

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-182>

УДК 338

# ЗОВНІШНІ ТА ВНУТРІШНІ ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА РІВЕНЬ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS OF INFLUENCE ON THE LEVEL OF EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT

Омеко Андрій Вікторович

аспірант кафедри міжнародного менеджменту та інновацій,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3035-0273>

Омеко Andrii

Odesa Polytechnic National University

У цій статті розглядаються ключові зовнішні та внутрішні чинники, які впливають на рівень ефективності управління підприємством, їх взаємозв'язок та те, як вони можуть бути оптимізовані для досягнення кращих результатів. Розуміння чинників та їхнього впливу дозволяє керівникам будувати ефективні стратегії розвитку. Для досягнення успіху організації необхідно постійно аналізувати зовнішнє середовище, оцінювати свої внутрішні ресурси та адаптуватися до змін. Баланс між реагуванням на зовнішні виклики та оптимізацією внутрішніх процесів є ключем для довгострокового успіху. Зовнішні чинники, такі як економічні умови, політична та правова стабільність, технологічний розвиток, соціокультурні зміни, конкуренція, створюють середовище, в якому функціонує підприємство. Внутрішні чинники, такі як організаційна структура, корпоративна культура та стратегічне планування, визначають здатність компанії до адаптації та розвитку.

**Ключові слова:** зовнішні чинники, внутрішні чинники, ефективність управління підприємством, управлінські процеси, управлінські рішення, конкурентоспроможність.

This article examines the key external and internal factors that affect the level of enterprise management effectiveness, their interrelationship, and how they can be optimized to achieve better results. Effective management becomes a key element of its competitiveness and stability. Both external and internal factors affect the level of enterprise management efficiency. Understanding these factors and their impact allows managers to build effective development strategies. To achieve success, the organization must constantly analyze the external environment, evaluate its internal resources and adapt to changes. The balance between responding to external challenges and optimizing internal processes is the key to long-term success. External factors, such as economic conditions, political and legal stability, technological development, sociocultural changes, competition, create the environment in which the enterprise functions. Internal factors such as organizational structure, corporate culture, and strategic planning determine a company's ability to adapt and evolve. The management of the enterprise must constantly analyze and take into account these factors in order to ensure the sustainability of the company and its competitiveness in the long term. External and internal factors significantly affect the efficiency of enterprise management. External factors are factors that are outside the boundaries of the enterprise and on which it has limited influence. Internal factors are elements that are controlled by the enterprise itself and directly depend on its management decisions. External and internal factors closely interact with each other. For example, changes in legislation or the economic situation may require revision of internal management processes, such as planning or organizational structure. Likewise, a strong corporate culture and an effective organizational structure can help a company successfully adapt to changes in the external environment. Businesses that can adapt their internal resources and strategies to the challenges of the external environment are more likely to succeed and strengthen their market positions.

**Keywords:** external factors, internal factors, enterprise management efficiency, management processes, management decisions, competitiveness.

**Постановка проблеми.** Ефективність управління підприємством є критичним фактором забезпечення його конкурентоспро-

можності та стійкості на ринку. У сучасних умовах глобалізації, цифровізації економіки та нестабільності ринкового середовища

зростає значення розуміння чинників, які впливають на управлінські процеси. Вивчення зовнішніх та внутрішніх впливів дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й оптимізувати діяльність, адаптувати до змінного середовища та забезпечити тривале зростання. Це питання є актуальним як для наукових досліджень, так і для практики управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на управління підприємствами отримало значну увагу в наукових вітчизняних працях. Роботи таких авторів: Проданової Л. В., Котляревського О. В., Завитій О., Савіної Г. Г., Скібіної Т. І., Тульчинської С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О., Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницької Є. В., Мадрига Г. М., Ковтоненко Ю. В., Тульчинського Р. В., Ружицького А. В. присвячені стратегічному управлінню та оцінці впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ на бізнес. В цих роботах розглядаються питання ринкових загроз, технологічних змін та фінансових ризиків.

