

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.50>

УДК 658:005.5

*Ю. О. Решетнікова,
здобувач освітнього ступеня «бакалавр»,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3515-3838>*

*Ю. П. Воржакова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0521-3318>*

АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИЗНАЧЕННЯ ПОТРЕБИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА У АДАПТАЦІЇ

*Y. Reshetnikova,
Candidate of educational degree «bachelor», National Technical University of
Ukraine "Ihor Sikorskyi Kyiv Polytechnic Institute"
Y. Vorzhakova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Enterprise Management, National Technical University of Ukraine "Ihor Sikorskyi
Kyiv Polytechnic Institute"*

ANALYSIS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT AS A TOOL FOR DETERMINING THE INDUSTRIAL ENTERPRISE'S NEED FOR ADAPTATION

Стаття присвячена практичній сутності та особливостям зовнішнього середовища сучасних промислових підприємств, зокрема, дослідженню методики аналізу факторів зовнішнього середовища та оцінки ступеню їхнього впливу на діяльність організацій. Останнє пов'язане із визначенням потреби підприємств у адаптації з огляду на конкретні зміни у макросередовищі, які можуть становити загрозу ефективності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. У ході написання наукової роботи було наведено класифікацію факторів зовнішнього середовища, що мають прямий та непрямий вплив на показники результативності підприємств. Виявлено ключові для України актуальні демографічні проблеми, зумовлені повномасштабним вторгненням, про економічні показники у динаміці, з'ясовано зміни у правових аспектах регулювання діяльності підприємств під час воєнного стану. Охарактеризовано стан науково-технічного прогресу, виокремлено споживчі та екологічні тенденції відносно вітчизняного ринку кондитерських виробів. Наведено приклад проведення оцінки поточної адаптаційної потреби на базі даних підприємства ТОВ «Київський БКК». Сформовано інтегральний показник оцінки загального впливу поточних змін у зовнішньому середовищі підприємства.

Under modern conditions, industrial enterprises are significantly affected by changes in their environmental factors. Ukrainian manufacturing enterprises currently operate during martial law, adapting to new market needs, deteriorated production organization conditions, and all other related consequences of a full-scale invasion. In this aspect, it is necessary to develop an algorithm for determining the key problems caused by changes in the macro environment, to which manufacturing enterprises should adapt to maintain sustainable development, a sufficient level of competitiveness, and efficiency. Therefore, the article refers to the essence and features of the external environment of modern industrial enterprises, in particular, to the study of the methods of analyzing the factors of the external environment and assessing the degree of their influence on

the activities of organizations. The former is entitled to provide a classification of the factors that lead to the presence of new problems in the organization. The latter is related to the determination of the need for enterprises to adapt because of specific changes in the macro-environment, as they may pose a threat to the efficiency and competitiveness of the economic entity. In the course of writing the scientific work, a classification of external environment factors that have a direct and indirect influence on the performance indicators of enterprises was given. Demographic problems that are key for Ukraine, caused by the full-scale invasion, economic indicators in dynamics are revealed, and changes in the legal aspects of regulating the activities of enterprises during martial law are clarified. The state of scientific and technical progress is characterized, consumer and environmental trends are highlighted concerning the domestic confectionery market, in particular, in segments of flour confectionery, short and long-term cakes and pastries, chocolate and sugar confectionery. An example of assessing current adaptation needs based on the database information of Kyivskyi BKK LLC is given. An integral indicator of the assessment of the overall impact of current changes in the external environment of the enterprise has been formed.

Ключові слова: *зовнішнє середовище підприємства, вплив факторів зовнішнього середовища, промислове підприємство, потреба у адаптації, адаптація.*

Keywords: *external environment of the enterprise, influence of external environmental factors, industrial enterprise, need for adaptation, adaptation.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.. За сучасних умов, промислові підприємства зазнають значного впливу від змін факторів зовнішнього середовища (тренди, споживчі потреби, закони тощо). Українські виробничі підприємства мають здійснювати діяльність протягом воєнного стану в Україні, пристосовуючись до нових потреб ринку,

