

ЧЕРЕП Дмитро Сергійович

Зовнішнє середовище підприємства та його вплив на ефективність бізнесу / The external environment of the enterprise and its impact on business performance

спеціальність: 8.03050401 - Економіка підприємства
магістерська програма - Економіка і управління підприємством

Магістерська робота

Виконав студент групи

ЕППзм-22

Д. С. Череп

Науковий керівник:

к.е.н., А. П. Адаменко

Магістерську роботу допущено до захисту:

"20" _____ 2017 р.

Завідувач кафедри

В. І. Гринчуцький

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 121 сторінки, 28 таблиць, 6 рисунків, список використаної літератури із 83 найменувань, 1 додаток.

Метою дипломної роботи є дослідження досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств з питань впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність бізнесу.

Об'єктом дослідження в даній магістерській роботі є діяльність ТОВ «АВЕНТИС».

Предметом дослідження є процес ефективної організації діяльності підприємства, що знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища.

Одержані висновки та їх новизна: полягають у розробці механізму впровадження принципів та форм адаптації підприємства до змін зовнішнього ринкового середовища, а також напрямків підвищення ефективності управління факторами зовнішнього середовища підприємства. А саме: запропоновано наступні дії в рамках стратегій: SO - стратегія (розвиток системи персональних продажів для оптових покупців); WO - стратегія (створення єдиної служби маркетингу на підприємстві, збільшення ринкової частки за рахунок завоювання нових сегментів ринку); ST - стратегія (створення системи обліку і зниження витрат, створення системи електронних продажів); WT - стратегія (розширення каналів товароруку, створення системи зворотного зв'язку з клієнтами).

Ключові слова: середовище, фактори, вплив, видозміненість, ефективність, потенціал, організація, моделі, адаптація.

RESUME

This thesis contains 121 pages, 28 tables, 6 figures, list of references with 83 titles, one application.

The aim of the thesis is to study the experience of domestic and foreign enterprises on the impact of environmental factors on business performance.

The object of the research in this master's work is the work of "Aventis".

The subject of research is the process of efficient organization of the company, under the influence of environmental factors.

The resulting conclusions and innovation: the preparation of the mechanism of implementing the principles and forms of enterprise adaptation to changes in external market environment and trends improving the management of enterprise environmental factors. Specifically, proposed the following as part of strategies: SO - strategy (development of personal systems sales to wholesalers); WO - strategy (creating a single marketing service for the enterprise, increase market share by winning new market segments); ST - strategy (creating accounting systems and lower costs, a system of electronic sales); WT - strategy (expansion of commodity circulation channels, a system of feedback from clients).

Keywords: environment, factors, influence, vydozminenist, efficiency, capacity, organization, model, adaptation.

АНОТАЦІЯ

Череп Дмитро Сергійович, зовнішнє середовище підприємства та його вплив на ефективність бізнесу.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 803050401 – «Економіка підприємства – ТНЕУ Тернопіль» 2016р.

КОРОТКИЙ ЗМІСТ ДИПЛОМУ

1. Теоретичні основи дослідження факторів зовнішнього середовища та їх вплив на функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання.

2. Дослідження зовнішнього середовища ТОВ «Авентіс»

3. Шляхи оптимізації впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Авентіс»

4. Висновки

SUMMARY

Cherep Dmytro Serhiyovich, enterprise environment and its impact on business performance.

Research on education and qualification level master's degree 803050401 - "Business Economics - TNEU Ternopol" 2016.

SUMMARY DIPLOMA

1. Theoretical basis of the study of environmental factors and their impact on the operation of the business under market conditions.

2. Study the environment of "Aventis"

3. Ways to optimize the impact of environmental factors on the activity of "Aventis"

4. Conclusions

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність зовнішнього середовища та його вплив на підприємство

1.2. Характеристика зовнішнього середовища прямого та опосередкованого впливу

1.3. Методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АВЕНТІС»

2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «АВЕНТІС»

2.2. Організаційно - економічна характеристика ТОВ «АВЕНТІС»

2.3 Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТІС»

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «АВЕНТІС»

3.1 Застосування сучасних методик дослідження діяльності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

3.2 Обґрунтування напрямків усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Загальновідомо, що важливість середовища для організації є одним із основних положень теорії систем. Згідно із цією теорією діяльність організації буде успішнішою, якщо вона діє як відкрита система, у безперервній взаємодії із зовнішнім середовищем і має з ним зворотній зв'язок.

Зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві (державі, світі), до яких вона мусить пристосовуватися. Значення зовнішнього середовища було усвідомлене наприкінці 50-х років нинішнього століття. Це стало одним з найважливіших внесків системного підходу до науки менеджменту. Зовнішнє оточення організації дедалі більше стає джерелом проблем для сучасних менеджерів. Власне, керівники вищих і певною мірою середніх рівнів найважливіших для суспільства організацій (ділових, освітніх, державних) під впливом різноманітних подій у світі і державі змушені зосереджувати свою увагу на середовищі, що швидко змінюється, враховувати його вплив на внутрішню будову і розвиток організації.

Що стосується зовнішнього середовища в Україні, то воно є складним і нестабільним. Зубожіння більшості населення, протистояння законодавчої і виконавчої влади, часті зміни уряду, велика кількість і слабкість політичних партій, незавершена суперечлива приватизація, залежність від інших країн в енергоносіях, поглиблення економічної кризи, вкрай несприятлива екологія, великий рівень безробіття, значна тіньова економіка, знецінення моральних якостей — все це надзвичайно ускладнює політичний та бізнесовий менеджмент.

Всі керівники, незалежно від того, де вони працюють: в комерційному підприємстві, урядовому відомстві, церкві, благодійному фонді або в університеті, — повинні в різноманітному ступені зважати на елементи їхнього зовнішнього середовища. Незважаючи на те, що вони лише в

незначному ступені можуть впливати на нього (або взагалі не в стані це робити), наприклад, коли діло стосується найважливіших соціальних проблем, у них немає вибору і вони не можуть їх ігнорувати. Іншими словами, вони зобов'язані завжди чітко реагувати на навколишнє середовище. Вони повинні враховувати ті зовнішні для підприємства чинники, що можуть впливати на його діяльність, ідентифікувати, оцінювати їх відповідним чином.

Цілком очевидно, що для того, щоб керівники мали можливість реагувати на своє оточення, їм слід спробувати його прогнозувати, хоча б тому, що зміни в будь-якій організації вимагають часу. Певно, керівники можуть реагувати, коли зміни вже очевидні, але значно краще, якщо вони в стані передбачати їх. Керівники комерційних підприємств і урядових відомств, вже давно прогнозують своє економічне оточення, з тим щоб бути готовими до його змін, коли вони відбудуться. Однак лише деякі з цих організацій намагаються прогнозувати своє соціальне, політичне та етичне оточення.

Динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність, відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх чинників, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності. Досягненню цієї мети сприяє, зокрема, аналіз мікросередовища підприємства і виділення тих його суб'єктів, чий вплив на нього є відчутним.

Ключові фактори успіху організації перебувають у двох сферах: у зовнішній (з якої вона одержує усі види ресурсів, включаючи інформацію, тобто знання) і внутрішній (сильні і слабкі характеристики якої створюють ті чи інші передумови для перетворення ресурсів на продукцію та послуги).

Зовнішнє середовище характеризується сукупністю змінних, котрі перебувають за межами підприємства і не є сферою безпосереднього впливу з боку його менеджменту. Це, насамперед, усі ті організації, а також люди,

що пов'язані з даним підприємством через виконувані ним завдання: постачальники, споживачі, акціонери, кредитори, конкуренти, професійні спілки, торговельні організації, об'єднання споживачів, урядові органи та ін. Крім того, існує інших низка змінних зовнішнього середовища - соціальні фактори й умови, що, не впливаючи прямо на оперативну діяльність організації, визначають стратегічно важливі рішення, які прийняті її менеджментом. Найважливіша роль тут належить економічним, політичним, правовим, соціально-культурним, технологічним, екологічним, фізико-географічним факторам і змінним.

Актуальність теми полягає у тому, що виробничо-господарська організація як елемент економічної системи реалізується в конкретному середовищі і перебуває під його впливом. Водночас сукупний вплив організацій на середовище зумовлює відповідні макроекономічні зміни в ньому. Економічна теорія вимагає, щоб організація досягала максимальних результатів за мінімальних витрат ресурсів. Ефективність виробничо-господарської діяльності організації оцінюють, беручи до уваги не тільки продуктивність використання основних ресурсів (товарна маса, людський капітал, технологічний потенціал), але й оптимальність зв'язків суб'єкта господарювання із зовнішнім середовищем. Тому межі між організацією як системою та навколишнім середовищем визначаються сукупністю організаційних особливостей її діяльності. Отже, навколишнє середовище має надзвичайно важливе значення для організації, оскільки значною мірою визначає ефективність діяльності.

Метою магістерської роботи є –дослідження досвіду вітчизняних і зарубіжних підприємств з питань впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність бізнесу.

Завданнями магістерської роботи є:

- вивчення теоретичних аспектів управління впливом факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності підприємства;

- розкрити сутність, характеристики та моделі взаємодії організації з зовнішнім середовищем;
- визначення основних складових зовнішнього середовища та їх особливостей;
- аналіз фінансово – господарської діяльності ТОВ «АВЕНТИС»;
- оцінка впливу зовнішнього середовища на систему управління підприємства;
- розробити механізм впровадження принципів та форм адаптації ТОВ «АВЕНТИС» до змін зовнішнього ринкового середовища;
- опрацювати напрямки підвищення ефективності управління факторами зовнішнього середовища ТОВ «АВЕНТИС».

Предметом магістерського дослідження є процес ефективної організації діяльності підприємства, що знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища.

Об’єктом дослідження в даній магістерській роботі є діяльність ТОВ «АВЕНТИС».

Методичною базою при написанні магістерської роботи слугували статистичні, економіко-математичні методи, системи трендового та порівняльного аналізу.

Інформаційною базою магістерського дослідження є нормативні, статистичні та фінансові документи, наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання, законодавчі та нормативні акти.

Структура магістерської роботи: вступ, три розділи, висновки та рекомендації, список літератури, додатки. В роботі наведено: 6 рисунків, 28 таблиць та 1 додаток, список літератури налічує: 82 джерела, загальний обсяг роботи складає 123 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність зовнішнього середовища та його вплив на підприємство

Істотне проникнення у внутрішню побудову організації забезпечується використанням системного підходу.

