

**ІДЕНТИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В ПРОЦЕСІ РОЗРОБКИ ТА АДАПТАЦІЇ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОВАЙДЕРІВ**

**IDENTIFICATION OF EXTERNAL ENVIRONMENT FACTORS IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND ADAPTATION OF LOGISTICS PROVIDERS' STRATEGIES**



*Волинець Людмила Миколаївна, кандидат економічних наук, професор, Національний транспортний університет, професор кафедри транспортного права та логістики, e-mail: [Volinec\\_3@ukr.net](mailto:Volinec_3@ukr.net), тел. +380979022993,*

<https://orcid.org/0000-0002-5064-2349>



*Янішевський Андрій Андрійович, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри транспортного права та логістики, Національний транспортний університет, e-mail: [yanishevskiyandrii@gmail.com](mailto:yanishevskiyandrii@gmail.com), тел. +380958682621,*

<https://orcid.org/0009-0002-2700-803X>



*Волинець Яна Євгеніївна, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри міжнародних перевезень та митного контролю, Національний транспортний університет, e-mail: [V.yana.ntu@gmail.com](mailto:V.yana.ntu@gmail.com), тел. +380681773457,*

<https://orcid.org/0009-0006-6021-6198>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню впливу факторів зовнішнього середовища на процес формування стратегій логістичними провайдерами в Україні. У роботі міститься класифікація зовнішніх чинників, проаналізовано тенденції щодо зростання впливу їх значущості на процеси стратегічного управління і забезпечення довготривалої стійкості транспортно-логістичних компаній України. Розглядається механізм ідентифікації та аналізу розвитку подій у зовнішньому середовищі, які впливають на стратегічне управління логістичним підприємством, що передбачає сканування, прогнозування та оцінювання впливу кожної тенденції на організацію. Охарактеризовано методи прогнозування, які може використовувати підприємство для передбачення змін зовнішнього середовища. Визначено стратегічні підходи щодо реагування на зміни факторів зовнішнього середовища логістичним підприємством.

**Ключові слова:** логістичний провайдер; підприємства стратегічне управління; мікросередовище; макросередовище; стратегії реагування на зміни середовища; PESTEL-аналіз.

**Вступ.** Запорукою розробки ефективної стратегії для логістичного підприємства є проведення оцінки потенціалу підприємства, визначення перспектив його розвитку і впливу зовнішнього середовища на його діяльність. Логістичні провайдери є відкритими системами, що прагнуть до встановлення складних взаємозв'язків між учасниками суспільного виробництва, характеризуються підвищеною динамічністю та складністю передбачення впливу факторів на формування прибутку [1]. У зв'язку з цим набуває важливості визначення факторів зовнішнього середовища та їх впливу на стратегічний розвиток логістичних провайдерів в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз теоретико-методологічних засад стратегічного менеджменту, оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічну діяльність підприємства висвітлено у дослідженнях І. Ансоффа, Т.Воркут, М. Портера, Р. Каплана, Д. Нортон, А. Стрікланда, М. Мескона, М. Хітта, Р. Хоскіссона, Ю. Ковтуненка, І. Падеріна, К. Мельникової тощо. Проте потребують більш глибокого дослідження та систематизації механізми ідентифікації та аналізу розвитку подій у зовнішньому середовищі, а також відповідні дії менеджерів логістичного підприємства для ефективного реагування на зміни, які постійно відбуваються у середовищі функціонування підприємства.

**Метою статті** є дослідження теоретичних і практичних засад сутності та особливостей впливу факторів зовнішнього середовища на стратегічну діяльність логістичного підприємства та відповідних управлінських стратегій реагування на зміни в його оточенні.

**Викладення основного матеріалу.** В умовах нестабільності зовнішнього середовища та постійних кризових потрясінь значно ускладнюється функціонування підприємств логістичної діяльності, які змушені знаходити нові методи та механізми для збереження позицій на ринку та отримання прибутку. Запорукою виживання і розвитку є сформована стратегія та її дієве впровадження на підприємстві [2]. Під стратегією підприємства розуміють визначення довгострокових цілей і пріоритетів підприємства, формування переліку і моделі дій та розподіл ресурсів, необхідних для їх досягнення [3]. Місія підприємства та його основні цінності, які її супроводжують, залишаються досить стабільними протягом тривалого часу. Стратегія ж розробляється та розвивається з часом, щоб відповідати мінливим умовам, спричиненим зовнішнім середовищем [4].