погіршених умов організації виробництва, та усіх інших суміжних наслідків повномасштабного вторгнення у 2022 році. У цьому аспекті, необхідно дослідити методика визначення ключових проблем, зумовлених змінами у макросередовищі, до яких виробничим підприємствам доцільно пристосовуватись, щоб підтримувати сталий розвиток, достатній рівень конкурентоспроможності, та ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фактори зовнішнього середовища та їхній вплив на діяльність підприємств є актуальними об'єктами для вивчення серед українських та закордонних науковців. До прикладу, дослідженнями за темою займалися такі українські вчені, як Лопатовський В.Г., Падерін І.Д., Новак Є.Е., Осовська Г., Токмакова І.В., Юкман Ю., Паздрій В.Я., а також зарубіжні – Ф. Котлер, Р.Г. Гловер, Д. Белл, Л.О. Акеч, Ф. Даддей, Д. Евусі-Менсах, І. Ансофф, та інші. За аналізом їхніх робіт було підсумовано, що необхідність адаптуватись, яка узагальнено зумовлена появою нових проблем чи загроз для компанії, слід розглядати як можливість стимулювати її зростання.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою написання статті є формування методика визначення потреби підприємства у адаптації на основі аналізу факторів його зовнішнього середовища на поточний момент. Її завданнями виокремлюються наступні: проведення розширений аналізу стану зовнішнього середовища «Київського БКК», надання практичної характеристики факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, та виявлення поточної потреби підприємства у адаптації на основі зваженої оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зовнішнє середовище розглядається як сукупність нестабільних факторів непрямого впливу, таких як економічні, демографічні, політико-правові, природні, і соціально-

культурні, та факторів прямого впливу – категорій споживачів, конкурентів, постачальників, акціонерів підприємства, а також фінансово-кредитних та державних установ (Рис. 1) [1, с. 8]. Вони залишаються незалежними змінними і можуть кардинально змінюватися із плином часу. Саме зміни у зовнішньому середовищі підприємства є основними передумовами адаптації, що передбачає здійснення цілеспрямованих змін у технологічному комплексі підприємства, його виробничій, організаційно-управлінській, інноваційній, фінансовій та соціальній діяльності з метою підтримки стабільності та підвищення прибутковості у динамічних ринкових умовах [2].

Аналіз досліджуваних факторів потребує збору великої кількості інформації з баз статистичних даних, перегляду нових чи оновлених нормативно-правових документів, проведення соціальних опитувань клієнтів і експертів, тощо. Так, опанувавши навички прогнозування тенденцій, глобальних чи галузевих проблем, і потенційних ризиків та розуміючи до якої категорії можна віднести ту чи іншу зміну макросередовища, управлінці здатні швидше згенерувати цілеспрямоване рішення проблеми або певну ідею розвитку.

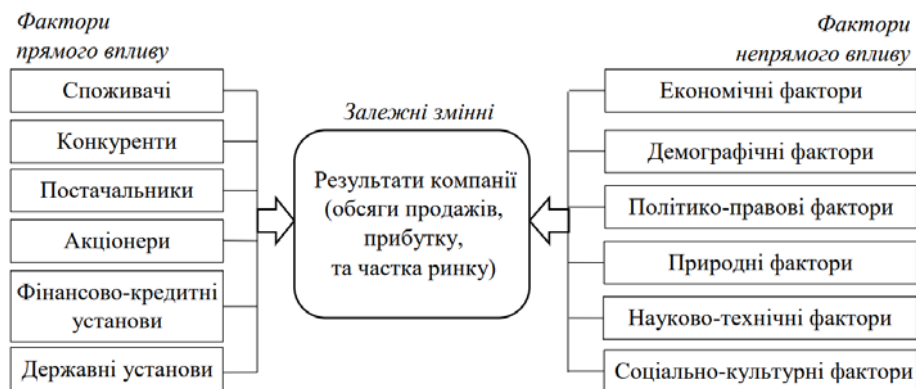


Рис. 1. Концептуальна схема зовнішніх факторів, які впливають на результати діяльності промислових підприємств

Джерело: сформовано на основі [1, с. 8].

У подальшому розгляд практична оцінки факторів зовнішнього середовища проводиться на основі даних підприємства ТОВ «Київський БКК» – одного з національних лідерів виробництва м'яких кондитерської продукції в Україні. Характеристика факторів прямого впливу буде спрямована на огляд окремих груп у суспільстві, що певним чином зацікавлені або залучені до діяльності підприємства і у зарубіжній літературі називаються «стейкхолдерами».

