

Данкєєва О.М.кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу
Національного університету харчових технологій**Dankeieva Oksana**

National University of Food Technologies

**МОНІТОРИНГ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА
НА ФУНКЦІОНУВАННЯ РОЗДРІБНОЇ МЕРЕЖІ****MONITORING OF ENVIRONMENTAL INFLUENCE FACTORS
ON RETAIL NETWORK FUNCTIONING**

У статті здійснено моніторинг факторів впливу зовнішнього середовища на функціонування роздрібною мережі з використанням PESTLE-аналізу. Наведено характеристику діяльності та основні напрямки розвитку національної роздрібною мережі VARUS. Визначено перелік факторів впливу зовнішнього середовища та їх складових. Сформульовано межі ймовірності зміни чи настання фактору. Проведено експертне оцінювання вірогідності змін факторів зовнішнього середовища та їх ймовірності настання. Здійснено оцінку сили впливу кожного фактору зовнішнього середовища та його складових на функціонування роздрібною мережі, а також ймовірності їх настання. Наведено та обґрунтовано результати оцінки сили впливу факторів зовнішнього середовища та їх складових на функціонування роздрібною мережі. Зазначено перспективи подальшої реалізації намічених напрямів розвитку роздрібною мережі з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища.

Ключові слова: фактори зовнішнього середовища та їх складові, сила впливу фактору, PESTLE-аналіз, роздрібною мережа, експертні оцінки, негативний вплив.

The external environment of retail networks is characterized by variability of consumer demand, complexity, dynamism, intensity of influence. Also, the processes that take place in the external environment contain many contradictions, as a result, it is necessary to constantly monitor, analyze and systematically study the factors of their impact on the functioning of retail networks in the dynamic nature of change. The aim of the article is to monitor and determine the strength of environmental factors and the probability of their occurrence on the operation of the retail network, using PESTLE-analysis. The impact of environmental factors on the functioning of retail enterprises was monitored on the example of the VARUS retail network. VARUS is a national supermarket chain represented on the Ukrainian grocery retail market by Omega in 25 predominantly large cities. As the VARUS retail network plans to expand its number of stores in the new, saturated with competitors retail market in Kyiv region, as well as to introduce new areas of activity – PESTLE-analysis will provide the necessary data for the planned areas of network development, assess potential risks and measure strength. the impact of each of the environmental factors and the probability of their occurrence. The analysis showed that almost all the studied environmental factors have a moderate negative impact on the functioning of the retail network VARUS with a probability of change of factors in the range of 60-80%. The components of the technological factor have a positive effect, which indicates the readiness of the network to introduce the latest technologies in trade. Monitoring the strength of the influence of factors and assessing the probability of their change on the functioning of the retail network VARUS in the future shows that the influence of environmental factors – the result of the interaction of many components, each of which is unique in a particular situation. The need for continuous monitoring of the strength of the impact of environmental factors and the probability of their occurrence is necessary in order to predict the nature and extent of their impact, to capture tendencies, and to implement the necessary measures in a timely manner.

Key words: environmental factors and their components, strength of factor influence, PESTLE-analysis, retail network, expert assessments, negative impact.

Постановка проблеми. Зовнішнє середовище роздрібних мереж характеризується мінливістю попиту споживачів, складністю, динамізмом, інтенсивністю впливу. Також про-

цеси, які відбуваються в зовнішньому середовищі, містять багато суперечностей, що вимагає постійного здійснення моніторингу, аналізу та системного дослідження факторів їх впливу

на функціонування роздрібних мереж в умовах динамічної природи змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми аналізу зовнішнього середовища були пріоритетними в дослідженнях класиків стратегічного аналізу Р. Гранта, М. Портера, С. Скотта, Ф. Котлера, Р. Аткинсона, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, П. Дженстера, Д. Хассі, М. Мескона, І. Ансоффа. Дослідженнями впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємств роздрібною торгівлі займалися низка провідних вітчизняних вчених, серед них: Бец Т.М. [1], Гросул В.А., Речун О.Ю., Фролова Л.В., Толпежников Р.О., Бланк І.О., Кавун О.О., Лігоненко Л.О., Смольнякова Н. М. [2], Чорна М.В., Тесленок І.М. [3], та ін. Незважаючи на значні здобутки науковців дана тематика потребує постійного перегляду та поглибленого вивчення.

Метою статті є здійснення моніторингу та визначення сили факторів впливу зовнішнього середовища та ймовірності їх настання на функціонування роздрібною мережі, використовуючи PESTLE-аналіз.