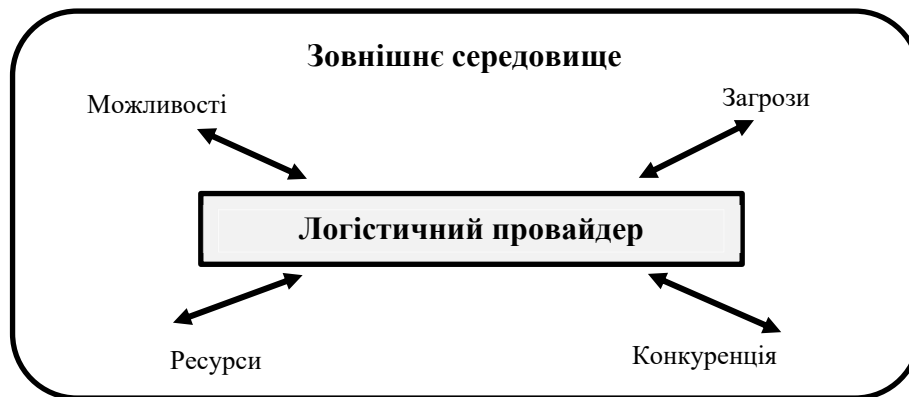
Під час розробки стратегії під факторами зовнішнього середовища розуміють сили, які існують поза межами організації, але мають потенціал і значний вплив на її виживання та зростання. Зовнішнє середовище забезпечує логістичне підприємство ресурсами, які необхідні організації для створення товарів і послуг, є джерелом можливостей і загроз для організації, створює умови для конкуренції між підприємствами – саме тому воно є важливим при формуванні стратегії організації [5].

Зовнішні стратегічні фактори походять від тенденцій і подій макро- та мікроекономічного середовища. Визнання та розуміння зовнішніх стратегічних факторів є однією з головних причин відмінностей у продуктивності між організаціями. Зовнішні стратегічні фактори впливають на типи розроблених продуктів, характер позиціонування та стратегії сегментації ринку, тип пропонованих послуг. Виявлення та оцінка зовнішніх можливостей і загроз дозволяє організаціям розробити чітку місію та розробити стратегії для досягнення цілей організації.

Бізнес не може впливати на зовнішні аспекти, але може відповідно реагувати на їх зміни. Основна проблема для керівників логістичних підприємств полягає в тому, щоб мати можливість завчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, що залежить від швидкості виявлення будь-якої зміни. Про деякі фактори зовнішнього середовища, такі як економічні умови, щодня повідомляють ЗМІ, і менеджери мають велику кількість інформації, на основі якої можна розробляти стратегічні

плани. Однак деякі зовнішні чинники може бути важко визначити, темпи їх змін дуже повільні або приховані.

Місце зовнішнього середовища в стратегічному управлінні логістичним підприємством представлено на рисунку 1.



*Рисунок 1* – Місце зовнішнього середовища в стратегічному управлінні логістичним підприємством

*Figure 1* – External environment in strategic management of a logistics enterprise

Зовнішні стратегічні фактори організації оцінюються як тенденції, які мають різну ймовірність появи та різну ймовірності впливу на організацію. Ті тенденції, які вважаються стратегічними факторами, попередньо класифікуються як можливості та загрози, включаються до стратегічного формулювання.

Зовнішнє середовище складається з 2 компонентів: макросередовище (загальне середовище) та мікросередовище (галузеве середовище). Аналіз макросередовища зосереджується на загальних тенденціях та їх наслідках. Аналіз мікросередовища зосереджується на галузевих подіях, що впливають на потенціал прибутковості логістичної діяльності. У поєднанні результати цих двох аналізів впливають на бачення фірми, її місію, цілі, вибір стратегій і тактику конкурентоспроможності, яка буде використовуватися для реалізації цих стратегій.

Макросередовище (загальне середовище) є основним компонентом зовнішнього середовища, що породжує загальні тенденції та події, що у свою чергу, визначають зовнішні стратегічні чинники та класифікують можливості, якими фірма може скористатися для просування свого бізнесу, і представляють загрози, що можуть накласти обмеження на розширення ділової діяльності. Загалом макросередовище впливає на цілі та стратегії фірми та на прийняття нею довгострокових рішень.

Макросередовище складається з 6 сил (вимірів), які впливають на логістичну галузь та підприємства в ній: політично-правова, соціокультурно-демографічна, технологічна, екологічна, економічна [6].

Кожна сила макросередовища створює тенденції та події, які можуть бути критичними лише для конкретних підприємств чи галузей. Цей феномен визначає стратегічні фактори фірми, тобто тенденції та події, які відіграють важливу роль у визначенні можливостей і загроз, що мають вирішальне значення для цілей і стратегій підприємства.