Споживачі. Тенденції зміни споживчих тенденцій, що впливають на діяльність ТОВ «Київський БКК», різняться у залежності від віку споживачів. Для цільового сегменту, на який орієнтується підприємство, а саме жінок віком від 45 років, не характерна значна зміна частоти споживання кондитерської продукції. Загалом, вони стабільно її споживають, як і до 24.02.2022, або дещо більше, та мають нейтральне або позитивне ставлення до товарів із пакуванням патріотичного дизайну. Більш молоде покоління (люди віком 18-25 років), за результатами проведеного опитування, демонструють протилежну поведінку: нейтральне (41% респондентів) або негативне (35% респондентів) ставлення до упаковок з українською символікою. Щоправда, для них також здебільшого характерна відсутність зміни у частоті споживання кондитерської продукції (63% опитуваних). Водночас, для решти 27% молодих людей (10% обрали відповідь «важко відповісти»), що приймали участь у дослідженні, притаманне саме збільшення щільності купівель кондитерської продукції протягом тижня: на 6% зросла частка людей, що придбавають її 1-2 рази на тиждень (з 37% до 43%), прямо пропорційно зменшивши відсоток тих, хто споживав подібні товари 3-5 разів на тиждень (з 27% до 21%). У висновку, більш старші люди, на яких підприємство і орієнтується, демонструють вищий ступінь лояльності до продукції ТОВ «Київський БКК» та стабільність у частоті її споживання.

Конкуренти. Насамперед доцільно оцінити стан ринку кондитерських виробів в Україні і відомості про основних лідерів-конкурентів ТОВ «Київський БКК», а також виокремити дані про те, як воно забезпечує власну конкурентоспроможність.

По-перше, у 2022 році відбулось скорочення обсягів виробництва у галузі кондитерської промисловості у розмірі близько 10%. Зниження обсягу пропозиції не спричинило дефіциту продукції у зв'язку із суміжною зміною чисельності населення та його платоспроможності. Загалом, динаміка зміни обсягу реалізованої кондитерської продукції за видами у 2019-2022 рр., за даними Державної служби статистики України, зображена на Рис. 2. При цьому, виокремлюють три основні види кондитерських виробів, а саме:

- хліб та хлібобулочні вироби; борошняні кондитерські вироби, торти і тістечка нетривалого зберігання (КВЕД 10.71);
- сухарі, сухе печиво; борошняні кондитерські вироби, торти і тістечка тривалого зберігання (КВЕД 10.72);
- шоколад та цукрові кондитерські вироби (КВЕД 10.82) [3].

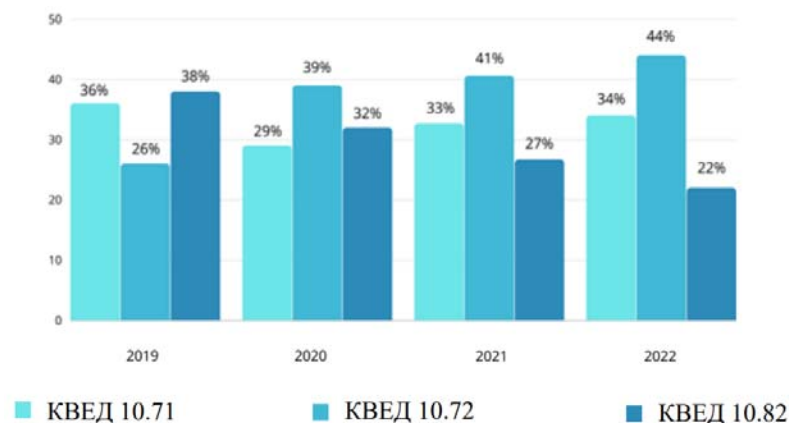


Рис. 2. Співвідношення обсягів реалізації кондитерської продукції за видами протягом 2019-2022 р.

Джерело: сформовано на основі [4].

Можна зробити висновок, що частка обсягу шоколадних та цукрових виробів у загальному обсязі кондитерської продукції в Україні значно зменшується. За даними Державної служби статистики, вона скоротилась на 16% за 4 останніх роки. При цьому, частка продукції тривалого зберігання збільшилась на 18% і прогнозовано буде зростати надалі, а частка такої нетривалого зберігання – коливалась, найбільше скоротившись у 2020 році (до 29%) у зв'язку зі змінами споживчих переваг під час карантинних обмежень.

По-друге, українська галузь кондитерських виробів протягом останніх п'яти років характеризується тим, що 90% у частці ринку стабільно займають вітчизняні виробники. Відповідно до Звіту про управління ТОВ «Київський БКК» за 2022 рік, частка компанії на ринку м'яких кондитерських виробів складає 18%; розподіл часток учасників ринку зображений на Рис. 3.



Рис. 3. Стан охоплення ринку м'яких кондитерських виробів

Джерело: сформовано на основі [5].

Таким чином, «Київський БКК» визнає своїми основними конкурентами компанії ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» та ТМ «Своя лінія», яким притаманний широкий асортимент кондитерської продукції, у тому числі лінійки тортів.