**Метою статті** є систематизація основних зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на рівень ефективності управління підприємством, а також рекомендації щодо їх комплексного врахування в процесі прийняття управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасному динамічному середовищі підприємства змушені адаптуватися до численних змін та викликів. Ефективне управління підприємством є ключовим елементом його успіху на ринку. Це комплексний процес, який залежить від багатьох чинників, що можуть або сприяти його розвитку, або стримувати зростання. Ці чинники можна поділити на зовнішні (незалежні від підприємства) та внутрішні (які підприємство може контролювати або на які може впливати). Кожен із цих чинників має свій унікальний вплив на ефективність управління і потребує відповідної уваги керівництва для досягнення оптимальних результатів.

Зовнішні чинники – це ті, які діють поза межами підприємства, і на них воно не може безпосередньо впливати. Однак, розуміння їхнього характеру та адаптація до них є критично важливими для успішного управління. Вони визначають загальне середовище, у якому функціонує організація. До зовнішніх чинників належать економічні умови, політична та правова стабільність, технологічний

розвиток, соціальні та культурні зміни, конкурентне середовище.

Стан економіки країни та світу безпосередньо впливає на діяльність підприємства. Зокрема, це може бути рівень інфляції, процентні ставки, доступ до фінансових ресурсів, валютні коливання та економічна нестабільність. Підприємства повинні враховувати ці економічні чинники у своїй діяльності для зменшення ризиків та адаптації до змін. Наприклад, економічні кризи можуть скорочувати купівельну спроможність споживачів і зменшувати дохід підприємства. Незадовільний в цілому прояв мотивації до праці, а також демотивацію працівників підприємств різних форм власності (особливо приватних) зазвичай пов'язують з кризовими явищами в економіці країни, зміною або деформацією ціннісних орієнтацій у свідомості працівників, труднощами формування системи мотивації праці в цілому і її елементів зокрема [5, с. 14].

Політична стабільність, законодавче регулювання та політичні рішення можуть як стимулювати розвиток підприємства, так і обмежувати його. Наприклад, зміни в податковій політиці, трудове законодавство, квоти, митні тарифи або регуляції щодо охорони навколишнього середовища можуть суттєво вплинути на управлінські рішення. Зміни в законодавстві можуть вимагати адаптації бізнес-процесів. Законодавчі вимоги та регулювання, пов'язані з правами власності, інтелектуальною власністю, охороною праці, захистом прав споживачів та екологічною відповідальністю, визначають рамки, в яких може діяти підприємство. Порушення законів може призвести до штрафів, зупинки діяльності або втрати репутації.

Технологічний прогрес відкриває нові можливості для підвищення ефективності, але також створює виклики для підприємств, які не встигають адаптуватися до змін. Використання інноваційних технологій у виробництві, управлінні та маркетингу дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати витрати та збільшити конкурентоспроможність на ринку. Технологічна відсталість, навпаки, може призводити до втрати конкурентних переваг.

Соціальні та культурні зміни також впливають на роботу підприємства. Зміни в демографії, цінностях та поведінкових звичках споживачів визначають потребу підприємства в адаптації до нових вимог ринку. Компанії повинні враховувати потреби різних груп населення і реагувати на них у своїх продуктах або послугах. Наприклад, зростання

інтересу до екологічно чистих продуктів формує нові вимоги до бізнесу. Соціальний фактор формується у межах конкретного суспільства та відображає особливості поведінки та поглядів, що опосередковано впливає на процес прийняття управлінських рішень, характеризує структуру населення за віковими ознаками, рівнем соціальної забезпеченості та освіти, споживчим перевагами. До них доцільно віднести: рівень освіти, соціальна забезпеченість із розрахунку співвідношення середня заробітна плата/прожитковий мінімум та рівень криміналізації суспільства [6].

Конкуренти, які працюють на тому самому ринку, впливають на рішення щодо цін, асортименту та стратегії розвитку підприємства. Щоб залишатися конкурентоспроможним, підприємство має постійно аналізувати дії своїх опонентів, знаходити унікальні пропозиції для споживачів і впроваджувати інноваційні підходи.

Фактори зовнішнього середовища пов'язані між собою рівнем сили, з якою переміна одного фактора впливає на інші складові. Варто виявити ще одні головні тенденції, взаємовплив цих факторів і збудувати тренди їхнього розвитку [3, с. 57].

Внутрішні чинники – це ті елементи, які підприємство може контролювати або регулювати для підвищення своєї ефективності. Вони пов'язані з управлінськими процесами, ресурсами та організаційною культурою.