Система — це набір взаємозалежних і взаємопов'язаних частин, складених у такому порядку, що дає можливість відтворити ціле. Унікальною характеристикою при розгляді систем є внутрішні відносини між частинами. Кожна система характеризується як диференціацією, так й інтеграцією. У системі використовуються різноманітні спеціалізовані функції. Кожна частина організації виконує свої визначені функції. У той же час для підтримування окремих частин в одному організмі і формування завершеного цілого в кожній системі здійснюється процес інтеграції. В організаціях ця інтеграція звичайно досягається координацією рівнів ієрархії, прямим спостереженням, правилами, процедурами, курсом дій. Тому кожна система вимагає поділу для того, щоб визначити її складові частини. Поряд з цим є необхідність і в інтеграції, щоб створити умови, за яких система не розпадеться на незалежні одиниці. Хоча організації, створені з частин чи складених елементів, самі є підсистемами в межах більш великої системи. Існують не тільки системи, а й підсистеми і над системи. Класифікація цих понять залежить від особливостей предмета аналізу. При цьому ціле не є простою сумою частин, оскільки систему варто розглядати в комплексі.

Розрізняють системи відкриті і закриті. Поняття закритої системи породжене фізичними науками, де розуміють, що система є само стримуваною, її головна характеристика в тому, що вона істотно ігнорує ефект зовнішнього впливу. Сформовано системою закритого типу була б та,

котра б не приймала енергії від зовнішніх джерел і не віддавала енергію своєму зовнішньому оточенню. Закрита організаційна система мало застосовується [2,с.116].

Відкрита система визнає динамічну взаємодію з навколишнім світом. Організації одержують свою сировину і людські ресурси з навколишнього світу. Вони залежать від клієнтів і замовників із зовнішнього світу, що споживають їхню продукцію. Банки, які активно взаємодіють з навколишнім світом, використовують депозити, обертають їх у кредити та інвестиції, використовують отриманий прибуток для підтримки самих себе, розвитку, виплати дивідендів і сплати податків.

Ступінь розмежування відкритої чи закритої систем змінюється в межах систем. Відкрита система може стати більш закритою, якщо контакти з оточенням зменшуються згодом. Можлива і зворотна ситуація.

Відкриті системи тяжіють до наростання ускладненості і диференціації. Іншими словами, відкрита система буде в міру свого росту прагнути до більшої спеціалізації своїх елементів і ускладнення структури, нерідко розширюючи свої межі чи створюючи нову суперсистему з більш широкими межами. Якщо підприємство росте, то спостерігається значна його диференціація й ускладнення. Створюються нові спеціалізовані відділи, здобуваються сировина і матеріали, розширюється асортимент продукції, що випускається, організовуються нові збутові контори.

У навколишньому середовищі організації можна виокремити три системи: економіку, суспільство, екологію (рис. 1.1), між якими існує така залежність: організація є підсистемою економіки, економіка — суспільства, а суспільство — підсистема екологічної системи. Всі вони нерозривно пов'язані. При цьому немінучим є накладання сфер різних систем, а внаслідок багатофункціональності окремих елементів систем їх вплив поширюється на суміжні елементи (наприклад, елемент «держава» є складовою систем «економіка», «суспільство» та «екологія»).

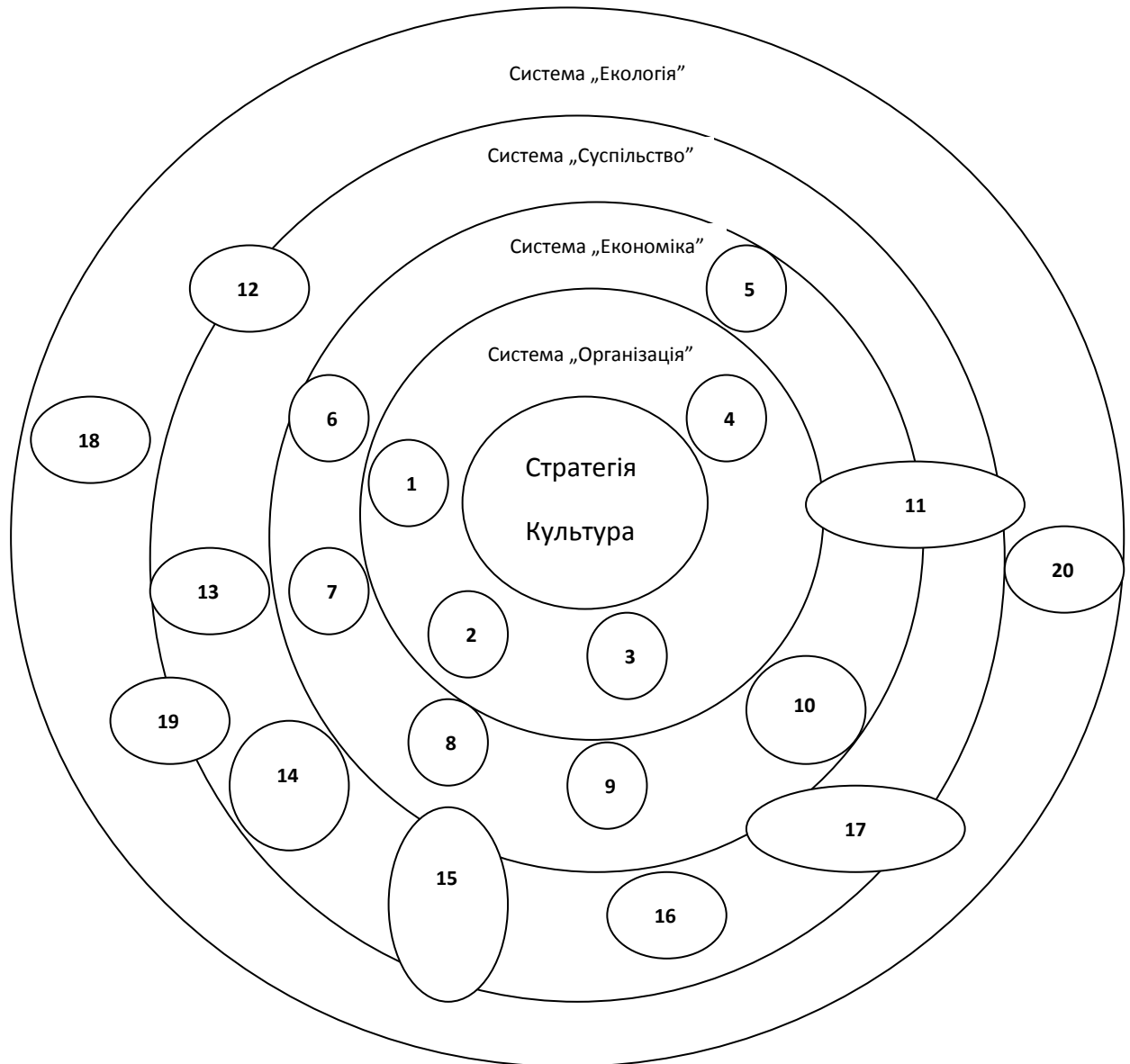


Рис.1.1. Організація і навколишнє середовище

- 1 — власники; 2 — співробітники; 3 — технологія;
 4 — система менеджменту; 5 — споживачі; 6 — конкуренти;
 7 — постачальники; 8 — потенційна робоча сила; 9 — інвестори;
 10 — кредитори; 11 — держава; 12 — громадська думка;
 13 — профспілки; 14 — організації працедавців;
 15 — організації (групи) за інтересами; 16 — засоби масової
 інформації;
 17 — політичні партії; 18 — природні умови;
 19 — захисники природного середовища; 20 — кліматичні умови.

Усі системи мають вхід, трансформаційний процес і вихід. Вони одержують сировину, енергію, інформацію, інші ресурси і перетворюють їх на товари і послуги, прибуток, відходи тощо. Відкриті системи мають, однак, деякі специфічні риси [14,с.127].

Одна з таких рис — це визнання взаємозалежності між системою і зовнішнім світом. Існує межа, що відокремлює систему від її оточення. Зміни в оточенні впливають на один чи кілька атрибутів системи, і навпаки, зміни в системі впливають на оточення. Зовнішнє середовище організації схематично надане на рисунку 1.2.

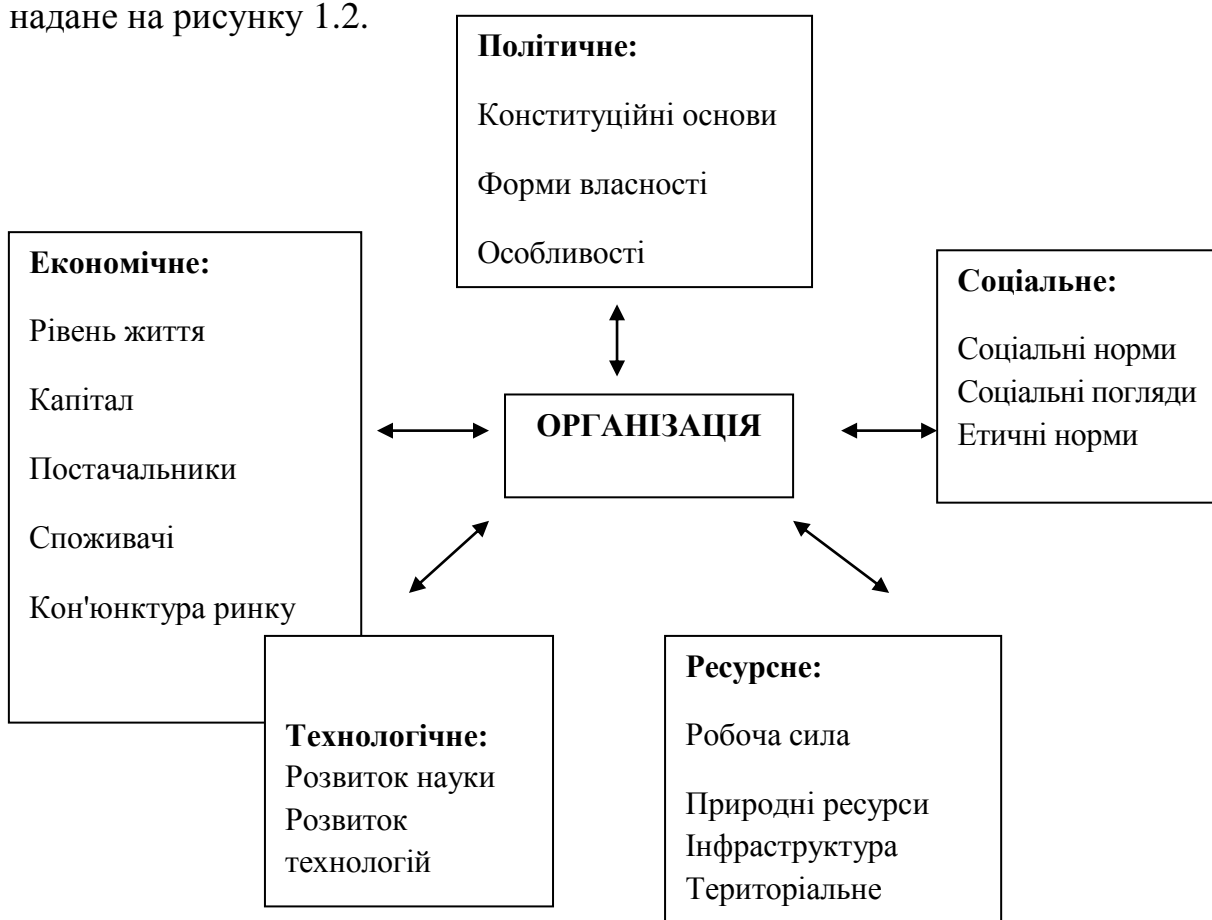


Рис.1.2 - Зовнішнє середовище організації

Осовська Г.В. розуміє під зовнішнім середовищем фактори, що сприяють функціонуванню, виживанню й ефективності організації [53,с.176].