Однак, фактичний аналіз наявної у продуктових мережах Києва м'якої кондитерської продукції показав, що важливим конкурентом для БКК також є ТМ «Tarta», права на яку належать ТОВ «Ла Тарта». Останнє має безпосереднє відношення до ТОВ «Київський БКК», оскільки кінцевим бенефіціаром обох підприємств є Супруненко В.І. [5, 6]. Припускається, що з причини наявності такого зв'язку, керівництво уникає порівняння та видимої конкуренції брендів.

По-третє, для подальшого аналізу конкурентів БКК до уваги беруться 3 бренди – «Київський БКК», «Рошен», «Ла Тарта», та «Своя лінія». Їхня продукція є подібною за асортиментом та використовуваними каналами збуту, однак значно відрізняється за позиціонуванням брендів: «Ла Тарта» надає перевагу спілкуванню із кожним споживачем, як з найкращим другом, та яскравим і молодіжним дизайном пакування; «Рошен» зайняв позицію вельми шануючого споживачів виробника, що виражає своє ставлення до них у високій якості продукції та обслуговування; «Своя лінія» є бюджетною лінійкою для людей із доходом нижче середнього [5–8]. У свою чергу, «Київський БКК» акцентує увагу на «сімейності». Воно прагне створити для людей атмосферу затишку, донести «смак дитинства», та викликати відчуття безтурботності і безумовного щастя.

Однак, основною конкурентною перевагою компанії «Київський БКК» є виготовлення продукції за унікальними рецептурами з поєднанням виняткових технологій декорування тортів і тістечок (всі торти декоруються виключно ручною працею) та модернізованих ліній виробництва (повністю автоматизовану лінію з виготовлення еклерів та заварних тістечок, на якій виробничий цикл проходить з мінімальним людським втручанням, що гарантує стабільно високу якість кондитерських виробів). Таким чином БКК вдається поєднати традиційні і сучасні підходи ведення діяльності.

Постачальники. Стосовно системи постачання сировини та допоміжних матеріалів на підприємстві «Київський БКК», для нього характерна широка мережа постачальників (Табл. 1). Для їх вибору здебільшого використовується тендерна система, тобто вибір найкращих пропозицій після публічного оприлюднення інформації про потребу у конкретному виді товару у певному обсязі. За роки діяльності БКК вдалось налагодити співпрацю із більшістю компаній-постачальників, однак підприємство відкрито до торгівлі і з іншими.

**Таблиця 1. Основні постачальники сировини для
ТОВ «Київський БКК» до 2022 року**

Назва товару	Назва постачальника
Борошно пшеничне	ПрАТ «Київмлин» (призупинено станом на 11.04.2023)
Цукор білий	ТОВ «Асканія-ПАК», ТОВ «Панда», ПАТ «Саливонківський цукровий завод», ПрАТ ПК «Поділля»
Меланж	ТОВ «Ясенвіт», ТОВ «Київська птахофабрика»
Білок яєчний сухий	ТОВ «Овостар»
Вершкове масло	ТОВ «Буринський молокозавод»
Маргарин	ТОВ ТД «Щедро», ТОВ «Дельта Вілмар СНД» (припинено станом на 19.09.2022)
Сіль харчова	ТОВ «АртемСіль» (призупинено станом на 11.04.2023)
Олія рафінована	ТДВ «Укроліяпродукт»
Патока крохмальна	ПП ТД «Золота миля», ПрАТ «Інтеркорн Корн Просессінг Індастрі»
Вино десертне	АТ «Коблево»
Пакувальні матеріали	ТОВ «Палп Мілл Прінт», ПП Фірма Дінас

Джерело: сформовано на основі [8].

Проте, у 2022 році деяким підприємствам-постачальникам довелось призупити або зупинити діяльність, а «Київському БКК» – знаходити нових контрагентів, інформація по яких відсутня у публічному доступі. Наразі не можна і вільно перевірити як підприємство здійснює імпорт сировини, адже раніше закупки кмину, кунжуту, родзинок, кураги, та чорносливу

здійснювались з Єгипту, Індії, та ін. (імпорт становив до 5% сировини%) [9]. Співпраця з великою кількістю партнерів, які мають безпосередній вплив на діяльність «Київського БКК» характеризується високим ступенем залежності та помірним ризиком. Така стратегія дозволяє компанії використовувати виключно найкращі інгредієнти для виготовлення продукції.

Акціонери. Стосовно акціонерів «Київського БКК», то за офіційними даними кінцевим бенефіціаром є Супруненко Вячеслав Іванович [5]. Для нього характерний непрямий вирішальний вплив бенефіціарського володіння та 70% статутного капіталу або відсотку права голосу в юридичній особі [5].