**Таблиця 1** – Вплив факторів макросередовища на формування стратегії логістичного підприємства.

**Table 1** – Influence of macro-environmental factors on the formation of the strategy of a logistics enterprise

Фактори макро-середовища	Вплив на формування стратегії логістичного підприємства
Політико-правові чинники	Політико-правові тенденції та події можуть мати значний вплив не лише на рівень конкуренції в галузі, але й на успішність стратегій. Чимало компаній змінили або відмовилися від стратегії через зміни в державній фінансовій допомозі, законодавчі зміни щодо виробничих відносин, захисту прав споживачів тощо.
Соціально-демографічні чинники	Важливі тенденції включають підвищення екологічної обізнаності, зміну складу населення та місця проживання. Ці демографічні зміни мають особливо значний вплив на місцевому рівні.
Технологічні фактори	Технологічний прогрес, зокрема розвиток альтернативних джерел енергії, штучного інтелекту, хмарних технологій, може різко вплинути на продукти, послуги, ринки, постачальників, дистриб'юторів, конкурентів, клієнтів, виробничі процеси. Формування стратегії має орієнтуватись на технологічні можливості для досягнення стійких конкурентних переваг на ринку. Якщо підприємства не адаптуються достатньо швидко до технологічних змін, вони ризикують втратити частку ринку.
Екологічні фактори	Здатність організації підтримувати довгострокову стійкість залежить від природного середовища, в якому знаходиться організація. Тенденції впливу навколишнього середовища на підприємство, а також вплив логістичної діяльності на навколишнє середовище, мають бути враховані у процесі прийняття стратегічних рішень.
Економічні фактори	Глобальні та національні економічні фактори безпосередньо впливають на потенційну привабливість стратегій. Важливими компонентами є ВВП, процентні ставки, темпи інфляції, валютні ринки та світова фінансова система. Переважаючі економічні умови країни впливатимуть на моделі витрат громадян, підвищення відсоткових ставок та рівень безробіття, призводять до зниження споживання товарів і послуг.

В свою чергу, прийняті підприємством рішення та дії можуть впливати на сили в макросередовищі. Кожна дія, зокрема підвищення цін або запуск рекламної кампанії, створює певну ступінь змін у середовищі навколо, хоча більшість організацій обмежуються лише впливом на свою галузь. Деякі аспекти загального середовища, такі як демографія, не підлягають впливу. Макросередовище має набагато більший вплив на більшість організацій, ніж вони окремо будь-коли мали б на середовище.

Мікросовнісне середовище складається з галузевих сил, які безпосередньо впливають на організацію. Компанії аналізують мікросередовище з метою отримання інформації про конкурентів, клієнтів та інших зацікавлених сторін. На основі цієї інформації вони вживають заходів, таких як створення нових компетенцій, з метою захисту від будь-яких загроз і негативних впливів на навколишнє середовище та пошуку можливостей, як основу для кращого обслуговування потреб своїх зацікавлених сторін.

Відправною точкою розуміння мікросередовища є визначення межі галузі, в якій конкурує компанія. Структурні характеристики галузі значною мірою впливатимуть на вибір стратегій. Оцінка природи та масштабів конкуренції можлива шляхом аналізу конкурентів, їх продуктів та послуг, частки ринку, фінансового стану, економічних та цінових переваг, сильних сторін. Зміни в макросередовищі впливають на доступність ресурсів, що, у свою чергу, спричиняє зростання чи занепад галузей і компаній, що працюють у них.

Фактори мікросередовища включають: клієнтів і споживачів; конкурентів; ринок; постачальників; посередників; громадськість. Взаємодія між цими силами визначає потенціал прибутковості галузі. У свою чергу, потенціал прибутковості галузі впливає на вибір кожної фірми щодо своїх конкурентних дій. Вплив цих факторів може змінюватися з часом, оскільки змінюються умови в галузі. Завдання підприємства полягає в розумінні можливостей та загроз, які породжують зміни середовища, і сформулювати відповідні стратегічні рішення [6]. Умови та фактори зовнішнього середовища вимагають прийняття управлінських рішень, які були б спрямовані на їх ліквідацію або на пристосування до них [7].

Фактори макросередовища можуть як скалічити стратегічний план, так і відкрити нові можливості. Для цього управлінням потрібно відповідним чином адаптувати процес стратегічного планування. Стабільність і прибутковість компанії взаємозалежні від її здатності швидко визначати зміни зовнішнього середовища та реагувати на них. Зміни неминучі, при цьому гнучкість підприємств у боротьбі з несподіваними ринковими подіями є визначальним чинником конкурентної позиції на ринку [6].

Під час розроблення ділової стратегії одні підприємства суворо дотримуються своїх планів незалежно від впливу факторів зовнішнього середовища, інші ж вносять певні зміни тільки в тому разі, коли зовнішнє середовище фактично змушує їх це зробити, і лише деякі підприємства активно намагаються спонукати суспільство рухатись у напрямку, вигідному підприємству, або хоча би гармонізувати власні цілі з потребами й очікуваннями суспільства. У закордонній практиці в цих випадках використовуються пасивна, реактивна, проактивна та інтерактивна стратегії реагування на зовнішнє середовище [8,9].

1) Пасивна стратегія. Підприємство змінює свою стратегію лише після примусового впливу зовнішнього середовища, зокрема: законодавчої влади, державних управлінських структур, судових органів влади.

2) Реактивна стратегія. Підприємство намагається відреагувати на несприятливі зміни в зовнішньому середовищі лише після того, як вони відбулись. Практична діяльність підприємства змінюється тільки під значним тиском зовнішнього середовища.