Фатхудінов Р.А. стверджує, що зовнішнє середовище — сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов,

національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов і чинників [16,с.106].

Хміль Ф.І. говорить, що зовнішнє середовище організації — економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні елементи (чинники), які перебувають поза межами організації[33,с.191].

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії. Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним(табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

№ п/п	Фактори
1	Об'єктивний чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від діяльності підприємства і впливають на нього
2	Взаємозалежність факторів: сила, з якою змінність одного фактора впливає на інші фактори
3	Складність і кількість та різноманіття факторів, що суттєво впливають на підприємство
4	Динамічність: відносна швидкість змінності середовища
5	Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь її ймовірності

1. Складність — велика кількість факторів, на які організація мусить реагувати, а також рівень варіативності кожного з них. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає більше факторів.

2. Мінливість — швидкість зміни оточення організації. У деяких з них зовнішнє середовище дуже рухливе (комп'ютерні технології, електронна, хімічна, фармацевтична промисловість, біотехнології). Менш рухливе воно у підприємств харчової, деревообробної промисловості тощо. Крім того, в межах одного підприємства більш рухливим є середовище для одних підрозділів, зокрема, науково-дослідних, маркетингових відділів, і менш

рухливим — для інших, наприклад, виробничих.

3. Взаємозалежність факторів (зміна одного фактора спричиняє зміни інших). Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, при виробництві яких є велика частка енерговитрат. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

4. Невизначеність — необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати дві стратегії — пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування. Перша стратегія реалізується через створення гнучких організаційних структур із високим рівнем децентралізації влади. Керівники таких організацій повинні вміло використовувати сучасний інструментарій для прогнозування змін, володіти ринковою інтуїцією. Друга стратегія, як правило, доступна лише великим фірмам або таким, які об'єднуються з метою розширення своїх можливостей. Для впливу на зовнішнє середовище вони можуть використовувати потужну рекламу та засоби РК, політичну діяльність для лобювання своїх інтересів, входження у торговельні асоціації. Вразливість малого бізнесу зумовлена саме тим, що серед підприємців-початківців мало хто досконало володіє мистецтвом передбачувати зміни у зовнішньому середовищі, а змінювати його на свою користь їм не під силу. Модель впливу зовнішніх факторів наведена на рисунку 1.3 [5,с.211].



Рис.1.3. Модель впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство

Взаємодію організації з навколишнім середовищем можна також зобразити у вигляді моделей: "населення - екологія" і "ресурсна залежність".

Модель "населення - екологія" дає огляд взаємодії організацій з навколишнім середовищем. Відомо, що фактори навколишнього середовища можуть сприяти виживанню одних організацій, а інших вести до банкрутства. Модель "населення - екологія" ще називають моделлю природного відбору. За відомою теорією еволюції Чарльза Дарвіна види, котрі збереглися, вижили тому, що вони краще еволюціонували і пристосовувалися до свого середовища.

Модель "населення - екологія" передбачає три стадії впливу середовища на організацію. На першій стадії зміни відбуваються тільки у зовнішніх формах організації. Друга стадія - це відбір зон в організації, які найбільше відповідають навколишньому середовищу. На цій стадії організація робить спробу визначити інше поєднання ресурсів і умов, які дозволяють їй підтримувати своє існування. Третя стадія - стадія збереження

набутих форм організації, коли вони постійно відтворюються в процесі діяльності.

Модель ресурсної залежності ілюструє залежність організації від навколишнього середовища як джерела ресурсів. Вона доводить, що організації, користуючись зовнішнім середовищем, знижують цю залежність. Організації прагнуть контролювати більше своїх критичних ресурсів чи розвивати їх альтернативні джерела [10,с.126].

Варто відокремити підходи до опису структури зовнішнього середовища організації. Тут треба виділити дві основні концепції: неієрархічну та ієрархічну моделі. Прикладом моделі ієрархічного середовища можна вважати модель Бостонської консалтингової групи (рис.1.4).

Неієрархічна модель містить декілька певних пов'язаних між собою і невідпорядкованих один одному елементів, які розташовані поза підприємством (організацією). Головне тут — твердження про наявність елементів, які так чи інакше впливають на визначення цілей, розподіл ресурсів і формування місця підприємства (його іміджу) на ринку. Акцентується увага на сформованій під впливом зовнішніх елементів структурі цілей, розподілі владних повноважень і налагодженні ефективної взаємодії між компонентами зовнішнього середовища [7,с.187].



Рис.1.4. Ієрархічна модель середовища БКГ (ВСЄ)

Наявність такої моделі зумовлена ще й тим, що, як стверджує Дж. Гелбрейт [31], межі зовнішнього та внутрішнього середовищ дещо розмиті внаслідок взаємопроникнення елементів організації та середовища (наприклад, власна система розподілу продуктів або наявність дочірних підприємств). Ієрархічна концепція отримала розвиток у багатьох працях і сучасних спеціалістів із стратегічного управління. Найвідомішою є модель ієрархічної структури середовища, запропонована У. Діллом та розвинена А. Томпсоном.

Автори доводять, що існують три рівні середовища: внутрішнє, що перебуває під впливом і контролем підприємства, «середовище завдань», до якого входять організації, що безпосередньо пов'язані із визначенням і втіленням цілей підприємства; загальне середовище, де формуються загальноекономічні умови, тенденції, соціальні та політичні норми і т.ін. Межі між «середовищем завдань» і загальним середовищем досить розмиті. Ця модель дає змогу пояснити тенденції розширення «сфери впливу» та «меж контролю» за середовищем. А.Томпсон зазначав, що кожне

підприємство як матеріальна система націлене на встановлення рівноваги, стабільності, тобто постійно балансує між відкритістю та закритістю.

Найсуттєвіше на стан справ на будь-якому підприємстві впливає «середовище завдань», яке ще в різних джерелах має назву «безпосереднє оточення», «проміжне середовище» тощо. Перелік елементів цього середовища досить різноманітний, однак є загальні принципи, які дають змогу виокремити цей елемент оточення в особливу підсистему. До них можна віднести: по-перше, безпосередній зв'язок з підприємством, яке є об'єктом аналізу, у вигляді довгострокових договорів, комунікаційних зв'язків різного типу тощо; по-друге, можливість впливу (в певних межах) на елементи цього оточення з боку підприємства. Найбільш розгорненою є характеристика взаємного впливу елементів проміжного (чи безпосереднього) середовища та підприємства, яку наведено в галузевій моделі М. Портера [27,с.167].

На ієрархічному підході до побудови моделі зовнішнього середовища наполягав і Л. Буржуа. Він поширив цей підхід і всередину підприємства (відокремив «верхній» і «низовий» рівні у внутрішньому середовищі) і довів необхідність існування і цілеспрямованої побудови так званої «ієрархії корпоративних стратегій», які здійснюють зв'язок окремих груп усередині підприємства з відповідними елементами зовнішнього середовища.

Ідеї ієрархічності середовища своєрідно використовуються в «екологічній моделі середовища» Г.Олдріча. Згідно з уявленнями Г.Олдріча, головне, що стримує розвиток підприємств — це обмеженість ресурсів, за які і відбувається головна конкурентна боротьба між організаціями, що належать до однієї галузі. Він уводить поняття «організаційна популяція», тобто сукупність підприємств, які мають близькі цілі: гнучкість виробництва, стабільність існування, універсальність діяльності. Кожна з цих цілей потребує для свого забезпечення ресурси: гнучкість можлива за наявності ліквідних ресурсів, стабільність з'являється разом з ресурсами різних типів, що повільно знецінюються, універсальність базується на ресурсах, що

широко використовуються. Комбінація необхідних ресурсів залежить від особливостей галузі і дає змогу в разі виконання зазначених вимог створити життєздатну організацію (підприємство). Кожне підприємство використовує свою «нішу», яка визначається кількома показниками: обсягом середовища, його стабільністю/нестабільністю, ступенем концентрації виробництва та конкуренцією.

На відміну від «екологічної моделі», що базується на дослідженнях ресурсної сторони діяльності підприємства, існує дуже «потужний» напрямок у дослідженнях проблематики «організації — середовище», де розглядаються взаємозв'язки та взаємний вплив середовища і організаційної структури [26,с.203].

Багато дослідників вважають, що треба встановити взаємозв'язки з певними елементами середовища через створення спеціальних, автономних підрозділів в організації, що на різних підприємствах дістали назву «центри прибутку», «центри інвестицій», «стратегічні господарські центри». Наявність таких організаційних одиниць потребує перебудови всієї традиційної організаційної структури, зміни змісту роботи окремих керівників.

Розглянуті моделі зовнішнього середовища не вичерпують усієї різноманітності існуючих підходів, однак показують найзначніші напрямки у цій галузі. Практична цінність цих моделей — різна для різноманітних галузей народного господарства та підприємств. Сьогодні не існує єдиного, інтегрованого підходу до побудови загальної концепції зовнішнього середовища, яка б усебічно поєднувала економічні, технологічні, соціальні та політичні впливи на організацію, особливості взаємодії підприємства з його партнерами, конкурентами, споживачами та ін. Однак загальна тенденція у стратегічному аналізі вже вимальовується.