Демографічні фактори. Досліджуючи фактори непрямого зовнішнього впливу, варто зазначити наступне. У зв'язку із повномасштабним вторгненням в Україну на початку 2022 року, у січні 2023 можна фіксувати істотні зміни у демографічній структурі країни. По-перше, навіть незважаючи на нерозголошеність інформації про фактичний показник загальної смертності, об'єктивним є припущення, що чисельність загиблих є значною. Найбільших втрат країна зазнає у частці чоловіків працездатного віку, які хоч і не були цільовою аудиторією продукції «Київського БКК», проте могли бути джерелом фінансування цільової аудиторії (фінансове забезпечення дітей, дружини, та/чи матері). По-друге, велика частка жінок з дітьми – основного сегменту споживачів БКК, виїхала за кордон із причин безпеки. Загалом, за даними повідомленими директоркою Інституту демографії та соціальних досліджень імені М. В. Птухи, населення країни оцінюється у 28-32 млн осіб, при тому, що на 1.01.2022 воно становило 41,2 млн осіб [10, 11]. Так, обсяг попиту на продукцію вітчизняних підприємств загалом має значну залежність від поточних негативних демографічних змін. Однак, БКК не втрачало споживачів критично, що підтверджується наявністю доволі високих показників продажів за результатами ведення діяльності у 2022 році.

Економічні фактори. Економічний стан країни погіршився відносно довоєнних показників. Основні дані про зміну стану економіки України протягом 2021-2022 рр. наведено у Табл. 2.

Згідно зі статистичними даними, рівень інфляції зріс на 15% протягом 2022 р., а номінальний ВВП та ВВП на душу населення в Україні скоротились на 4% і 5% відповідно, що вважається виключно негативними тенденціями за мирних часів. Однак, за поточної ситуації у країні, вищезазначені зміни доцільно характеризувати як некритичні та відносно позитивні у аспекті того, що ступінь зниження показників міг бути більш суттєвим.

Таблиця 2. Оцінка стану економіки України у 2021-2022 рр.

Показник	2021 рік	2022 рік	Відхилення, %	Характер зміни
Індекс споживчих цін, %	110	126,6	15	негативна
Базовий індекс інфляції, %	107,9	122,6	14	негативна
Номінальний ВВП, млн грн	5459574	5191028	-5	негативна
ВВП на душу населення	131907,2	126152,3	-4	негативна
Загальний борг, млн грн	2671827,6	4071683,1	52	негативна
Зовнішній борг, млн грн	1560230,0	2610945,6	67	негативна
Внутрішній борг, млн грн	1111597,6	1460737,5	31	негативна

Джерело: сформовано на основі [12-15].

Розмір загального боргу України збільшився на 52% протягом останнього року при зростанні зовнішнього боргу на 67% та внутрішнього – на 31%, що спричинено наступними подіями: протягом березня-грудня 2022 р. міжнародна грошова допомога склала 15,4 млрд дол. у позиках та гарантіях, 14,2 млрд дол. у грантах, та 2,7 млрд дол. безпосередньо від МВФ, відповідно до крайнього огляду НБУ [16]. На початок весни 2023 р. загальний обсяг іноземної підтримки становив близько 38 млрд дол. [16]. Безумовно, зокрема фінансування від українських партнерів дозволило підтримати економіку країни у критичний момент, проте лише її частка не призначена до

повернення, а тому тенденція до зростання загального боргу спостерігалась протягом 2022 року та прогнозовано зберігатиметься і надалі. Так, у економічному аспекті вітчизняним підприємствам доводиться пристосовуватись саме до негативних змін.

Екологічні фактори. У екологічному аспекті «Київському БКК» необхідно враховувати світові тенденції до мінімізації відходів виробництва і готової продукції, використання чистої екологічної сировини (яйця, молочна продукція) та екологічних альтернатив пластиковому пакуванню товарів, економії електроенергії та технічної води, скорочення обсягів викидів від виробництва, а також просування ідей про збереження навколишнього середовища у суспільстві.

Науково-технічні фактори. Науково-технічний прогрес в Україні наразі сконцентрований на воєнному комплексі та, загалом, спрямований на допомогу армії. Чимало підприємств здійснило трансформацію своєї діяльності, звільнивши старі ринки та ніші. Наприклад, підприємства, які до війни виготовляли дрони для агро-сектору, наразі займаються виробництвом дронів воєнного призначення. Прогрес спостерігається у ІТ, однак для галузі кондитерських виробів жодних руйнівних інновацій останніми роками не з'являлось.

Політико-правові фактори. Основним політичним посилом наразі є відстоювання української незалежності та незламності. Увага приділяється викриттю колаборантів-зрадників у органах державної, обласних, районних, та місцевих адміністрацій. Протягом 2022-2023 років було затвердження чимало Президентських указів та інших нормативно-правових документів, що регулюють роботу бізнесу та повсякденне життя громадян, зокрема такі, що вплинули на діяльність БКК (Табл. 3).