Кваліфікація та професійні навички менеджерів безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів. Вміння приймати обґрунтовані рішення, планувати, організовувати та контролювати виконання завдань є основними аспектами успішного управління. Важливим є також лідерство, яке здатне мотивувати команду до досягнення стратегічних цілей. Використання сучасних методів і технологій управління, таких як автоматизація процесів, CRM-системи або моделі стратегічного планування, сприяє підвищенню ефективності. Водночас застарілі підходи можуть гальмувати розвиток. Початковим етапом стратегічного управління є стратегічне планування, в ході якого формується стратегія, яка представляє собою план дій по завоюванню конкурентної позиції в довгостроковій перспективі [7].

Правильно побудована організаційна структура сприяє ефективній координації дій між підрозділами, чіткому розподілу відповідальності та підзвітності. Чіткість у взаємодії між рівнями управління та швидкість передачі

інформації впливають на здатність підприємства швидко реагувати на зміни та забезпечувати якісне виконання завдань. Ефективна структура управління забезпечує чіткий розподіл ролей і відповідальності, що сприяє швидкому прийняттю рішень. Складна або неефективна структура може уповільнювати процеси та знижувати продуктивність.

Доступність фінансових ресурсів визначає можливість підприємства для інвестування в нові проєкти, модернізацію виробництва, розширення ринків збуту тощо. Відсутність достатнього фінансування може стримувати розвиток підприємства, тоді як раціональне використання наявних коштів підвищує його стійкість і прибутковість. Чим швидше обертається капітал на підприємстві, тим менше його потрібно для забезпечення випуску планового обсягу продукції. І навпаки, уповільнення оборотності капіталу потребує додаткового залучення засобів для забезпечення аналогічного обсягу виробництва, реалізації і збуту [4, с. 20]. Рівень доступності ресурсів, ефективність фінансового планування та обліку впливають на здатність підприємства інвестувати в розвиток і швидко реагувати на зміни. Фінансова діяльність підприємства має бути спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства [2, с. 36].

Трудові ресурси та корпоративна культура відіграють важливу роль. Якість персоналу, його професійна підготовка, мотивація та взаємодія всередині колективу є ключовими аспектами успішного функціонування будь-якого підприємства. Рівень професійної підготовки співробітників, їхня мотивація та лояльність до компанії відіграють важливу роль у досягненні цілей. Недостатня кваліфікація може стати бар'єром для впровадження інновацій. Корпоративна культура, що заохочує ініціативність, командну роботу та інновації, сприяє підвищенню ефективності роботи. У той же час низька мотивація або конфлікти в колективі можуть стати серйозною перешкодою для розвитку.

Інформаційні системи та комунікація вийшли також на передній план. В умовах цифровізації важливою є здатність підприємства ефективно використовувати інформаційні технології для управління, комунікації та аналізу даних. Наявність сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати процеси

управління, покращити контроль та прийняття рішень на основі актуальної інформації.

З попереднім чинником тісно пов'язана інноваційна активність. Готовність до впровадження інновацій є визначальним фактором у здатності підприємства пристосовуватися до змінних умов ринку. Інвестиції в наукові дослідження та розробки, запровадження нових продуктів і технологій допомагають підприємствам зберігати конкурентні позиції і залишатися привабливими для споживачів. Готовність впроваджувати інновації та адаптуватися до змін ринку визначає здатність підприємства залишатися конкурентоспроможним.

Важливо зазначити, що ефективне управління передбачає синергію між зовнішніми та внутрішніми чинниками. Зміни в зовнішньому середовищі можуть вимагати відповідної реакції на внутрішньому рівні. Наприклад, економічні кризи можуть змусити підприємство переглянути свою фінансову стратегію, скоротити витрати або оптимізувати процеси. Або, якщо підприємство планує розширюватися на нові ринки, йому потрібно враховувати культурні відмінності споживачів та адаптувати свої продукти чи маркетингові стратегії відповідно до їхніх потреб. Навіть у неста-

більних економічних умовах підприємство може досягати успіху завдяки ефективному управлінню внутрішніми ресурсами та адаптивним стратегіям. Водночас найкраща внутрішня організація може бути недостатньою, якщо підприємство не враховує зовнішні ризики.