Отже, поняття „зовнішнє середовище" (environment) увійшло до складу об'єктів дослідження в 60-70-х роках ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління, його виокремленням від оперативного. Якщо в

неокласичній економічній моделі, на використанні якої будувалося оперативне управління, базисом слугував економічний та фінансовий аналіз, то в перебігу стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії з зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва. Дослідження зовнішнього середовища є необхідним у процесі розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства, у тому числі й антикризової. Це зумовлюється декількома причинами. По-перше, як вже було зазначено вище, саме зовнішнє середовище, невідповідність підприємства до вимог зовнішніх контрагентів здебільшого спричиняють появу та розвиток кризових явищ. По-друге, стан та напрям розвитку зовнішнього середовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризи та виходу з неї. Погіршення зовнішнього середовища є потужним каталізатором прискорення розвитку кризи, що призводить аж до банкрутства та ліквідації суб'єкта підприємництва [13,с.98].

1.2. Характеристика зовнішнього середовища прямого та опосередкованого впливу

Чинники соціально-економічного середовища зумовлюють життєздатність організації на конкретний момент, розвиток її в майбутньому. Для адаптації до зовнішнього середовища організація повинна знати і чітко класифікувати їх. До таких чинників зараховують розмір і структуру потреб населення, рівень його доходів і нагромаджень, рівень цін, можливість одержання споживчого кредиту, політичну стабільність і спрямованість внутрішньої політики держави, розвиток науки і техніки, рівень культури населення, міжнародну конкуренцію, вплив постачальників, технології, законодавства, соціальні та культурні зміни в суспільстві.

Сухарський В.С. стверджує, що у навколишньому середовищі виділяють два сегменти: мега-середовище і допоміжне середовище. Мега-

середовище є вирішальним сегментом зовнішнього середовища, який відображає напрями процесів, що відбуваються у суспільстві. Воно включає п'ять основних елементів: політику держави, технологію, економіку, соціокультуру і міжнародний зв'язок. Допоміжне середовище залежить від специфіки товарів та послуг, місць, обраних нею для підприємницької діяльності. Організація, як правило, не в змозі прямо впливати на все середовище, але досить успішно може використовувати допоміжне середовище. Найрадикальнішими елементами допоміжного середовища виступають покупці і клієнти, конкуренти, постачальники, робоча сила, урядові установи тощо [19,с.167].

Осовська Г.В. розрізняє середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До середовища прямого впливу належать постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До середовища непрямого впливу — стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації тощо (рис. 1.5).



Рис.1.5. Фактори зовнішнього середовища непрямої дії

Фактори непрямого впливу можуть не робити безпосереднього впливу на організацію, але позначаються на її діяльності. Так само, як і внутрішні

змінні, зовнішні змінні впливають на організацію у взаємозв'язку, тобто зміна одного фактора може вплинути на зміну інших. Так, наприклад, зростання цін на нафту потягне за собою підвищення цін у всіх галузях економіки, викличе урядове регулювання нормативів споживання, введення податків на надприбуток нафтових компаній, підвищення цін на комунальні послуги тощо.

Так Хміль Ф.І., стверджує, що загалом чинники зовнішнього середовища поділяють на економічні, технологічні, соціальні, політичні, етичні. Така класифікація не є жорсткою, оскільки всі аспекти зовнішнього середовища взаємоперекривають і взаємодіють. Поширеною є класифікація їх на чинники прямої та непрямой дії. До чинників середовища непрямой дії відносять технологію, стан економіки, соціокультурні, політичні фактори, відносини з місцевим населенням, до чинників прямої дії — постачальників (матеріалів, капіталу, трудових ресурсів), закони і державні органи, споживачів, конкурентів. У перехідній економіці одночасно існують відносини, властиві як адміністративно-командній, так і ринковій економіці, що унеможлиблює чіткий поділ зовнішнього середовища на середовище прямого і непрямой впливу. Стадник В.В. також виділяє і міжнародне середовище бізнесу. Розглянемо основні складові зовнішнього середовища та їх особливості докладніше.

Усі сучасні автори розрізняють:

- зовнішнє макросередовище (або середовище непрямой впливу);
- зовнішнє мікросередовище (або середовище завдань прямого впливу);

Зовнішнє макросередовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які організація не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Мікросередовище — це сукупність факторів, які формують довгострокову прибутковість організації і на які вона може впливати через встановлення ефективних комунікацій [29,с.67].

Ступінь складності та рухливості мікросередовища, сила і спрямованість впливу його факторів визначаються характером, призначенням, конструктивно-технологічними особливостями продукції (послуг) підприємства і різноманітністю виробничо-господарських зв'язків, які враховуються при проектуванні його організаційної структури і обґрунтуванні напрямів її адаптації до можливих змін у зовнішньому оточенні. Особливістю факторів середовища прямої дії є інтенсивність і постійний характер впливу, спрямованість на зміну базових внутрішніх складових підприємств. Це потребує оперативного розроблення заходів щодо пом'якшення їх негативних наслідків або, навпаки, повнішого використання сприятливих можливостей.

До суб'єктів мікросередовища належать постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, «контактні аудиторії» тощо:

1. Постачальники. Забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі з'являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі — виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів. З огляду на це сучасні компанії прискіпливо ставляться до вибору постачальників, але прагнуть при цьому підтримувати тривалі відносини з тими, хто працює з урахуванням спільних інтересів. (Про істотний вплив постачальників на діяльність підприємств свідчить, наприклад, той факт, що після розвалу СРСР відмова від партнерських зв'язків болісно вдарила по економіці всіх пострадянських країн).

2. Посередники. До них належать організації або окремі фізичні особи (підприємці), які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (в т.ч. транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання

маркетингових послуг (спеціальних досліджень, консалтингових послуг, реклами тощо), а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості (комерційні банки, страхові компанії). Плідна співпраця з посередниками може сприяти завоюванню міцних ринкових позицій, ефективно працювати і розвиватись, а невдалий вибір посередників, які лише «накручують» ціну на товар, а не дбають про його ефективний збут, може довести фірму до банкрутства. Наприклад, у перехідний період в Україні посередники часто паразитували на великих підприємствах-виробниках, «висмоктуючи» з них обігові кошти (щоправда, у багатьох випадках це були свідомі дії обох сторін).

3. Споживачі. Це клієнти товаровиробників — споживачі продукції, послуг. Щоб знати кон'юнктуру ринку й оперативно реагувати на її зміни, товаровиробники повинні ретельно вивчати своїх споживачів. Такий моніторинг слід здійснювати на різних клієнтурних ринках:

- споживчому (товари і послуги для особистого споживання);
- виробників (продукція виробничо-технічного призначення);
- проміжних продавців (товари для перепродажу з метою одержання певного зиску);
- державних і комерційних структур (оптові та дрібнооптові покупці);
- світовому, що охоплює всі перелічені типи клієнтури ринків.

В умовах насиченості ринку важливо знайти і зберегти свого споживача. Тому багато фірм, особливо малих і середніх, шукають нові способи привернути до себе увагу потенційних клієнтів, використовуючи різноманітні акції, гнучкі системи знижок, гарантійне післяпродажне обслуговування тощо [20,с.193].

4. Конкуренти. До них належать організації і фізичні особи, які займаються аналогічною діяльністю. Комерційного успіху на внутрішньому та зовнішньому ринках досягає, як правило, той господарюючий суб'єкт, який усебічно і систематично вивчає своїх конкурентів, пропонує покупцям конкурентоспроможну продукцію. Причому вирішальне значення має

розроблення і дотримання певної ринкової стратегії і тактики з урахуванням усіх чинників, які впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції. Конкурентні «війни» іноді тривають роками (між компаніями «Coca cola» та «Pepsi Cola»), а іноді призводять до остаточної втрати позицій навіть на внутрішньому ринку (стосується значної кількості українських підприємств). Водночас конкуренти можуть бути партнерами і тим самим значно підвищити свою конкурентоспроможність. Так, протягом останніх років світова економіка переживає своєрідний сплеск злиттів і поглинань після злиття «Mercedes-Benz» і «Krajsler» влітку 1998 р. новостворена фірма «Mercedes-Krajsler» стала однією з найбільших автомобільних компаній світу; восени 2002 р. об'єдналися два провідних українських виробники програмних продуктів — корпорація «Квазар-Мікро» і компанія Sietisen Ukraine; мета об'єднання — увійти до трійки найбільших національних виробників програмного забезпечення).

5. «Контактні аудиторії»:

- державні органи управління — мають регулюючий характер і впливають безпосередньо на рівень і ступінь жорсткості конкуренції; це законодавчі органи, різні державні установи представницької і виконавчої влади, які наглядають за дотриманням законів і видають необхідні нормативні акти; місцеві адміністративні органи; профспілкові та інші громадські організації та об'єднання громадян (асоціації споживачів, підприємців тощо);

- засоби масової інформації (ЗМІ) — розміщують статті-замовлення щодо певних аспектів діяльності організації або її представника; це „імідж-інформації”, інформації-„кілери”;

- місцеве населення — перешкоджає діяльності підприємства, відчувши на собі негативний його вплив (шум, забруднення довкілля тощо), або підтримує — у разі створення ним нових робочих місць, справної сплати податків, участі в добродійних заходах.

6. Законодавство України про підприємство, підприємництво, власність, охорону праці, захист прав споживачів, про обмеження монополізму і недопущення недобросовісної конкуренції; урядові декрети і постанови; нормативні документи галузевих і територіальних органів управління, що спрямовані на правове та організаційне регулювання відносин між державними владними структурами і господарюючими суб'єктами, на регламентацію норм і правил їхньої поведінки (правил гри) в економічному просторі.

Законодавство характеризується не лише складністю, а й мінливістю, а інколи навіть і невизначеністю, що особливо властиво перехідному періоду. Воно може сприяти загальному економічному розвитку, а може його гальмувати; може позитивно впливати на діяльність одних підприємств і водночас чинити перешкоди їхнім конкурентам. Наприклад, після введення в Україні 23% вивізного мита на соняшникове насіння у жовтні 1999 р. перші три місяці експорт соняшника дорівнював нулю. І лише в січні наступного року після розроблення відповідних схем, які ґрунтувались на певних «лазівках» у законі (можливість безмитного вивезення в вільної торгівлі з країнами ближнього зарубіжжя, вивезення сировини на давальницьких умовах тощо), експорт соняшника почав зростати, хоча був меншим удвічі порівняно з безмитним періодом. Водночас введення мита створило сприятливі умови для виробників олії. Одразу ж підвищилося завантаження виробничих потужностей. Бізнес став привабливим і для зовнішніх інвесторів, які швидко скористалися сприятливою ситуацією. В Україні відкрили американське підприємство «Каргіл» потужністю 300 тис. тонн олії на рік. У цієї фірми передові енергозберігаючі технології, тому собівартість її продукції значно нижча, ніж у будь-якого українського підприємства. Це відкриває «Каргілу» можливості для захоплення значної частини українського ринку [22,с.176].