**Таблиця 3. Зміни у законодавстві протягом 2022-2023 рр.,
що впливають на діяльність ТОВ «Київський БКК»**

№	Нормативно-правовий документ	Зміст
1.	Постанова НКРЕКП від 21.12.2022 № 1799 і Постанова НКРЕКП від 30.03.2023 № 571	Змінилась вартість електричної енергії з квітня 2023 року – до 489,39 грн/МВт·год (без урахування податку на додану вартість).
2.	Закон України № 2136-IX від 15.07.2022, Ст. 10 (3)	Дозволено затримувати виплату заробітної плати з причини ведення активних бойових дій або інших вагомих причин.
3.	Закон України № 2136-IX від 15.07.2022, Ст. 12 (3)	Дозволено надавати працівникам відпустку без збереження заробітної плати без обмеження строку.
4.	Закон України № 2136-IX від 15.07.2022, Ст. 12 (4)	Роботодавець зобов'язаний у період дії воєнного стану надавати відпустку працівнику, який виїхав за межі території України або набув статусу внутрішньо переміщеної особи, на строк до 90 днів без збереження заробітної плати та без зарахування часу перебування у відпустці до стажу роботи.
5.	Закон від 16.08.2022 року № 2524-IX «Про офіційну статистику»	Необхідно подавати статистичну та фінансову звітність у електронній формі.

Джерело: сформовано на основі [17-20].

Соціальні фактори. Соціальний фактор зазнав значущих змін за останній час: ключовими ідеями населення стали надія на мирне життя у незалежній Україні, прагнення справедливості, скорбота за загиблими, та цінування родинних зв'язків та здоров'я. У 2023 році переважають наступні споживчі тенденції, пов'язані із кондитерською продукцією:

- зниження попиту на продукцію із коротким терміном споживання;
- зростання попиту на заморожені кондитерські вироби (здебільшого В2В сегмент);
- зростання інтересу до ідеологічно українських продуктів;

- зміна прихильності до товарів з дизайном пакування із елементами української символіки, словами підтримки, та гаслами на здебільшого нейтральне ставлення;
- скорочення обсягу харчових відходів.

Отже, оцінити загальний ступінь впливу змін у зовнішньому середовищі «Київського БКК» на його діяльність доцільно за допомогою експертного методу, проаналізувавши основні фактори останніх змін, їхню вагомість та важливість адаптації до них (Табл. 4).

Таблиця 4. Оцінка адаптаційної потреби ТОВ «Київський БКК»

№	Фактори змін у зовнішньому середовищі	Вага фактору ($\Sigma=1$)	Доцільність реагування (1-10 балів)	Загальна оцінка (1-10 балів)
1.	Скорочення попиту на кондитерську продукцію із коротким терміном споживання (F_1)	0,3	8	2,4
2.	Зниження платоспроможності споживачів (F_2)	0,2	7	1,4
3.	Тренд на просування націоналістичних ідей у комерційній діяльності (F_3)	0,15	6	0,9
4.	Тренд на створення дизайну пакування із елементами української символіки та патріотичними гаслами (F_4)	0,05	5	0,25
5.	Тенденція до виникнення потреби у переході на екологічне пакування товару (F_5)	0,1	6	0,6
6.	Тенденція до виникнення потреби у скороченні числа відходів від виробництва та готової продукції (F_6)	0,05	5	0,25
7.	Зростання ціни на електроенергію (F_7)	0,1	6	0,6
8.	Тимчасові зміни у Трудовому кодексі України (F_8)	0,05	2	0,1
	Разом	1	-	6,5

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, оцінка адаптаційної потреби ТОВ «Київський БКК» дозволила сформуванати інтегральний показник оцінки загального впливу

поточних змін у зовнішньому середовищі підприємства (I_{an}). Формула розрахунку сформована наступним чином:

$$I_{an} = \sum(w_i \times f_i), \quad (1)$$

$$I_{an} = (w_1 \times f_1) + (w_2 \times f_2) + (w_3 \times f_3) + (w_4 \times f_4) + (w_5 \times f_5) + (w_6 \times f_6) + \\ + (w_7 \times f_7) + (w_8 \times f_8) = 2,4 + 1,4 + 0,9 + 0,25 + 0,6 + 0,25 + 0,6 + 0,1 = 6,5,$$

де w_1, w_2, \dots, w_8 – вага факторів F_1-F_8 ;

f_1, f_2, \dots, f_8 – доцільність реагування на фактори F_1-F_8 ;

n – кількість факторів.