3) Проактивна стратегія. Підприємство, яке використовує проактивну стратегію намагається випередити ймовірні зміни в зовнішньому середовищі. Таке підприємство може частково використовувати зміни зовнішнього середовища на свою користь.

4) Інтерактивна стратегія. Коли підприємство спроможне прийняти зміни зовнішнього середовища і поєднати їх з власними цілями. Ця стратегія допомагає гармонізувати відносини між підприємством і суспільством через зменшення розриву між очікуваннями суспільства та діловою активністю підприємства.

**Таблиця 2** – Вплив факторів мікросередовища на формування стратегії логістичного підприємства

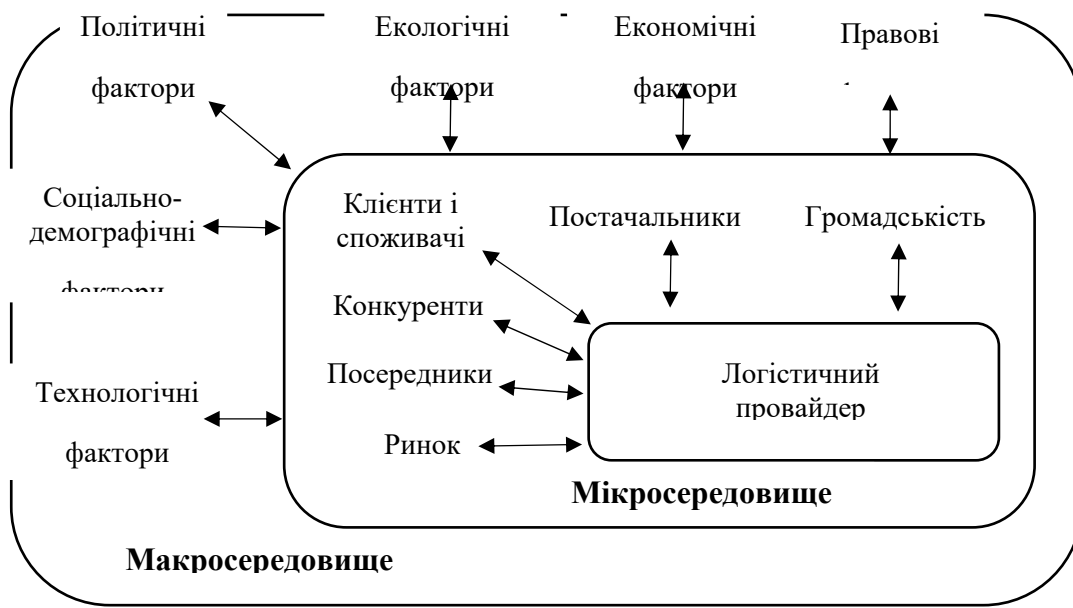
**Table 2** – The influence of microenvironmental factors on the formation of the logistics enterprise's strategy

<b>Фактори мікросередовища</b>	<b>Вплив на формування стратегії логістичного підприємства</b>
Клієнти та споживачі	Під час розробки стратегії логістичний провайдер повинен ретельно аналізувати: хто є клієнтами та споживачами; які функції чи переваги вони шукають; який їх рівень доходу, уподобання тощо.
Конкуренти	Конкурентний аналіз має важливе значення для визначення можливостей та загроз, що включає визначення найбільш потужних конкурентів, їх поточних стратегій та бізнес-цілей.
Ринок	Конкуренти можуть змінюватимуть маркетингові стратегії, лінійки продуктів і ціни. З огляду на це логістичні підприємства повинні вивчати тенденції та події, які є ключовими факторами успіху ринку: існуючий і потенційний попит на ринку, темпи зростання ринку, структура витрат, чутливість до ціни, технологічна структура та система розподілу.
Постачальники	Ефективна діяльність потребує постачання ресурсів, сировини. Для забезпечення регулярного постачання ресурсів, деякі підприємства приймають стратегію зворотної інтеграції та створюють власні виробничі підприємства. Однак малі фірми зазвичай не можуть прийняти таку стратегію і змушені залежати від зовнішніх джерел для постачання необхідних ресурсів. Для підприємства важливо провести дослідження хто є постачальниками, які їхні продукти, ціни та умови, чи віддавати деякі функції на аутсорсинг, чи робити власними силами.
Посередники	Посередники можуть справляти значний вплив на бізнес-організації, формуючи зв'язок між підприємством та його клієнтами. Порушення цієї ланки негативно вплине на прибутковість.
Громадськість	Громадськість – це група, яка має фактичний або потенційний інтерес або впливає на здатність компанії досягати своїх цілей. Екологи, медіа-групи, групи захисту споживачів, місцеві групи, асоціації громадян є деякими важливими прикладами з громадськості, яка має важливе значення для навколишнього середовища підприємства.

Мікрзовнішнє та макрзовнішнє середовище та їх складові представлені на рисунку 2.

Закордонні дослідження показують, що пасивна, реактивна і проактивна стратегії можуть принести тимчасовий, короткотерміновий успіх у діяльності підприємства. Довготерміновий успіх підприємству забезпечує тільки використання інтерактивної стратегії [8,9].