Чим вища міра втручання держави в економічні процеси, тим вужчим стає «коридор» підприємницької свободи, зменшується варіативність

управлінських рішень, стандартизується поведінка суб'єктів ринку, полегшується аналіз ринкової ситуації. І навпаки, коли чинне законодавство встановлює лише загальні «правила гри», з'являються передумови для пошуку нестандартних, інноваційних рішень, спрямованих на отримання господарюючими суб'єктами конкурентних переваг. Однак в умовах перехідного періоду деякі «інновації» можуть іти навіть врозріз із нормами світової практики ведення бізнесу, а їх реалізація суперечити інтересам суспільства. Тому при формуванні системи регулюючих законів важливо забезпечити їх позитивний вплив на загальний економічний розвиток.

Отже, вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення та оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше, ніж конкуренти, скористатися новими можливостями.

У макросередовищі, яке оточує підприємство, діє значно більша кількість факторів, ніж у мікросередовищі. їм притаманний високий рівень варіативності, невизначеності та непередбачуваності, що зумовлено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. До основних факторів макросередовища відносять економічні, політичні, соціокультурні, науково-технологічні, природно-кліматичні, демографічні тощо.

Економічні фактори. До них належать: рівень і темпи інфляції; зростання та спад виробництва; коливання курсу національної валюти щодо валют інших країн; оподаткування; умови одержання кредиту і відсоткова банківська ставка; рівень динаміки цін, розподіл прибутків і попит покупців; платоспроможність контрагентів тощо. Нині вагомим значення набула глобалізація — політико-економічний фактор, який робить сильних суб'єктів ринку ще сильнішими, а слабких — ще слабшими і переводить конкурентну боротьбу на нові рівні.

Для забезпечення сприятливих умов своєї діяльності підприємства мусять здійснювати постійний моніторинг економічної ситуації та оцінювати її зміни з точки зору можливих для себе наслідків.

Яскравою ілюстрацією впливу економічних факторів на діяльність підприємств є фінансова криза 1998 р. в Україні. Вона негативно вплинула на підприємства, що працювали з імпортною продукцією, а для підприємств-експортерів відкрила нові можливості: їхня продукція стала конкурентоспроможнішою на зовнішніх ринках. Позначилася фінансова криза на стані продовольчого ринку України: поступово зникли іноземні делікатеси, знову з'явилася вітчизняна продукція, оскільки платоспроможність населення знизилася, а купувати товари західного виробництва могла тільки невелика частина громадян України. З іншого боку, низька купівельна спроможність громадян робить непривабливим український ринок для західних інвесторів, оскільки їх цікавлять в основному ринки великої місткості [23,с.92].

Політичні фактори. Це політична стабільність у державі, регіональні політичні інтереси, міжнаціональні та міжконфесійні відносини тощо. Вплив політичних факторів особливо відчутний у нестабільному соціально-економічному і політичному середовищі (період трансформації економічних відносин). Нестабільна політична ситуація спричиняє відтік капіталу від галузей, що потребують значних довгострокових інвестицій, і водночас спрямовує підприємницьку діяльність у бік короткого обігового циклу, який властивий торговельному бізнесу. У період зростання політичної активності (виборчі процеси) відкриваються нові можливості для засобів масової інформації — вони стають надзвичайно рентабельними через високу вартість політичної реклами і можуть збільшувати свої тиражі, набуваючи іміджу «правдоносіїв». Політичні фактори впливають і на відносини з іноземними партнерами. Так, «касетний скандал» наприкінці 2000 р. погіршив імідж України на зовнішньому ринку, і багато вже підготовлених до ухвалення угод було скасовано, що спричинило значні збитки українській стороні. Позначаються політичні негаразди і на конкурентоспроможності українських товаровиробників.

Соціокультурні фактори. Формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень. Наприклад, однією з основних причин повільного здійснення ринкових реформ в Україні є перенесення управлінського досвіду західних країн на вітчизняне інституційне середовище, яке характеризується своїми традиціями і своїми перевагами. Зокрема, просування по службі чи відбір кандидата на певну посаду часто відбувається не за ознакою високого професіоналізму, а за ознакою особистої відданості, належності до певної «сім'ї» чи клану.

Серед ментальних рис громадян України все ще мають місце дистанціювання від влади і недовіра до неї, правовий нігілізм, нехтування законами, аргументація з позиції сили, а не знань тощо. Це зумовлює небажання дотримуватись загальноприйнятих етичних норм ведення бізнесу, і замість правила «Діяти так, щоб було вигідно всім» перевага надається нормі «Діяти так, щоб було вигідно мені». Ухилення від норм етики у веденні бізнесу призводить до зростання ризику. Цим зумовлені високі відсоткові ставки на кредити, а, значить, труднощі з їх отриманням для розвитку бізнесу. Ці ж фактори повинні враховуватися комерційними банками при наданні кредитів для того, щоб забезпечити їх повернення. Зокрема, банкрутство АКБ «Україна» спричинене неповерненням кредитів їх клієнтами [25,с.170].

Недовіра населення України до різних трастових компаній та інвестиційних фондів ставить під загрозу реалізацію проекту Пенсійної реформи, яка передбачає утворення недержавних Пенсійних фондів. Водночас у всьому світі такі фонди є найпотужнішим джерелом інвестицій. Тому можна стверджувати, що соціально-культурні фактори зумовлюють і певну економічну ситуацію в країні.

Демографічні фактори. Це структура населення за віковими, національними, кваліфікаційними ознаками, рівнем освіти, доходів, споживацькими перевагами тощо, їх аналіз дає змогу визначити, чи достатній

освітній та кваліфікаційний рівень населення регіону для позитивного сприйняття продукції чи послуг фірми (це важливо, зокрема, для Інтернет-проектів, деяких гуманітарних проектів тощо); як діяльність підприємства вплине на рівень зайнятості населення регіону. Такі фактори слід брати до уваги, визначаючи клас споживачів своєї продукції; при оцінюванні залучення трудових ресурсів відповідної кваліфікації, місткості ринку та обґрунтуванні інших управлінських рішень.

Науково-технічні фактори. До них відносять відкриття, винаходи, що зумовлюють зміну уявлень про найкращий спосіб використання певного ресурсу, виготовлення продукції, задоволення потреб тощо. Динаміка технологічного прогресу у високорозвинутих країнах є просто фантастичною. Відбувається «виштовхування» одних поколінь техніки та технології іншими. Тому керівникам підприємств необхідно аналізувати можливий вплив загальносвітового науково-технічного середовища на створення і впровадження технологічних новацій. При цьому велику увагу слід приділяти науковим винаходам чи відкриттям, які можуть революційно вплинути на подальше використання існуючих технологій, роблячи їх малоперспективними. Так, компанія «Полароїд» у жовтні 2001 р. після 30 років існування на ринку фотопослуг оголосила про своє банкрутство. Причина — поява нових цифрових фотоапаратів, які буквально протягом секунд за допомогою комп'ютера і кольорового принтера можуть виготовити багато копій фотознімків. Крім того, підвищилася оперативність роботи традиційних фотопослуг. Останнім аргументом було різке зменшення кількості туристів у зв'язку з терактами у США 11 вересня 2001 р.

З іншого боку, пропонуючи ринку науково-технічні розробки (насамперед це стосується наукомістких підприємств, які застосовують технології найвищого рівня, величезного інноваційного потенціалу — комп'ютерні, лазерні, плазмові, біологічні), слід подбати про їх належний інформаційний та інженерний супровід. Дуже часто перспективні науково-технічні, в тому числі й вітчизняні розробки, не можуть знайти застосування

через невідповідність ринку до їх сприйняття. Тому потрібно заздалегідь готувати ґрунт для успішного просування новинки на ринок, використовуючи для цього всі можливості — від іміджевої інформації до участі у міжнародних виставках і презентаціях. Однак слід реально оцінювати можливість появи новинки та її перспективи [21,с.117].

Екологічні фактори. До цієї групи факторів впливу належать викиди у середовище забруднюючих та отруйних речовин; рівень фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень (гідротехнічних споруд, газо- і нафтопроводів, тунелів тощо); кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство (до і після реалізації запланованої стратегії розвитку), і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо.

Прикладом невдалого підприємницького проекту з огляду на екологічну неприпустимість є проект створення зонального парку на острові Хортиця. Реалізація цього проекту, на думку вчених, призведе до вимирання тварин, скорочення кількості унікальних видів рослин; природа Хортиці втратить свою первозданність. Крім того, парк перестане бути цікавим для іноземців, оскільки вони захоплюються саме незайманою природою острова Хортиця. А проект у своїй комерційній частині передбачав збільшення потоку іноземних відвідувачів.

Нині, приймаючи рішення щодо технологічних аспектів випуску продукції, необхідно аналізувати вплив способу виготовлення продукції на довкілля, а також вишукувати ефективний спосіб забезпечення процесу її утилізації, щоб не завдати шкоди природі та людині. Провідні західноєвропейські компанії вже впритул підійшли до цієї проблеми. Передбачається, наприклад, що утилізацію електротехніки європейські країни почнуть у 2015 р. За прогнозами, витрати на неї у масштабах усієї Західної Європи становитимуть 5,4—6,7 млрд. дол. щорічно.

Охарактеризовані чинники є найістотнішими серед чинників непрямої дії. Сила їх впливу залежить від сфери і масштабів діяльності організації, особливостей застосовуваної технології, способів задоволення суспільних потреб тощо. Отже, виокремлення і ранжирування чинників непрямої дії допомагає менеджерам приймати виважені рішення у процесі планування діяльності підприємства [30,с.231].

Діяльність багатьох сучасних підприємств не обмежується лише внутрішнім ринком. В епоху глобалізації компанії намагаються працювати в тих країнах, які пропонують найкращі умови. Це забезпечує збільшення обсягів збуту і прибутків. Стрімкий розвиток комунікаційних технологій спростив управління на відстані, і потужні компанії швидко цим скористалися, ставши транснаціональними. Так, компанія Кока-Кола працює на 194 ринках світу і має міцні позиції на ринках країн, що розвиваються; американські компанії Макдональдз, ІВМ, Кока-Кола значну частину своїх прибутків отримують саме від міжнародних операцій. Кожна з цих компаній зуміла адаптувати свій товар та практику ведення бізнесу до умов різних країн.