Виклад основного матеріалу дослідження. При огляді фактів останнього десятиріччя можна побачити, що фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність роздрібних мереж, у переважній й більшості, чинили негативний вплив та спричиняли складну ситуацію, а саме: погіршення економіки, зумовлене впливом світової економічної депресії (2013 р.), вимушене скорочення значної кількості магазинів роздрібних мереж (2014-2015 рр.), що погано відобразилося на показниках їх господарської діяльності та їх розвитку. Проте після періоду стрімкого падіння основних показників діяльності роздрібних мереж спостерігалася тенденція до їх поступового зростання (2016-2019 рр.). Потім, несприятливий вплив пандемії COVID-19 (с 2020 р.) змусив підприємства ритейлу переглянути напрями своєї діяльності.

Таким чином, усвідомлюючи надзвичайну мінливість зовнішнього середовища, посилюється необхідність швидко реагувати на процеси, які відбуваються в ньому для подальшого визначення дій досягнення цілей підприємства. Як зазначають [3], моніторинг факторів зовнішнього середовища потребує ретельного аналізу через важливість врахування характеру позитивного чи негативного впливу факторів прямої дії та сили їх настання.

Моніторинг впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування підприємств роздрібною торгівлі здійснено на прикладі роздрібною мережі VARUS.

VARUS – національна мережа супермаркетів, представлена на ринку продуктового

ритейлу України компанією «Омега» у 25 переважно великих містах. Станом на середину 2021 року мережа налічує 111 супермаркетів, в найближчій перспективі (до середини 2022 р.) планує відкриття нових магазинів переважно у Київській обл., збільшивши їх кількість 200. Розвиток мережі прискорює зміна споживчої поведінки. Щоб задовольнити попит, роздрібною мережа VARUS розвиває формат «магазинів біля дому» площею 300 – 500 м², переобладнає торговельні зали, впроваджує власну доставку товарів, переформатовує великі магазини, а також проектує відкриття нового формату даркстор [4, 5].

Серед методів моніторингу факторів зовнішнього середовища, детальний опис яких наводиться у [2], найбільш дієвим на думку багатьох дослідників вважається PESTLE-аналіз. Його характерна особливість полягає у тому, що він дозволяє оцінити потенційний вплив факторів зовнішнього середовища на ритейл за двома напрямками: їх вплив на досліджуваний ринок та операційну діяльність конкретного магазину мережі. Оскільки роздрібною мережа VARUS планує розширення кількості власних магазинів на новому, насиченому конкурентами ринку ритейлу Київської обл., а також запровадити нові напрями діяльності – саме PESTLE-аналіз забезпечить необхідними даними для реалізації намічених напрямів розвитку мережі, дозволить оцінити потенційні ризики, а також виміряти силу впливу кожного з факторів зовнішнього середовища та ймовірність їх настання.

Перший, обов'язковий крок аналізу – визначення переліку складових факторів впливу зовнішнього середовища. З метою визначення сили впливу факторів зовнішнього середовища на подальше розширення кількості магазинів мережі у Київській обл., а також для проведення експертного оцінювання сили впливу цих факторів, було сформовано групу експертів, яка складалася з топ-менеджерів мережі, що працюють у Київському регіоні у кількості 9 осіб. Узгодженість думок було проведено за допомогою розрахунку коефіцієнта конкордації Кендалла. Згідно з правилами розрахунку, коефіцієнт конкордації може приймати значення від 0 до 1. Вважається, що чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим вище ступінь узгодженості думок експертів. Згідно з проведеними розрахунками конкордації Кендалла було визначено, що коефіцієнт дорівнює 0,98 і вказує на майже повну узгодженість думок експертів.

Після того, як всі фактори, які здатні вплинути діяльність мережі обрано, було проведено оцінку сили впливу кожного фактору. При

цьому експерти враховували тільки ті фактори, які чинять вплив на мережу. Наступним кроком визначено силу їх впливу за шкалою від 1 до 3, де: вплив фактору незначний: будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність мережі, сила впливу – 1; вплив фактору помірний: лише значна зміна впливає на діяльність роздрібною мережі, сила впливу – 2; вплив фактору критичний (високий): будь-які коливання викликають значні зміни в діяльності роздрібною мережі, сила впливу – 3.