Стратегія реагування на зовнішнє середовище багато в чому залежить від реакції керівництва підприємства на зміни зовнішнього середовища. Тому керівники повинні враховувати реальний стан зовнішнього середовища і прогнозувати його зміни у майбутньому. Для того, щоб сформулювати стратегію реагування підприємства потрібна об'єктивна інформація про стан зовнішнього середовища.



**Рисунок 2** – Мікрозовнішне та макрозовнішне середовище та їх складові  
**Figure 2** – Micro external and macro external environment and their components



**Рисунок 3** – Стратегії реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища  
**Figure 3** – Strategies of the enterprise's response to changes in the external environment

В своїй діяльності логістичні підприємства України постійно стикаються з неспокійним, складним, глобальним зовнішнім середовищем, що ускладнює його інтерпретацію. Хоча багато викликів, як наприклад пандемія COVID або повномасштабна війна в Україні, є неочікуваними, до змін можливо підготуватися. Найефективніший спосіб для бізнесу стати гнучким і адаптивним – це розробити структуру для проведення сканування середовища. Щоб впоратися з неоднозначними та неповними даними про навколишнє середовище та покращити розуміння процесів, включаючи як макро-, так і мікросередовище, логістичні підприємства проводять зовнішній аналіз середовища з метою виявлення можливостей і загроз.

Одним із способів ідентифікації та аналізу розвитку подій у зовнішньому середовищі є використання матриці пріоритетів проблем. Ця практика складається з наступних кроків:

- **Сканування**

Управлінський процес методичного збору, аналізу та інтерпретації даних про зовнішні можливості та загрози, що походять від зовнішнього соціального, економічного, технологічного і політичного середовища, за допомогою якого визначаються ранні сигнали потенційних тенденцій у середовищі та виявляють події, які вже відбуваються. Керівники збирають інформацію про зміни навколишнього середовища для розуміння тенденцій і передбачення їх наслідків. Особливо це стосується компаній, які конкурують у дуже нестабільному середовищі [9].

Одним із найпопулярніших методів сканування середовища є аналіз PESTEL. Ця модель є матрицею оцінки зовнішніх факторів, яка фокусується на шести сферах даних:

(P) «Political»: ступінь, до якого уряд може впливати на економіку і, таким чином, впливати на організації в певній галузі. Включає державну політику, політичну стабільність, торговельну та податкову політику.

(E) «Economic»: як економічні умови змінюють попит і пропозицію, щоб безпосередньо впливати на компанію. Включає економічне зростання або спад, а також зміни процентних ставок і темпів інфляції.

(S) «Social»: нові тенденції та закономірності в структурі населення, демографії та поведінці клієнтів можуть вказувати на зміни в потребах і бажаннях клієнтів.

(T) «Technology»: як інновації розвивають ринок або галузь, що включає автоматизацію, рівень обізнаності та впровадження технологій, а також нові послуги чи продукти.

(E) «Environmental»: екологічні та екологічні аспекти, які впливають на діяльність компанії або споживчий попит – доступ до відновлюваних ресурсів, зміни клімату та ініціативи корпоративної відповідальності.

(L) «Legal»: поточні юридичні дозволи або вимоги в країнах або територіях, на яких працює організація – вимоги щодо охорони здоров'я та безпеки, законодавства про працю та захисту прав споживачів [12].

Сканування часто виявляє неоднозначні, неповні або незв'язані дані та інформацію, які потребують ретельного аналізу. Підприємства використовують спеціальне програмне забезпечення, що допомагає ідентифікувати події, які відбуваються в навколишньому середовищі та про які повідомляють у відкритих джерелах. Ці інформаційні системи все частіше використовуються для вивчення соціальних медіа як джерел інформації. Сучасні інформаційні технології дозволять прораховувати вплив різних факторів на логістичну діяльність підприємства, а тому важливо розглядати впровадження IT-рішень не лише як технічну необхідність, але і як стратегічну ініціативу, яка спрямована на досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства [11].

Існують такі кроки, які компанія може пройти під час впровадження сканування стратегічних факторів:

1) Збір інформацію про зміни в соціальному, політичному, економічному і технологічному середовищі. Окремих осіб уповноважують контролювати різні джерела інформації, такі як професійні журнали, інтернет-ресурси, наукові дослідження, урядові публікації. На основі цього процесу формують періодичні звіти про сканування, що забезпечує безперервний потік своєчасної стратегічної інформації та залучає працівників до процесу аналізу зовнішнього середовища.

2) Оцінка наявної інформації, що передбачає зустріч відповідних менеджерів для спільного визначення найбільш важливих можливостей і загроз, з якими стикається фірма. Оскільки навколо підприємств відбувається безліч подій одночасно, вони змушені вибирати пріоритетність подій [7]. Список пріоритетів цих факторів можна отримати шляхом ранжування визначених факторів.