Вихід підприємства на зовнішні ринки має низку переваг: нижчі виробничі витрати чи продовження життєвого циклу товарів, подолання торговельних бар'єрів чи уникнення дії антимонопольного законодавства тощо. Компанії, особливо потужні, намагаються своєчасно скористатися цими можливостями.

Візьмемо для прикладу ситуацію в Гонконгу. Останнім часом колишня британська колонія почала втрачати своє значення посередника між західним світом і Китаєм. Забруднене повітря і високі ціни підривають традиційну привабливість Гонконгу як місця проживання і роботи. А Китай поступово наздоганяє Гонконг за рівнем своєї інфраструктури, вкладаючи мільярди доларів у будівництво доріг, портів і розвиток телекомунікацій. Тому великі мультинаціональні корпорації і гонконгські корпорації з гучними іменами поступово виводять свої фінансові операції і виробництва з Гонконгу в Китай. Зокрема, передовий гонконзький банк, зацікавлений перспективою

нижчих витрат, переніс 1200 робочих місць із Гонконгу в Гуач-жоу. Тут же розмістила свої нові потужності відома гонконзька компанія з пошиву одягу. Материковий Китай приваблює іноземні компанії низькими ставками мита та орендної плати, низькою ціною робочої сили, які становлять лише невелику частину від гонконзьких.

Однак вихід на зовнішні ринки буде успішним для компанії лише за умови ретельного вивчення всіх нюансів роботи на новому ринку, оскільки складові зовнішнього середовища можуть істотно відрізнятись від звичного, притаманного вітчизняному ринку. Інколи навіть незначні відмінності в традиціях, уподобаннях можуть спричинити невдачі. Так, не знаючи, що для азіатів білий колір символізує смерть, залізодорожна компанія під час відкриття нового рейсу з Гонконгу вручала пасажиром білі гвоздики [35,с.213].

Особливість дії факторів міжнародного середовища полягає в тому, що вони охоплюють усі фактори зовнішнього середовища, які відображають умови конкретної країни, де функціонує організація. Проте вони можуть мати суттєві відмінності. Для компаній, які намагаються знайти своє місце у міжнародному розподілі праці, дуже важливо правильно інтерпретувати ці відмінності. Основні фактори впливу міжнародного середовища об'єднують у три великі групи: економічні, законодавчо-політичні та соціокультурні.

Економічні фактори. Це сукупність економічних умов країни, в якій організація здійснює свої операції: загальний рівень економічного розвитку, рівень заробітної плати і доходів населення, транспортне сполучення, курси валют, рівень інфляції і ставки банківського відсотка, ставки оподаткування, особливості конкурентної боротьби, кількість і якість природних ресурсів тощо. Так, наприклад, перебої з постачанням електроенергії в Україні спричиняють труднощі з комунікаціями, порушують ритм роботи підприємств, можуть стати причиною значних збитків через порушення технології виготовлення продукції. Тому іноземні компанії намагаються працювати у тих регіонах, де від'єднання від енергозабезпечення є рідкісним,

або ж змушені встановлювати автономні енергоустановки, що призводить до зростання витрат на ведення бізнесу. Погані транспортні комунікації також ускладнюють просування капіталу вглиб країни.

Законодавчо-політичні фактори. До них належать політичні ризики, закони, обмеження, квоти, податки, політична нестабільність тощо. Законодавчо-політичне середовище зумовлює більшу або меншу міру ризику, який супроводжує ведення бізнесу в країні. У різних країнах діють різні закони і обмеження, що робить торгівлю або проблематичною, або не вигідною. Уряди завжди захищають своїх виробників митними тарифами, квотами, системою податків. Наприклад, торговельні відносини України з Росією постійно лихоманить через введення обмежень на ввезення цукру, карамелі, труб великого діаметру; зміна закону про сплату і відшкодування ПДВ з боку Росії спричиняє відповідні заходи з боку України, а це негативно позначається на укладанні довгострокових угод, оскільки те, що було вигідним учора, стає не вигідним нині. Тероризм, політична нестабільність також збільшують ризик ведення бізнесу. Зокрема, неспокій на Балканах значно зменшив привабливість туристичного бізнесу в цьому регіоні.

Соціокультурні фактори. Охоплюють пануючі в суспільстві системи цінностей, вірувань та життєвих установок. Вони впливають на стиль повсякденного життя і преференції споживачів, ділову поведінку партнерів тощо. Особливо чітко простежуються відмінності в культурі східних і західних регіонів, країн, де домінує мусульманство, і країн із протестантською етикою. Суспільні цінності багато в чому визначають функціонування організації і переважаючий у ній стиль управління. Так, японські та американські організації за стилем управління істотно різняться, хоча обидва є високоефективними в цих країнах [41,с.160].

Часто соціокультурні відмінності спричиняють непорозуміння у процесі реалізації спільних проектів, як це було, наприклад, із проектуванням принципово нової комп'ютерної мікросхеми, яку замислили німецький концерн Сіменс, японська компанія Тошіба й американська ІВМ. Учені із

Сіменз були вражені, побачивши, що колеги із Тошіба заплющують очі і ніби засинають під час нарад (у перевантажених роботою японців це є нормою, якщо розмова не стосується конкретно їх). Японці, що звикли працювати у великих неформальних групах, болісно сприйняли чіткий розпорядок зустрічей, які до того ж відбувалися в маленьких офісах. Німці обурилися, що їх змусили працювати у приміщенні без вікон. Американці з IBM скаржились, що німці дуже багато планують, а японці постійно переглядають свої пропозиції і ніяк не можуть прийняти рішення. Деякі вчені зіткнулись із труднощами у спілкуванні англійською мовою. А коли японці переходили на рідну мову, у їхніх колег виникала підозра, що представники Тошіба приховують інформацію. В результаті всі учасники проекту визнали, що мізерні результати роботи зумовлені передусім численними культурними відмінностями.

Ефективне управління на міжнародному рівні передбачає знання менеджером власних культурних цінностей. Тільки за такої умови він правильно інтерпретуватиме культуру країни, в якій йому доведеться працювати, поважаючи її релігію, традиції, мову. Так, менеджери японської компанії у мусульманських країнах надають працівникам спеціальні кімнати для молитов і дозволяють відвідувати їх протягом зміни двічі. Особливий підхід до навчання своїх працівників умінню адаптуватися до нових умов зумовив успішність цієї компанії на ринках 38 країн [40,с.213].

Отже, перспективи бізнесу в інших країнах передбачають розроблення стратегії проникнення на нові ринки з урахуванням особливостей певного ринкового середовища, вміння за необхідності своєчасно вносити поправки в розроблену стратегію, контролюючи рівень ризику і використовуючи засоби його мінімізації.

Як висновок слід підкреслити, що у сучасній економічній літературі зовнішнє оточення підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) факторів та по-різному (за силою та напрямом) впливають на

діяльність підприємства. Прийнято виокремлювати два рівні зовнішнього оточення. Загальне оточення (макросередовище), яке включає до свого складу глобальні чинники, що віддзеркалюють соціально-економічні відносини у суспільстві. Оперативне середовище (мікросередовище), яке охоплює чинники, які здійснюють безпосередній вплив на конкретне торговельне підприємство. Традиційно прийнято розглядати такі групи чинників, як покупці, постачальники, конкуренти, наймані працівники, власники капіталу, контактні аудиторії, державні установи. Здебільшого макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але ступінь впливовості на окремі підприємства різний, що обумовлюється відмінностями як у сферах діяльності, так і у внутрішньому стані (потенціалі) підприємств. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища та через них (опосередковано) - на розвиток підприємства. На відміну від макрорівня чинники оперативного середовища більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку [26,с.150].

1.3. Методики дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство

Варто наголосити, що методичне забезпечення дослідження стану зовнішнього середовища розроблено недостатньо. Практична значущість подальших розробок не викликає сумнівів, оскільки саме непідготовленість багатьох підприємств, у тому числі й великих державних, до взаємодії із зовнішнім середовищем, нехтування його вимогами та потребами - одна з причин розвитку кризових явищ, загрози банкрутства.

Необхідність дослідження проблеми взаємодії підприємства і зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи, внутрішня стабільність якої

залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть, якщо в самому підприємстві не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності. Це викликає необхідність проведення постійного моніторингу стану зовнішнього середовища підприємства, який розглядається як невід'ємна складова частина стратегічного планування.

Прийнято визначати такі ситуативні характеристики окремих елементів зовнішнього оточення та їх взаємодії:

- взаємопов'язаність чинників зовнішнього оточення, тобто рівень сили, з якою зміна одного чинника впливає на зміну інших чинників середовища;
- складність зовнішнього середовища, яка визначається кількістю чинників, на зміну яких виробнича система мусить реагувати для забезпечення свого виживання, а також рівень варіації кожного чинника;
- динамічність зовнішнього оточення, тобто швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні підприємства; більшість дослідників вважають, що швидкість змін в окремих галузях та сферах економіки має тенденцію до прискорення;
- невизначеність зовнішнього оточення, яка розглядається як функція від кількості інформації стосовно дії кожного чинника та впевненості в її достовірності [27,с.136].

У процесі аналізу динамічності та нестабільності зовнішнього оточення виділяються три найважливіші характеристики: ступінь звичності змін (звичні, у межах екстраполяції досвіду, неочікувані, які не мають аналога, принципово нові); темп змін порівняно з реакцією підприємства (повільніше, порівняно швидше); можливість прогнозування майбутнього (за аналогією з минулим, шляхом екстраполяції, частково, важко). Зростання рівня невизначеності розглядається як чинник, що ускладнює прийняття управлінських рішень та діяльність підприємства.

Дослідження стану зовнішнього середовища передбачає проведення зазначеної на рис.1.6 роботи.