**Висновки.** Ефективне управління підприємством є критично важливим для його стабільного розвитку, зростання прибутковості та конкурентоспроможності. Управлінські рішення, що приймаються керівництвом, значною мірою визначають успішність компанії, однак на рівень ефективності управління впливають різноманітні чинники. Їх можна поділити на зовнішні та внутрішні, що обумовлюють можливості та виклики для організації. Задля досягнення стабільного розвитку важливо ретельно аналізувати обидві групи чинників та своєчасно реагувати на зміни. Підприємства, які можуть адаптувати свої внутрішні ресурси та стратегії до викликів зовнішнього середовища, мають більше шансів досягти успіху та зміцнити свої позиції на ринку. Тому керівництву підприємств необхідно постійно моніторити ці чинники, удосконалювати управлінські процеси та бути готовими до змін.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Барна М. Ю., Баган Н. В., Хмельницька Є. В. Чинники впливу на формування, стан та ефективність управління ресурсами підприємств індустрії гостинності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 287–292.
2. Завитій О. Роль фінансової діагностики в діяльності підприємства. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2021. Вип. 1–2. С. 33–41. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.033>
3. 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.
4. Мадрига Г. М. Теоретичні підходи до аналізу факторів впливу на ефективність діяльності малих підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 16–21.
5. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України: монографія / Л. В. Проданова, О. В. Котляревський; Черкаський державний технологічний університет. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.
6. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг. *Ефективна економіка*. 2016. № 12.
7. Тульчинська С. О., Дергалюк М. О., Радкевич Д. О. Стратегія підвищення конкурентоспроможності українських товаровиробників на світовому ринку в умовах макроекономічної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2021. Вип. 1.
8. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Ружицький А. В. Стратегії конкурентоспроможності підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 6. С. 5–9.

#### REFERENCES:

1. Barna M. Yu., Bahan N. V., Khmelnytska Ye. V. (2024) Chynnyky vplyvu na formuvannia, stan ta efektyvnist upravlinnia resursamy pidpriumstv industrii hostynnosti [Factors influencing the formation, state and efficiency of

resource management of enterprises in the hospitality industry]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*. Tom 9, vol. 2, pp. 287–292. (in Ukrainian)

2. Zavytii O. (2021) Rol finansovoi diahnostryky v diialnosti pidpriemstva [The role of financial diagnostics in enterprise activity]. *Instytut bukhhalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vol. 1–2. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.033> (in Ukrainian)

3. Kovtunenکو Yu. V., Oleksiichuk A. H., Vasalatii T. M. (2016) Faktory zovnishnoho seredovyscha, yaki vplyvaiut na vybir stratehii vyrobnochoho pidpriemstva. [Factors of the external environment that influence the choice of the strategy of the production enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 55–58. (in Ukrainian)

4. Madryha H. M. (2012) Teoretychni pidkhody do analizu faktoriv vplyvu na efektyvnist diialnosti malykh pidpriemstv [Theoretical approaches to the analysis of influencing factors on the efficiency of small enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»*, vol. 739, pp. 16–21. (in Ukrainian)

5. Prodanova L. V., Kotliarevskyi O. V. (2019) Motyvatsiyni mekhanizm rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti v ekonomitsi Ukrainy [Motivational mechanism for the development of entrepreneurial activity in the economy of Ukraine]. Cherkaskyi derzhavnyi tekhnolohichnyi universytet. Cherkasy: Vydavets Ponomarenko R. V., 240 p. (in Ukrainian)

6. Savina H. H., Skibina T. I. (2016) Faktory zovnishnoho ta vnutrishnoho vplyvu na riven efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom kompleksu komunalnykh posluh [Factors of external and internal influence on the level of efficiency of enterprise management of a complex of communal services]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. (in Ukrainian)

7. Tulchynska S. O., Derhaliuk M. O., Radkevych D. O. (2021) Stratehiia pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ukraïnskykh tovarovyrobnykiv na svitovomu rynku v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [A strategy for increasing the competitiveness of Ukrainian commodity producers on the world market in conditions of macroeconomic instability]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1. (in Ukrainian)

8. Tulchynskyi R. V., Tulchynska S. O., Ruzhytskyi A. V. (2021) Stratehii konkurentospromozhnosti pidpriemstv v umovakh makroekonomichnoi nestabilnosti [Competitiveness strategies of enterprises in conditions of macroeconomic instability]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 5–9. (in Ukrainian)