Загалом ключові зовнішні фактори мають бути:

- 1) важливими для досягнення довгострокових і річних цілей;
- 2) вимірюваними;
- 3) застосовними до всіх конкуруючих підприємств галузі;
- 4) ієрархічними – деякі стосуватимуться загалом компанії, а інші будуть більш вузько зосереджені на функціональних підрозділах.

Рекомендується, щоб організації проводили сканування навколишнього середовища кожні півроку або принаймні раз на рік. Ця частота гарантує обізнаність зовнішніх факторів, які можуть вплинути на вашу компанію як позитивно, так і негативно. Цей процес особливо важливий для малого та середнього бізнесу, який не має впізнаваного бренду чи стабільного доходу більших корпорацій і може бути більш чутливим до впливу зовнішніх факторів [10].

Моніторинг тенденцій і подій у зовнішньому середовищі дає можливість менеджерам ефективніше реагувати на напрям розвитку підприємства і розрізнити достовірну інформацію від недостовірної. Можуть пройти роки поки суттєва тенденція буде осмислена і перевірена на достовірність, тому моніторинг є довготерміновим і комплексним. Загалом ефективний моніторинг середовища підприємства повинен описувати тенденції зовнішнього середовища та ідентифікувати сфери, які вимагають подальшого сканування [8].

### • Прогнозування

Другим кроком процесу аналізу зовнішніх стратегічних факторів є прогнозування ймовірності того, що ці тенденції дійсно відбудуться. Прогнозування генерує обґрунтовані припущення щодо майбутніх тенденцій і подій, що впливають із процесу сканування. Прогнозування ускладнюється через технологічні інновації, культурні зміни, нові продукти, покращені послуги, зміни в державних пріоритетах, зміну соціальних цінностей, нестабільні економічні умови та непередбачені події.

Також важливо, щоб організації могли передбачити час, який знадобиться для появи тенденції, коли будуть потрібні різні процедури корпоративного навчання для вирішення очікуваних змін, або коли одна зміна вплине на інші. Сканування навколишнього середовища надає дані про поточні ситуації та тенденції, але також має місце інтуїція менеджерів у передбаченні того, чи збережуться ці тенденції в майбутньому.

Розробники стратегії стикаються з незліченною кількістю змінних і незначущих факторів, які неможливо контролювати чи передбачити з великою точністю. Базуючись на найкращій інформації на певний час, припущення служать контрольними точками для обґрунтованості стратегій. Якщо майбутні події суттєво відрізняються від припущень, розробники стратегій враховують коригувальні

дії. Якість інформації, як правило, є запорукою найточніших припущень, що може призвести до конкурентних переваг.

Найбільш популярні методи прогнозування, які може використовувати компанія для прогнозування змін зовнішнього середовища:

1) Екстраполяція – перенесення поточних тенденцій у майбутнє. Основна проблема цього підходу полягає в тому, що історичний тренд базується на серії закономірностей або зв'язків між такою кількістю різних змінних, що зміна будь-якої з них може кардинально змінити майбутній напрямок тренду. Зазвичай, чим далі в минуле можливо знайти відповідні дані, що підтверджують тенденцію, тим більше впевненості в точності прогнозу майбутнього.

2) Мозковий штурм, який є не кількісним підходом, потребує групи людей, які мають знання та досвід у ситуації. Основна думка полягає в тому, щоб пропонувати ідеї без їх попереднього перегляду. Усі ідеї заохочуються та визнаються.

3) Експертна думка, яка також є не кількісним підходом, за якого експерти намагаються спрогнозувати ймовірний розвиток тенденцій. Цей тип прогнозу заснований на здатності обізнаної людини передбачати майбутні події.

4) Техніка Delphi, за якої окремі експерти незалежно оцінюють ймовірність конкретних подій. Ці оцінки об'єднуються та повертаються кожному експерту для перегляду до досягнення взаємного консенсусу.

5) Статистичне моделювання, яке є кількісним підходом, що намагається виявити причинно-наслідкові фактори, які пов'язують два або більше часових рядів. Приклади цього методу включають регресійний аналіз або економетричні методи.

6) Написання сценарію, що є однією з найбільш широко використовуваних технік прогнозування після екстраполяції тенденції. Сценарії – це описи різних ймовірних майбутніх результатів. Сценарій може бути як простим письмовим описом, так і створений у поєднанні з іншими методами прогнозування [10].

Проте чимало майбутніх ситуацій і обставин є випадковими, і їх не можна прогнозувати на основі наявної інформації. В Україні процес прогнозування тенденцій зовнішнього середовища ускладнений через нестабільну економічну ситуацію.

### • Оцінювання впливу кожної тенденції на організацію

Етап оцінки полягає у визначенні часу, значущості та впливу наслідків змін навколишнього середовища та визначених тенденцій. Завдяки скануванню та прогнозуванню організації можуть зрозуміти середовище. На цьому етапі процесу основним наміром є визначення наслідків. Оцінка вимагає визначення відповідей на наступні питання: як, чому, коли і якою мірою деякі прогнозовані тенденції впливають на стратегічні плани організації.