Відповідно до результатів розрахунків, загальна оцінка адаптаційної потреби становить 6,5 балів з 10 можливих, тобто поточні зміни у зовнішньому середовищі є достатньо вагомими, що провадити адаптацію. Також, можна виокремити три ключові фактори, до яких ТОВ «Київський БКК» варто адаптуватись, а саме: скорочення попиту на кондитерську продукцію із коротким терміном споживання, зниження платоспроможності широкого загалу споживачів, та тренд на просування націоналістичних ідей у комерційній діяльності вітчизняних підприємств. У цьому аспекті, зниження рівня платоспроможності населення та тенденція до популяризації ідеологічно українських продуктів є універсальними проблемами для виробничих підприємств у країні, а проблема схильності людей до надання переваги кондитерським продуктам із довшим терміном зберігання є специфічною конкретно для «Київського БКК», адже основним видом його продукції є торти та тістечка придатністю протягом 3-5 днів.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У підсумку, дослідження стану зовнішнього середовища підприємства дозволяє оцінити тенденції, загрози, та зміни, які йому необхідно враховувати для підтримання успішної діяльності із року в рік. Аналіз прямих і непрямих факторів зовнішнього середовища ТОВ «Київський БКК» дозволив

виокремити актуальні фактори, до яких підприємству доцільно пристосуватись протягом наступного року, для того щоб утримати свою позицію на ринку та мати можливість розвиватись за рахунок модернізації, оптимізації, та адаптації діяльності. На основі оцінки поточних адаптаційних потреб підприємства було визначено, що його подальша діяльність обов'язково має враховувати зміну споживчих потреб – надання переваги продукції із тривалим терміном зберігання. У подальшому доцільно дослідити інструменти нівелювання виявлених та потенційних змін у зовнішньому середовищі, що можуть негативно впливати на діяльність промислових підприємств в Україні.

Література

1. Корінь В. О., Іщенко Л.Ф. Вплив факторів зовнішнього середовища на управління організацією. *Криворізький фаховий коледж Національного Авіаційного Університету*. 2021. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/1724> (дата звернення: 13.05.2023).

2. Managing businesses in a changing environment. URL: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/28951/04chapter4.pdf> (accessed on 13.05.2023).

3. Наказ Держспоживстандарту України 11.10.2010 N 457. *Національний класифікатор України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 13.05.2023).

4. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.05.2023).

5. Звіт про управління «ТОВ Київський БКК» (код 40877052) 2022 рік. URL: <https://drive.google.com/file/d/1jDxo-zMG09mx7D2NLRwFFCxEZUHWoPVi/view> (дата звернення: 01.06.2023).

6. Товариство з обмеженою відповідальністю "ЛА ТАРТА". URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=26717144> (дата звернення: 15.05.2023).

7. Рошен. URL: <https://roshenstores.com/> (дата звернення: 17.05.2023).

8. Товари власних брендів Своя лінія. URL: <https://www.atbmarket.com/our-line> (дата звернення: 18.05.2023).

9. Божко А.Ю. Дипломна робота на здобуття ступеня бакалавра з напряму підготовки 181.Харчові технології на тему: «Удосконалення системи управління безпечністю виробництва заварних тістечок «Іриска» на ТОВ «Київський БКК». *Національний Університет Харчових Технологій*. Київ.2020. С. 190.

10. Богданьок О. Від 28 млн до 34 млн. URL: <https://suspihne.media/437526-vid-28-mln-do-34-mln-institut-demografii-nazvavciselnist-naselenna-v-ukraini-comu-taka-riznica/> (дата звернення: 22.05.2023).

11. Населення України URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2022/> (дата звернення: 22.05.2023).

12. Індекс інфляції в Україні 2023. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 22.05.2023).

13. Базовий індекс інфляції в Україні 2023. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/basic/> (дата звернення: 22.05.2023).

14. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2023. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (дата звернення: 23.05.2023).

15. Державний борг України. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 23.05.2023).

16. Щомісячний макроекономічний та монетарний огляд березень 2023 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2023-03.pdf?v=4 (дата звернення: 23.05.2023).

17. Про внесення зміни до постанови НКРЕКП від 21 грудня 2022 року № 1799: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 30.03.2023 № 571. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vnesennya-zmini-do-postanovi-nkrekp-vid-21-grudnya-2022-roku-1799> (дата звернення: 24.05.2023).