Далі оцінено ймовірність зміни чи настання фактору. Експертами було визначено, що ймовірність змін оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність зміни:

- ймовірність зміни чи настання фактору від 0 до 20% – 1;
- ймовірність зміни чи настання фактору у діапазоні від 20-40% – 2;
- ймовірність зміни чи настання фактору від 40-60% – 3;
- ймовірність зміни чи настання фактору у діапазоні від 60-80% – 4;
- ймовірність у діапазоні від 80 та близько до 100% – 5.

У табл. 1 проведено оцінку впливу факторів зовнішнього середовища з врахуванням ймовірності змін на роздрібну мережу VARUS.

Результати оцінки сили впливу факторів зовнішнього середовища показали, що найбільший негативний вплив на функціонування роздрібною мережі VARUS чинять складові економічного (0,806) фактору. Значна сила зміни чинників економічного фактору (2,5) з ймовірністю настання більш 60%, пояснюється негативними інфляційними процесами, співвідношенням номінальної та реальної заробітної плати та рівнем безробіття. Вплив перелічених показників спричиняє зниження життєвого рівня населення, зростання цін на товари повсякденного попиту, що є основними товарами, які пропонує мережа. Це негативно позначається на купівельній спроможності споживачів і, як наслідок, зниженні основних показників діяльності мережі.

Як вже зазначалося, несприятливий вплив пандемії COVID-19 змусив роздрібну мережу VARUS переглянути напрями своєї діяльності на конкурентному ринку ритейлу. З'явилася гостра необхідність стрімко налагоджувати онлайн торгівлю, впроваджувати нові форми взаємодії з цільовою аудиторією, а саме: створювати маркетплейси, мобільні додатки, впроваджувати QR-коди, використовувати соціальні мережі та месенджери для розширення взаємодії з покупцями, посередниками, виробни-

ками та ін. Це пояснює помірний (2) позитивний вплив складових технологічного фактору на діяльність роздрібною мережі VARUS. Також вказує на те, що і надалі технологічний фактор буде сприяти позитивним зрушенням функціонування мережі (ймовірність зміни більш ніж 60%), враховуючи новий погляд споживачів на сучасний ритейл.

Значний негативний вплив на діяльність роздрібною мережі VARUS чинять складові політичного фактору (0,538). По-перше, політична нестабільність – критична зміна чинника (3) спричиняє постійні зміни в правовому та податковому регулюванні в країні і призводять до нестабільності діяльності мережі, що вимагає від мережі постійного перегляду намічених цілей та їх корегування. По-друге, нарощення впливу державного регулювання ділової активності вітчизняних торговельних підприємств (0,122) призводить до зростання адміністративних витрат мережі, посилення нецінових форм конкуренції, підвищення цін на продукцію та скорочення асортименту. Незначний позитивний вплив складового політичного фактору рівень розвитку місцевого самоврядування (+0,092), який чинить помірний вплив, з ймовірністю настання до 40%, забезпечить стає зростання складових економічних та соціо-культурних факторів Київської області, що дозволить розширити географію присутності роздрібною мережі на ринку ритейлу зазначеного регіону.

Заперечливу дію чинять складові екологічного фактору (0,515): високий рівень споживання електроенергії та інших природних ресурсів, утворення відходів, застосування хімічних засобів та детергентів – змушують мережу впроваджувати і дотримуватися екологічних критеріїв стандарту. З одного боку, вимоги щодо екологізації роздрібною торгівлі вимагають роз'яснення та витрачання додаткових коштів на впровадження заходів щодо зниження споживання природних ресурсів та мінімізацію забруднення навколишнього середовища. З другого, як зазначає [1] – упровадження стандарту надасть мережі можливість підвищити ефективність використання електроенергії та інших ресурсів, підтвердити екологічну та соціальну відповідальність та сприятиме: зниженню витрат мережі на оплату за споживання електроенергії та води; зниженню обсягу відходів; приверненню додаткової уваги зі сторони засобів масової інформації; збільшенню популярності серед населення та зростанню кількості клієнтів.