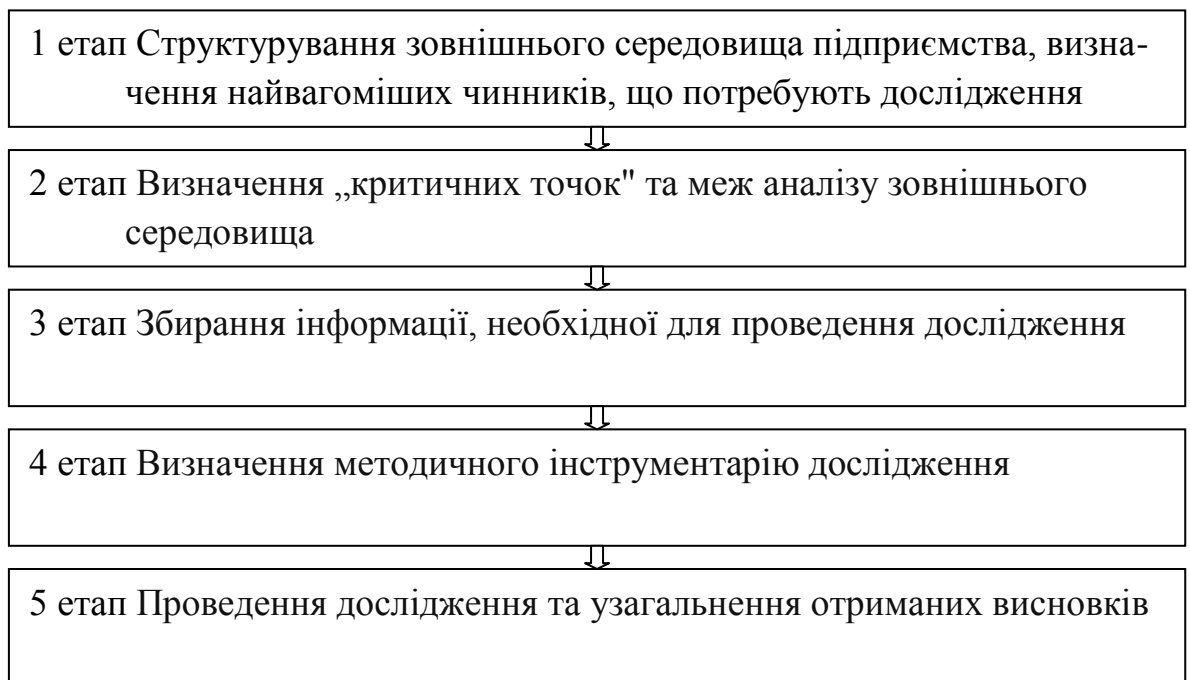


Рис.1.6. Концептуальна модель дослідження зовнішнього середовища підприємства

1 етап. Структурування зовнішнього середовища підприємства, визначення найвагоміших елементів (чинників), що потребують дослідження. Доцільним є виокремлення зазначених нижче чинників.

1. група - чинники, взаємопов'язані з діяльністю підприємства, вплив яких з часом може суттєво змінюватися. Це умови, які формуються під впливом змін попиту, діяльності конкурентів, зміни на ринку ресурсів тощо. Ця група чинників є найбільш динамічною і посідає особливе місце в загальній системі.

2. група - чинники, характер впливу яких на діяльність підприємства з часом суттєво не змінюється. Це зміни політичної ситуації в державі, соціально-економічні чинники макrorівня, рівень розвитку культури, демографічні зміни тощо.

3. група - специфічні чинники, дослідження яких дає можливість оцінити потенційні можливості розвитку підприємства, напрями диверсифікації діяльності в інших галузях та на інших ринках, виявити можливість появи нових конкурентів з інших сфер діяльності тощо. Склад цієї групи чинників формується в кожному окремому випадку залежно від специфіки підприємства та ринку його діяльності. Доцільність виокремлення цієї групи чинників полягає у тому, що підприємство змушене контролювати ситуацію за межами власної діяльності, бо, як правило, саме там виникають проблеми, які впливають на подальший розвиток підприємства.

2 етап. Визначення „критичних точок” та меж аналізу зовнішнього середовища. Кількість та перелік „критичних точок” найбільш важливих елементів середовища, що підлягають дослідженню, визначаються індивідуально з врахуванням розміру підприємства, характеру його діяльності (спеціалізації), цілей та умов проведення діагностики, жорсткості часового обмеження та інших особливостей.

Розміри підприємства неоднозначно впливають на визначення кола значущих чинників зовнішнього середовища. З одного боку, велика організація має більші можливості контролювати зовнішнє середовище, ніж невелика. Вплив великого підприємства на зовнішнє середовище може деякою мірою нейтралізувати дію зовнішнього світу на його діяльність. Тому цілий ряд елементів зовнішнього середовища для великої організації менш значущі, ніж для маленької (наприклад, велика організація має, як правило, стабільні, добре налагоджені контакти з постачальниками, вона менш вразлива до конкуренції, має серйозні фінансові переваги у плані освоєння нових технологій і т.д.). З іншого боку, великі підприємства, по-перше, менш рухливі та гнучкі, ніж малі, а тому мусять добре орієнтуватися в зовнішньо™}” середовищі для того, щоби мати змогу завчасно підготуватися до майбутніх змін, по-друге, несуть більшу соціальну відповідальність перед внутрішніми учасниками, споживачами, суспільством в цілому; по-третє,

існують об'єктивні передумови (достатній інтелектуальний потенціал) для проведення необхідних досліджень [32,с.219].

Характер (спеціалізація) підприємства також обумовлює різницю в оцінці чинників зовнішнього середовища та виборі критичних точок. Наприклад, для торговельних підприємств більш суттєве значення мають соціальна політика, ситуація з виплатою зарплати, динаміка валового національного продукту, митна політика, порівняно з політичними ризиками, технологічними змінами, обсягом державного інвестування тощо.

Якщо аналіз середовища обмежений часовими рамками, в перебігу дослідження, як правило, зосереджуються лише на тих елементах зовнішнього середовища, які критично впливають на поточне функціонування (тобто на елементах робочого середовища), за відсутності часових обмежень з'являється можливість більш поглибленого аналізу зовнішнього середовища.

3 етап. Збирання інформації, необхідної для проведення дослідження. Вивчення стану та перспектив розвитку окремих чинників та критичних точок зовнішнього середовища базується на збиранні якісної та кількісної інформації, її аналітичній або експертній обробки та формуванні відповідних аналітичних висновків.

Інформаційною базою проведення дослідження є зведена статистична звітність, макроекономічні дослідження, огляди кон'юнктури окремих ринків, аналітичні огляди, опубліковані в спеціальних економічних виданнях та періодичній пресі, результати вибірових досліджень та спостережень, вивчення точок зору спеціалістів підприємства та зовнішніх фахівців, проведення зборів та обговорень тощо [51,с.163].

4 етап. Визначення методичного інструментарію дослідження. В економічній літературі розроблено та запропоновано безліч методів оцінки стану зовнішнього середовища, які можуть бути агреговані у зазначені нижче групи.

Методи прогнозування (екстраполяції, множинної регресії, побудови кривої тренду, метод розробки сценаріїв, метод „Дельфі“, асимптотичний аналіз, аналіз втрат та можливостей), які застосовуються для визначення майбутніх тенденцій, для виявлення майбутніх суттєвих змінних та для передбачення майбутніх подій на підставі узагальнення аналізу теперішньої ситуації, її прогнозування на майбутнє.

Методи моделювання (розробки моделей „витрати-випуск“, економетричної, стохастичної, кібернетичної) надають можливості побудувати таку модель дійсності, яка дає змогу спеціалістові з планування отримувати різноманітні варіанти майбутнього, змінюючи вхідні параметри та функції змінних у рамках цієї моделі.

Методи оцінки наслідків (аналіз прямого та перехресного впливу, дедуктивний аналіз, аналіз балансу зацікавлених сил тощо). Застосування цих методів дає змогу оцінити наслідки впливу очікуваних змін зовнішнього середовища на життєдіяльність підприємства та результати його господарсько-фінансової діяльності, визначити ступінь та вірогідність збігання декількох явищ.

Експертні методи (оцінка можливого зростання та зміни ефективності стратегічних зон господарювання, метод «5x5», метод «чотирьох питань», побудова матриці «вірогідність посилення чинника - його вплив на організацію» тощо). Їх застосування передбачає експертне формування переліку параметрів, які визначають зміни стану зовнішнього оточення та їхній вплив на діяльність підприємства, дають можливість оцінити ступінь невизначеності середовища та основні її джерела.

Кожен із розроблених методів не є всеохоплюючим, універсальним. Доцільність його застосування визначається динамізмом змін у зовнішньому оточенні, специфікою чинника, вплив якого оцінюється [63,с.226].

Узагальнююча оцінка ступеня сприятливості або несприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємницької діяльності (виду бізнесу) підприємства здійснюється експертним методом на основі

використання оціночного коефіцієнта ворожості зовнішнього оточення, запропонованого в роботах Вишнякова Л.Д. Його значення розраховується як сума часткових коефіцієнтів ворожості, враховує індивідуальний набір чинників, які визначають сприятливість зовнішнього середовища для розвитку підприємницької діяльності.

5 етап. Проведення дослідження та узагальнення отриманих висновків. Результати розрахунку коефіцієнта ворожості зовнішнього оточення можуть використовуватися не тільки для визначення потенціалу виживання підприємства, але й для формування загальних висновків стосовно формування або зміни стратегії діяльності підприємства.

При дослідженні зовнішнього середовища також доцільно застосовувати метод експертних оцінок - це практично один з різновидів методу опитування, при його характеристиці рівнозначно вживають обидва ці терміни. Головною особливістю цього методу, яка відрізняє його від масового опитування, є те, що як респонденти тут виступають особи, найбільш компетентні у досліджуваній царині, тобто експерти. Це й визначає техніку збирання інформації, її аналізу та використання.

Вже на етапі розрахунку вибірки, визначення її обсягу можна відзначити відмінність у підходах до формування вибірки при масових та експертних опитуваннях. При масових опитуваннях практично чим більшою є вибіркова сукупність, тим краще, критерієм є репрезентативність, достатня репрезентативність для розв'язання завдань дослідження. В експертному ж опитуванні, при збільшенні кількості осіб, зарахованих до експертів, якість інформації не поліпшується, а погіршується. Експериментально визначено, що це відбувається, коли кількість експертів перевищує 25-30 чоловік (а іноді й 10). Звичайно, це пов'язане з проблематикою дослідження, але справжніх фахівців, здатних бути експертами, ясна річ, не так багато. Експертне опитування може застосовуватися при вивченні всіх царин діяльності, але особливо воно ефективне при діагностиці, прогнозуванні, оцінці станів соціальних об'єктів, у прийнятті рішень [43,с.166].

Оцінка і аналіз факторів зовнішнього середовища полягає в дослідженні представлених факторів. Важливо послуговуватися методикою, яка дала б змогу кількісно оцінити вплив кожного із них. Наприклад, силу впливу факторів можна оцінювати за стобальною системою. Максимальні величини балів щодо кожної з груп факторів можуть становити: економічних — 20 балів; політичних — 10; ринкових — 23; соціальних — 8; технічних і технологічних — 12 і т. д. Окремо можна оцінювати позитивний або негативний вплив. На основі отриманих даних можна виводити інтегральну оцінку.