Точна оцінка тенденцій і подій, які очікуються в сегментах середовища фірми, є важливою, а точне тлумачення значення цих тенденцій і подій ще важливіше. Від організацій вимагається класифікувати ці тенденції та події в середовищі як можливості чи загрози. Навіть у деяких випадках, коли формальна оцінка є неадекватною, відповідна інтерпретація цієї інформації є дуже важливою.

Ці можливості та загрози використовуються як частина аналізу для визначення та вибору можливих стратегій, які дозволять компанії перевершити своїх конкурентів на ринку. Можливості з'являються, коли компанія може скористатися умовами середовища, щоб сформулювати та реалізувати стратегії, які дозволяють їй стати більш прибутковою. Загрози виникають, коли умови зовнішнього середовища загрожують цілісності та прибутковості бізнесу компанії.

Жодна фірма не може повністю успішно контролювати всі зовнішні фактори. Потрібно зробити вибір щодо того, наскільки певний фактор є важливим. Іноді важливий чинник зовнішнього середовища ігнорується через неправильне тлумачення керівництвом, а особисті цінності керівництва можуть бути причиною упередженості як у їхньому сприйнятті того, що важливо контролювати, так і в тлумаченні різних факторів. Проте дії щодо реагування на ці чинники безумовно мають бути враховані при формуванні стратегії, зокрема щодо використання зовнішніх можливостей та мінімізації впливу потенційних загроз [10].

Розгляд кожного з цих сегментів, вивчення їхнього взаємозв'язку і факторів, які прямо або опосередковано впливають на підприємство, дає можливість менеджерам краще розуміти навколишнє зовнішнє середовище та сформулювати стратегію підприємства щодо нього.

### Висновки

Стратегія розробляється та розвивається з часом, щоб відповідати мінливим умовам, що спричинені зовнішнім середовищем, та є джерелом можливостей і загроз для організації. Середовище часто накладає важливі обмеження на цілі та стратегії організації, зокрема щодо рішень виходу на нові ринки, запуску інноваційних продуктів чи послуг тощо.

Технологічні зміни та постійне зростання можливостей збору та обробки інформації збільшують потребу фірм у своєчасній розробці ефективної конкурентної тактики. Швидкі соціальні зміни, що відбуваються країні, впливають на попит споживачів, а урядова політика змінює умови конкурентного середовища.

Дієвим механізмом для збору актуальної інформації щодо цих факторів є аналіз PESTEL. Точні прогнози життєво важливі для процесу стратегічного управління та успіху організацій, можуть забезпечити конкурентні переваги для організацій.

### Перелік посилань

1. Падерін І.Д., Новак Є.Е. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу *Економічний вісник Донбасу*. - 2015. - № 3. - С. 135-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2015\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2015_3_18)
2. Волинець Л.М. Формування стратегічно-орієнтованого управління логістичною діяльністю організацій і організаційних мереж в контексті розвитку наукових шкіл стратегічного управління. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво: науковий журнал*. Вип. 115. Частина I. Київ, 2024. С. 197-207. URL: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-115.1-198-207>
3. Волинець Л.М., Янішевський А.А. Стратегічне управління логістичним підприємством на засадах принципів сталого розвитку. *Тези доповідей: Ювілейна наукова конференція професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету*. Вип.80. Київ, 2024. С. 66.
4. Robert S. Kaplan, David P. Norton Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes *Harvard Business Review Press*; 1st edition (February 2, 2004) 454 p. URL: <https://www.amazon.com/Strategy-Maps-Converting-Intangible-Tangible/dp/1591391342>
5. Ковтуненко Ю.В., Олексійчук А.Г., Васалатій Т.М. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на вибір стратегії виробничого підприємства *Інвестиції: практика та досвід*. - 2016. - № 11. - С. 55-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_11\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_11_13)

6. Business External Environment Components URL: <https://onestrategy.org/business-external-environment-components/>
7. Мельникова К. В. Ефективність діяльності логістичних систем. *Бізнес Інформ*. 2021. №12. С. 283-287. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>
8. Кара Н. І. Види стратегій та оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія : Проблеми економіки та управління. - 2016. - № 847. - С. 97-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_17).
9. Frederic William C., Post James E., Davis Keith *Business & Society*. – 7th ed. – New York: McGraw-Hill, Inc., 1992. – 625 p.
10. External Strategic Factors Analysis URL: <https://onestrategy.org/external-strategic-factors-analysis/>
11. Воркут Т., Волинець Л., Янішевський А., Волинець Я. Стратегія інноваційного розвитку сучасних ІТ-рішень для забезпечення сталого розвитку підприємств логістичної діяльності. *Збірник матеріалів: Сталий розвиток – стан та перспективи. IV міжнародний науковий симпозіум в рамках Еразмус+ Модуль Жан Моне «Концепція екосистемних послуг: Європейський досвід» («EE4CES»)*, 13–16 лютого 2024, Україна, Львів – Славське. Київ, 2024. С.191-193
12. How To Identify External Factors That May Affect Your Strategic Plan URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/external-factors-that-affect-a-business>