Негативний вплив соціально-культурних факторів (0,523) на функціонування роздрібною мережі VARUS позначається у демографічних змінах, погіршенні рівня життя (критич-

**Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища з врахуванням ймовірності змін
на роздрібну мережу VARUS**

№	Фактори зовнішнього середовища та їх складові	Вплив фактору на мережу	Експертні оцінки. Вірогідність змін фактору в майбутньому									Середня вірогідність зміни фактору	Позитивний чи негативний вплив, +/-	Відносний вплив фактору з врахуванням вірогідності його змін
			1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14
1	Політичні	2,2										3,32	-	0,538
1.1	Політична ситуація в Україні	3	3	4	5	3	4	5	4	5	3	4	-	0,203
1.2	Ймовірні політичні зміни	2	2	2	3	2	4	4	5	3	4	3,2	-	0,108
1.3	Державне регулювання конкуренції галузі	2	2	3	3	4	3	2	4	4	3	3,1	-	0,105
1.4	Державне регулювання ділової активності вітчизняних торговельних підприємств	2	3	4	3	4	5	4	4	3	2	3,6	-	0,122
1.5	Рівень розвитку місцевого самоврядування	2	3	3	2	2	3	3	2	4	3	2,7	+	0,092
2	Економічні	2,5										3,1	-	0,806
2.1	Інфляційні процеси	3	4	4	4	5	4	4	3	4	5	4,1	-	0,208
2.2	Зміна економічного циклу	2	2	2	3	2	2	1	2	3	3	2,2	-	0,075
2.3	Темп приросту/зменшення номінальної та реальної заробітної плати	3	3	4	5	4	4	3	2	3	3	3,4	-	0,173
2.4	Економічно активне населення	3	4	4	4	3	3	3	2	1	2	2,9	-	0,145
2.5	Рівень безробіття	2	3	3	4	5	3	4	4	3	5	3,8	-	0,129
2.6	Кредитно-грошова система	2	2	3	3	2	1	3	2	2	2	2,2	-	0,076
3	Соціально-культурні	1,8										3,32		0,523
3.1	Погіршення рівня життя	3	3	3	4	3	3	4	4	5	4	3,6	-	0,183
3.2	Демографічні зміни	2	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4,3	-	0,146
3.3	Збільшення витрат населення на придбання товарів та послуг	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2,7	-	0,092
3.4	Зміна атрибутів купівельної поведінки	1	2	2	3	3	4	3	4	2	2	2,8	-	0,048
3.5	Національна культура та традиції	1	2	3	3	4	4	3	3	4	3	3,2	-	0,054
4	Технологічні	2										4,2	+	0,655
4.1	Тенденції НДДР	2	4	4	4	3	3	4	3	4	5	3,8	+	0,129
4.2	Нові продукти	1	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	-	0,068
4.3	Нові технології в торгівлі	2	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4,3	+	0,146
4.4	Розвиток сучасних програмних комплексів для торговельних процесів	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4,3	+	0,146
4.5	Розвиток технологічних платформ: IT-сервіс	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4,6	+	0,234
5	Правові	2										4	-	0,275
5.1	Постійні зміни в законодавстві країни	2	4	4	4	5	4	4	5	3	3	4	-	0,136
5.2	Нормативно-правове забезпечення роздрібною торгівлі	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,1	-	0,139

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13		14
5.3	Впровадження екологічних стандартів галузі	2	4	3	5	3	4	4	4	5	3	3,9	+/-	0,132
6	Екологічні	2										3,8	-	0,259
6.1	Рівень споживанням електроенергії та інших природних ресурсів	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,3	-	0,112
6.2	Утворення відходів	2	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4,4	-	0,149
6.3	Використання одноразових упаковок	2	4	4	4	5	3	3	3	4	4	3,8	+/-	0,129
6.4	Застосування хімічних засобів та детергентів	2	3	3	3	4	4	4	3	5	4	3,7	-/+	0,125
	Разом	59										100,1		

Джерело: складено автором

ний рівень впливу на функціонування мережі з ймовірністю зміни фактору до 60%), які чинять негативний вплив через зменшення кількості потенційних покупців. Чинник фактору зміна атрибутів купівельної поведінки (0,048) характеризує функціональні й уявні атрибути товарів, а також морально-етичні цінності та критерії їх закупівлі. Це впливає на визначення мережею асортименту, на розвиток власних торгових марок, на вироблення ефективної стратегії. Так, несприятливий вплив пандемії COVID-19 змусив роздрібну мережу VARUS переглянути формат своїх магазинів. Магазины форматів «біля дому» й міні маркети виявилися особливо затребуваними під час локдаунів, одна з причин – покупці намагалися витратити на покупки менше часу, тож обирали торгові точки, де це можна зробити швидше [2].

На думку експертів, помірний негативний вплив чинників правового фактору (-0,275) з ймовірністю зміни до 80%, спричиняють недосконале законодавство (0,136) та нормативно-правове забезпечення роздрібною торгівлі. Це відбувається – через неможливість відслідковувати постійні зміни в законодавстві щодо підприємницької діяльності, складність адміністрування податків та ведення звітної документації.

