2022. № 1. С. 30-37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-1-4>
4. Бреус С., Пригарський В. Ефективні управлінські рішення: методи та прийоми. *Економіка та суспільство*, 2024. Вип. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-23>.
5. Вовк В., Дорошенко В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
6. Гречан А.П., Шатіло О.В. Передумови застосування стратегічного управління на сучасних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2020. № 55. С. 90–96. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1\(55\).90-96](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2020.1(55).90-96)
7. Гудзь О.Є., Стрельнікова С.Ю. Управління стратегічними змінами підприємств в умовах цифрової трансформації. Львів: Галицька видавнича спілка. 2021. 188 с. URL: http://duikt.edu.ua/uploads/l_2216_36413697.pdf (дата звернення: 21.08.2025).
8. Долгальова О., Пугач М. Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством.

Галицький економічний вісник. 2024. Том 89, № 4. С. 120–129. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.120.

9. Єгіозар'ян А. Г. Вплив факторів зовнішнього середовища на функціонування систем моніторингу та контролінгу підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14059717>.

10. Зав'ялова М., Магопєць О., Бобков Ю. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 185-193. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.02.185>.

11. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства. *Innovative Solutions In Modern Science*. 2021. № 3(47). С. 26-57.

12. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *економіка та управління підприємствами*. Вип. 38-1. 2019. С. 107-113.

13. Левіна-Костюк М. О., Мельничук О. І., Телічко Н. О. Методи прийняття управлінських рішень в умовах недостатньої інформації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-40> (дата звернення: 10.08.2025).

14. Лутковська С. М., Цицкун О. П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. №12, 2020. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.78.

15. Мамонтенко Н., Міхляєв М. Управління розвитком підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 1. С. 194–198. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-326-32.

16. Мартиненко М. В. Управління розвитком підприємства в умовах інноваційної знанієорієнтованої економіки. *Вісник харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, 2018. Вип. 94. С.36-46.

17. Михасюк І., Косович Б., Лукашенко Т. Регулювання розвитку підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах економічної нестабільності : монографічний навчальний посібник. Львів, 2020. 303 с.
18. Морозова О. Планування як основа сталого розвитку підприємства в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2021. № 12 (18). С. 338–343. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12\(18\)-338-344](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-12(18)-338-344).
19. Омеко А. Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством / А. Омеко. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>.
20. Пахота Н.В. Механізм адаптивного управління організаційною культурою підприємства. *Інтелект XXI*. № 6. 2020. С. 80-85. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-6.14>
21. Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес процесів в умовах глобальних викликів : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 5–7 груд. 2024 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. – 259 с. URL: https://eteb.khmnpu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/34/zbirnyk-tez_2024.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.08.2025).
22. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю. Система адаптивного управління підприємством в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Бізнесінформ*. 2018. № 12. С. 435-440.
23. Решетняк Т. І. Методи аналізу зовнішнього середовища підприємства: ключові акценти та обмеження. *Вчені записки : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2016. Вип. 17. С. 74–82. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/22832>
24. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
25. Титок В. В., Распутний Д. С. Імперативи управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 7(07). С. 75-79. DOI: [10.32782/dees.7-12](https://doi.org/10.32782/dees.7-12).

26. Усик В. Є., Гришко В. В. Методи оцінки впливу зовнішнього середовища на управління підприємством. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 06 черв. 2024, Полтава. С. 113–114.

27. Халіна В. Ю., Колбасинський Ю. В., Кравченко В. Д. Динамічне управління конкурентоспроможністю: адаптація підприємств до змін в умовах невизначеності. *Проблеми сучасних трансформацій: серія економіка та управління*. 2025. № 19. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-19-04-10>

28. Христенко О., Олексієнко Р. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління сучасним підприємством. *Економіка і регіон*. 2023. № 3(90). С. 76–81. DOI: 10.26906/EiR.2023.3(90).3031.

29. Хоміцький Ю. Принципи адаптивного управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління*. 2024. С. 354–358. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/4b017d18-289b-4f82-ac27-054623bee4ca/content> (дата звернення: 21.08.2025).

30. Хромушина Л. А. Аналіз зовнішнього середовища в процесі менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. Вип.154. 137-140. DOI: <https://doi.org/10.32782/2>.

31. Офіційний сайт ПП «Терра-Пак». URL: <https://terra-pack.ua>. Дата звернення (08.10. 2025).