#### IDENTIFICATION OF EXTERNAL ENVIRONMENT FACTORS IN THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND ADAPTATION OF LOGISTICS PROVIDERS' STRATEGIES

**Volynets Lyudmyla M.**, PhD, professor, National Transport University, professor of Department of transport Law and Logistics, e-mail: [Volinec\\_3@ukr.net](mailto:Volinec_3@ukr.net), tel. +380979022993, <https://orcid.org/0000-0002-5064-2349>

**Yanishevskiy Andrii A.**, National Transport University, higher education student of the second (master's) level, Department of transport Law and Logistics, e-mail: [yanishevskiyandrii@gmail.com](mailto:yanishevskiyandrii@gmail.com), tel. +380958682621, <https://orcid.org/0009-0002-2700-803X>

**Volynets Yana E.**, National Transport University, higher education student of the first (bachelor's) level, Department of international transportation and customs control, e-mail: [V.yana.ntu@gmail.com](mailto:V.yana.ntu@gmail.com), tel. +380681773457, <https://orcid.org/0009-0006-6021-6198>

**Summary.** The article is devoted to the study of the influence of environmental factors on the process of strategy formation by logistics providers in Ukraine. The work contains a classification of external factors, analyzed trends regarding the growing influence of their importance on the processes of strategic management and ensuring the long-term sustainability of transport and logistics companies of Ukraine. The mechanism of identification and analysis of the development of events in the external environment that affect the strategic management of a logistics enterprise is considered, which involves scanning, forecasting and evaluating the impact of each trend on the organization. Forecasting methods that can be used by the enterprise to predict changes in the external environment are characterized. Strategic approaches of responding to changes in environmental factors by a logistics enterprise have been determined.

**Keywords:** logistics provider; enterprise strategic management; microenvironment; macro environment; strategies for responding to environmental changes; PESTEL analysis.

**References**

1. Paderin I.D., Novak E.E. Analysis of the impact of external and internal factors on the strategies of small and medium-sized enterprises *Economic Bulletin of Donbass*. - 2015. - No. 3. - P. 135-140. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2015\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2015_3_18)
2. Volynets' L.M. Formation of strategic-oriented management of logistics activities of organizations and organizational networks in the context of the development of scientific schools of strategic management. *Roads and road construction: scientific journal*. Vol. 115. Part I. Kyiv, 2024. P. 197-207. DOI: <https://doi.org/10.33744/0365-8171-2024-115.1-198-207>
3. Volynets' L.M., Yanishevskiy A.A. Strategic management of a logistics enterprise based on the principles of sustainable development. *Abstracts of reports: Jubilee scientific conference of professors and teaching staff, graduate students, students and employees of separate structural units of the university*. Issue 80. Kyiv, 2024. P. 66. URL: <https://doi.org/10.51500/7826-39-12>
4. Robert S. Kaplan, David P. Norton Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes *Harvard Business Review Press*; 1st edition (February 2, 2004) 454 p. URL: <https://www.amazon.com/Strategy-Maps-Converting-Intangible-Tangible/dp/1591391342>
5. Kovtunencko V., Oleksiichuk A.G., Vasalatiy T.M. Factors of the external environment that influence the choice of the strategy of a manufacturing enterprise. *Investments: practice and experience*. - 2016. - No. 11. - P. 55-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2016\\_11\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2016_11_13)
6. Business External Environment Components URL: <https://onestrategy.org/business-external-environment-components/>
7. Melnikova K.V. Efficiency of logistics systems. *Business Inform*. 2021. No. 12. p. 283–287 URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-283-287>
8. Kara, NI (2016) "Types of strategies and assessment of the influence of external environmental factors on enterprise activity." *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Series: Problems of Economics and Management*, pp. 97-102. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP\\_2016\\_847\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2016_847_17)
9. Frederic William C., Post James E., Davis Keith (1992) *Business & Society*. – 7th ed. – *New York: McGraw-Hill, Inc.* – 625 p.
10. External Strategic Factors Analysis URL: <https://onestrategy.org/external-strategic-factors-analysis/>
11. Vorkut T., Volynets' L., Yanishevskiy A., Volynets' Ya. Strategy of innovative development of modern IT solutions to ensure sustainable development of logistics enterprises. *Collection of materials: Sustainable development - state and prospects. IV International Scientific Symposium within the Erasmus+ Jean Monnet Module "The Concept of Ecosystem Services: European Experience" ("EE4CES")*, February 13-16, 2024, Ukraine, Lviv - Slavske. Kyiv, 2024. P.191-193 URL: <https://doi.org/10.51500/7826-39-12>
12. How To Identify External Factors That May Affect Your Strategic Plan URL: <https://www.clearpointstrategy.com/blog/external-factors-that-affect-a-business>