Отже, проведений аналіз показав, що майже всі досліджувані фактори зовнішнього середовища мають помірний негативний вплив на функціонування роздрібною мережі VARUS з ймовірністю зміни факторів у межах 60-80%. Позитивний вплив чинять складові технологічного фактору, що вказує на готовність мережі до впровадження новітніх технологій в торгівлі.

Оскільки досліджувані фактори є факторами прямого впливу на функціонування роздрібною мережі VARUS і вона може тільки пристосуватися до їх впливу та визначити ймовірність змін, – для подальшої реалізації намічених напрямів розвитку мережі, а саме, від-

криття нових магазинів, пропонується наступні заходи:

- для зниження економічного фактору – вводити та розвивати власні торгові марки, а також впроваджувати програми для підвищення лояльності споживачів;

- для підтримання позитивних технологічних змін – надалі розвивати ІТ –сервіс, сучасні програмні комплекси для торгівельних процесів;

- для зменшення від’ємного впливу складових екологічного фактору – поступово переходити на екологічне упакування;

- для зменшення негативного впливу соціально-культурного фактору – надалі переходити на формати магазинів «біля дому», впроваджувати програми персоналізації, удосконалювати онлайн продаж продукції.

Висновки. Моніторинг сили впливу факторів та оцінка ймовірності їх зміни на функціонування роздрібною мережі VARUS у майбутньому свідчить про те, що вплив факторів зовнішнього середовища – результат взаємодії багатьох складових, кожен з яких є винятковим у конкретній ситуації; простежується взаємозв’язок як між факторами, так і їх складовими між собою; їх зміст і характер сили впливу є таким, що кожний з них впливає одночасно на кілька аспектів її діяльності. Через це не можна розглядати вплив будь-якого з фактору ізольовано від впливу інших на діяльність мережі в цілому. Необхідність постійного моніторингу сили впливу факторів зовнішнього середовища та ймовірність їх настання потрібно для того, щоб передбачувати характер та ступінь їх впливу, сприймати тенденції, та своєчасно впроваджувати необхідні заходи щодо ефективного функціонування мережі.

Проведення моніторингу буде корисним при розробці стратегій розвитку роздрібною мережі VARUS, при визначенні конкурентних переваг.

Список використаних джерел:

1. Бец Т.М., Залуцький В.П. Аналітичні аспекти екологічної оцінки ділової активності торговельного підприємства. *Ефективна економіка*, № 9, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=333> (дата звернення: 16.01.2022).
2. Система методів оцінки впливу зовнішнього середовища на формування конкурентних переваг / Н. М. Смольнякова, О. В. Михайлова, А. М. Волосов, С. М. Шинкар. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2019. Вип. 1 (29). С. 60-75.
3. Тесленок І.М., Коротунова О.В., Косенко Ю.В. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на функціонування машинобудівного підприємства. *Економіка та держава. Сер. Економічна наука*. № 1. 2019 р. с. 78-82.
4. Офіційний сайт мережі VARUS. URL: <https://varus.ua/uk/news> (дата звернення: 18.01.2022)
5. Офіційний сайт Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/ru/company/krash-test-gipermarketi-20122021-3022> (дата звернення: 18.01.2022)

References:

1. Bets M., Zalutskuy V. (2014). Analytical aspects of environmental assessment of business activity of commercial enterprise. *Efficient economy* no.9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=333> (accessed 16 January 2022).
2. Smolnyakova, N., Mykhailova, O., Volosov, A., Shynkar, S. (2019). Systema metodiv otsinky vplyvu zovnishnoho seredovishcha na formuvannya konkurentnykh perevah [System of methods of evaluating the impact of the external environment on the formation of competitive advantages of trade enterprises], *Economic strategy and perspectives of the development of trade and services sphere*, no. 1(29), pp. 60-75.
3. Teslenok I., Korotunova O., Kosenko Yu. (2019). Analiz vplyvu faktoriv zovnishnoho seredovishcha na funktsionuvannya mashynobudivnoho pidpriemstva [Analysis of the influence of environmental factors on the functioning of the machine ^ building enterprise]. *Economy and state. Ser. Economics* No. 1, pp. 78-82.
4. Official site of the network VARUS. Available at: <https://varus.ua/uk/news> (accessed 18 January 2022).
5. Official site of the Journal Forbes Ukraine. Available at: <https://forbes.ua/ru/company/krash-test-gipermarketi-20122021-3022> (accessed 18 January 2022).