18. Про встановлення тарифів на послуги з розподілу електричної енергії ПРАТ «ДТЕК КИЇВСЬКІ ЕЛЕКТРОМЕРЕЖІ» із застосуванням стимулюючого регулювання»: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 21 грудня 2022 р. № 1799. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifiv-na-poslugi-z-rozpodilu-elektrichnoyi-energiyi-prat-dtek-kiyivski-elektromerezhi-iz-zastosuvannyam-stimulyuyuchogo-regulyuvannya-2> (дата звернення: 25.05.2023).

19. Про визнання такою, що втратила чинність, постанови Національної комісії регулювання електроенергетики України від 13 серпня 1998 року № 1052: Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 25 серпня 2021 р. № 1431. URL: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-viznannya-takoyu-shcho-vtratila-chinnist-postanovi-natsionalnoi-komisii-regulyuvannya-elektroenergetiki-ukraini-vid-13-serpnya-1998-roku-1052> (дата звернення: 25.05.2023).

20. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України № 2136-IX від 15.07.2022. / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 25.05.2023).

References

1. Korin, B. O. and Ishchenko, L.F. (2021), “The influence of environmental factors on the management of the organization”, *Kryvyi Rih Professional College of the National Aviation University*, available at: <http://kk.nau.edu.ua/article/1724> (Accessed 13 May 2023).

2. University of Pretoria (1998), “Business management in a changing environment”, available at: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/28951/04chapter4.pdf> (Accessed 13 May 2023).

3. State Consumer Standard of Ukraine (2010), Order “National Classifier of Ukraine”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (Accessed 13 May 2023).

4. State Statistics Service of Ukraine (2023), “Volume of realized industrial products by types of activity”, available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 14 May 2023).

5. Kyivskyi BKK LLC (2022), “Report on the management”, available at: <https://drive.google.com/file/d/1jDxozMG09mx7D2NLRwFFCxEZUHWoPVi/view> (Accessed 01 June 2023).

6. You Control (2023), “LA TARTA” LLC” available at: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=26717144> (Accessed 15 May 2023).

7. Roshen (2023), available at: <https://roshenstores.com/> (Accessed 17 May 2023).

8. ATBmarket (2023), “Own brand products “Svoja linia” [“Own line”]”, available at: <https://www.atbmarket.com/our-line> (Accessed 18 May 2023).

9. Bozhko, A. (2020), “Diploma thesis for obtaining a bachelor's degree in the field of training 181. Food technologies on the topic: “Improvement of the safety management system for the production of Iriska custard cakes at Kyiv BKK LLC”, *National University of Food Technologies*, Kyiv, Ukraine.

10. Bohdanyok, O. (2023), “From 28 million to 34 million”, available at: <https://suspilne.media/437526-vid-28-mln-do-34-mln-institut-demografii-nazvavciselnist-naselenna-v-ukraini-comu-taka-riznica/> (Accessed 22 May 2023).

11. Minfin (2022), “Population of Ukraine”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2022/> (Accessed 22 May 2023).

12. Minfin (2023), “Inflation index in Ukraine”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (Accessed 22 May 2023).

13. Minfin (2023), “Basic inflation index in Ukraine”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/basic/> (Accessed 22 May 2023).

14. Minfin (2023), “GDP in Ukraine”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/> (Accessed 23 May 2023).

15. Minfin (2023), “State debt of Ukraine”, available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (Accessed 23 May 2023).

16. National Bank of Ukraine (2023), “Monthly macroeconomic and monetary review March”, available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2023-03.pdf?v=4 (Accessed: 23 May 2023).

17. National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors (2023), Resolution “On making changes to the resolution of the NCRECP dated December 21, 2022 №1799”, available at: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro->

vnesennya-zmini-do-postanovi-nkrekp-vid-21-grudnya-2022-roku-1799 (Accessed 24 May 2023).

18. National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors (2022), Resolution “On setting tariffs for electricity distribution services of PJSC “DTEK KYIVSKI ELEKTROMEREZHI” with the application of incentive regulation”, available at: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-vstanovlennya-tarifiv-na-poslugi-z-rozpodilu-elektrichnoyi-energiyi-prat-dtek-kiyivski-elektromerezhi--iz-zastosuvannyam-stimulyuyuchogo-regulyuvannya-2> (Accessed 25 May 2023).

19. National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors (2021), Resolution “On recognition as invalid of the Resolution of the National Electricity Regulatory Commission of Ukraine”, available at: <https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-viznannya-takoyu-shcho-vtratila-chinnist-postanovi-natsionalnoi-komisii-regulyuvannya-elektroenergetiki-ukraini-vid-13-serpnia-1998-roku-1052> (Accessed 25 May 2023).

20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine “On the organization of labor relations under martial law”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (Accessed 25 May 2023).

Стаття надійшла до редакції 17.06.2023 р.