Отже, є можливість визначити ступінь сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємства, в тому числі для нейтралізації кризи та виходу з неї. Сприятливий стан або очікувані сприятливі зміни зовнішнього оточення полегшують подолання кризових явищ; негативний стан або прогнозування погіршення ситуації -спричиняє поглиблення кризи, посилює загрозу банкрутства підприємства. Необхідно визначити характер ставлення підприємства до стану та змін у зовнішньому середовищі: пасивне або активне. За пасивного ставлення в перебігу розробки антикризової програми необхідно передбачити заходи, реалізація яких сприятиме пристосуванню економічної поведінки підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У іншому випадку (активне ставлення) антикризове управління підприємством має передбачати підпорядкування чинників зовнішнього середовища інтересам підприємства, отримання максимальної вигоди від очікуваної сприятливої зміни окремих чинників.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТОВ «АВЕНТИС»

2.1. Аналіз господарської діяльності ТОВ «АВЕНТИС»

Виробничо - комерційна фірма ТОВ «АВЕНТИС» (далі по тексту фірма) створена в процесі реорганізації шляхом перетворення відкритого акціонерного товариства ТОВ «АВЕНТИС» у виробничо - комерційну фірму ТОВ «АВЕНТИС».

Цілі діяльності фірми полягають в наданні послуг виробничого і невиробничого призначення фізичним та юридичним особам, створенні нових робочих місць, покращенні обслуговування замовників, задоволення соціальних та економічних потреб учасників і трудового колективу за рахунок одержання прибутків згідно з чинним законодавством України.

Предметом діяльності фірми є:

Виконання спеціалізованих робіт по монтажу систем водопроводів, газопроводів, теплозабезпечення та каналізації, електромонтажа на об'єктах, що будуються та діючих об'єктах виробничого призначення, соцкультпобуту та житла, будівництво житла, господарських об'єктів та об'єктів соціальної сфери, виконання будівельно - монтажних робіт та ремонтно - будівельних робіт.

Виконання спеціальних видів робіт, на які видається ліцензія:

1) виробництво будівельних конструкцій та виробів, сталених та алюмінієвих будівельних конструкцій та виробів, сталених конструкцій будівель, одноповерхових каркасів будівель, листові, огорожені і вбудовані , будівельно - монтажні роботи, земляні роботи, планування площ, розробка ґрунтів механічними способами, зведення несучих та огорожувальних конструкцій , будівель, споруд, монтаж металевих конструкцій, монтаж металоконструкцій малооб'ємних будівель та споруд невиробничого призначення, монтаж витяжних, вентиляційних і димових труб, монтаж

листових конструкцій резервуарів, газгольдерів водонапірних башт, силосів та посудин, що працюють під тиском, об'ємом до 500м^3 , роботи з улаштуванням зовнішніх інженерних мереж і устаткування, прокладання теплових мереж, прокладання трубопроводів, безканальне та в каналах, устаткування теплокамер та встановлення арматури, прокладання мереж газопостачання.

2) прокладання газопроводів низького і середнього тиску, прокладання газопроводів високого тиску, улаштування вводу газопроводу в будівлю, встановлення газорозподільної арматури, газорегулюючі пункти (ГРП) та установки (ГРП). прокладання мереж водопостачання та зрошувальних мереж, прокладання каналізаційних мереж, улаштування магістральних трубопроводів, зварювання трубопроводів, прокладання трубопроводів в траншеях, на переходах через водні перешкоди, через автомобільні дороги, залізничні та шляхові споруди, на болотах, безтраншейне (горизонтальне буріння, прокол, тощо). Збирання та установа трубовідної арматури, роботи з улаштуванням внутрішніх інженерних мереж, улаштування системи вентиляції і кондиціонування повітря та пневмотранспорту, прокладання повітроводів та установа повітророзподільного устаткування, установа вентиляційних агрегатів, повітроопалювальних, пилоуловлюючих кондиціонерів, улаштування внутрішніх мереж електропостачання, електроосвітлення та монтаж електрообладнання, прокладання мереж та електроосвітлення житлових, громадських будівель та інших будівель не виробничого призначення, прокладання внутрішніх сантехнічних мереж та мереж газопостачання, прокладання трубопроводів, мереж водопостачання, мереж каналізації, мереж опалення, мереж газопостачання, об'язки котлів, водонагрівників та насосів, установа арматури трубовідної та санітарних приладів, установа контрольно-вимірювальних приладів (манометри, термометри, показчики рівня, тощо), установа водомірних вузлів, установа пожежних гідрантів, водорозбірних колонок, монтаж опалювальних водогрійних та

пароводогрійних котлів, монтаж насосів, конструкцій, устаткування та мереж, теплоізоляція будівельних конструкцій, трубопроводів та устаткування, ізоляція гарячих поверхонь, ізоляція гарячих поверхонь трубопроводів конструкціями, захист будівельних матеріалів і конструкцій від корозії, антикорозійна ізоляція трубопроводів, покриття ґрунтовками, емалями лаками, тощо. Обклеювальні покриття (рулонними матеріалами, поліізобутиленовими пластиками, склотканиною, листовим азбестом, полівінілхлоридними пластиками, тощо. Роботи з благоустрою територій, обладнання огорожень, огорож і малих форм, монтаж технологічного устаткування, монтаж підйомного транспортного обладнання, монтаж обладнання підприємств агрокомплексу, монтаж технологічних трубопроводів).

3) Виробництво будівельних матеріалів, інших товарів народного споживання та засобів матеріально - технічного забезпечення підприємств.

4) Виробництво сільськогосподарської продукції, товарів народного споживання, створення цехів промислової переробки сільськогосподарської продукції та продукції легкої промисловості, в т.ч. на давальницьких умовах власними силами та на інших підприємствах.

Заготівельна діяльність: заготівля сільськогосподарської продукції рослинництва та тваринництва, заготівля тари (посуд скляний, пластмасовий, поліетиленовий, дерев'яний, металевий, тощо), заготівля та переробка вторинної сировини, металобрухту, макулатури.

Будівельно-монтажні, будівельно-ремонтні, архітектурно-проектні . транспортні та виробничі послуги насенню, підприємцям, підприємствам.

Архітектурно-будівельне проектування.

Лізингова, інжинірінгова діяльність, прокат складної побутової техніки, знань, виробництва, технічний сервіс.

Транспортні послуги: виконання внутрішніх та міжнародних перевезень, вантажів, пасажирів автомобільним транспортом.

Заправка паливом та технічне обслуговування автомобілів.

Побутові та інші послуги населенню.

Медичні послуги населенню.

Послуги в сфері спорту, туризму, дозвіллі.

Оптова торгівля, торгівельно-закупочна, збуто-постачальницька, заготівельна збутова та інша посередницька діяльність (товарообмінні, бартерні операції) на дилерських та агентських засадах на території України та за кордоном.

Оптова та роздрібна торгівля продукцією сільського господарства, будівельними матеріалами, товарами виробничого та побутового призначення (в т.ч. товарами побутової хімії, миючими засобами та косметичними виробами, технічно складними товарами, електротоварами, продукцією автомобільного та сільськогосподарського машинобудування, нафтогазової промисловості, електротехнічними та музичними інструментами, продукцією легкої промисловості, як вітчизняного так і іноземного виробництва).

Оптова торгівля лікарняними засобами та виробами медичного, та ветеринарного призначення вітчизняного та іноземного виробництва.

Оптова та роздрібна торгівля продовольчими (в т.ч. лікеро-горілчаними та тютюновими виробами) товарами, продукцією громадського харчування.

Комісійна торгівля продовольчими та непродовольчими товарами, сільськогосподарською продукцією, незалежно від джерел придбання, згідно встановлених правил.

Комісійна торгівля автомобілями, мотоциклами та іншими транспортними засобами та запасними частинами, як вітчизняного так і іноземного виробництва.

Комісійна торгівля виробами з дорогоцінних металів та каміння, антикваріатом та унікальними предметами і творами мистецтва.

Створення мережі торгівельних підприємств (професійних, універсальних, комерційних, комісійних та фірмових магазинів, кіосків,

ларків, тощо), виїзна та лоткова торгівля продовольчими , непродовольчими товарами, продукцією виробничо-технічного, побутового та сільськогосподарського призначення.

Надання консультаційних послуг з економічних та фінансово-господарських питань.

Громадське харчування.

Торгівля нерухомістю.

Комерційне кредитування та факторингові послуги.

Інвестиційна діяльність.

Холдінгова діяльність.

Зовнішньо - економічна діяльність, в т.ч. товарно-обмінні бартерні операції.

Навчання кадрів, переатестація ІТП, електрогазозварників, слюсарів-монтажників для виконання спеціальних робіт, а також по експлуатації вантажопідйомних механізмів та піротехнічного інструмента.

Здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Надання посередницьких, консигнаційних, дилерських послуг, послуг реклами, маркетингу. Ломбарду, видавничо - рекламна та поліграфічна діяльність.

Організація і проведення аукціонів, ярмарок, виставок - продаж, розпродаж, конференція на Україні та за кордоном.

Ведення капітального будівництва (в усіх областях і галузях).

Надання послуг по охороні колективної , приватної, державної власності, власності фізичних осіб.

Організація позик і кредитів для українських , іноземних юридичних, фізичних осіб, державних органів, залучення коштів в т.ч. валютних для інвестування в промисловість, сільське господарство , інфраструктуру.

Проведення науково-дослідних, дослідно-технологічних, конструкторських, проектних та впроваджувальних робіт, розробка та впровадження нових технологій виконання дизайнерських робіт.

Діяльність, яка пов'язана з наданням благодійної допомоги, матеріальної допомоги, безвітсоткових позичок на поворотній основі юридичним та фізичним особам, в т.ч. засновникам та працівникам підприємства. Продаж товарів у кредит.

Укладання угод, в т.ч. у вигляді деривативів (форвардних та ф'ючерських контрактів, опціонів), купівлі-продажу цінних паперів, матеріальних та нематеріальних активів.

Створення самостійно або за участю інших осіб: холдингових компаній, банків, бірж, кредитних спілок, страхових та інших комерційних структур.

Здійснення інноваційної діяльності, в т.ч. : організація, впровадження і розповсюдження винаходів, "ноу - хау", науково - технічні розробки, включаючи створення експериментальних зразків, організація інформаційного пошуку, створення та впровадження баз даних, проведення науково - дослідних, проектних та дослідно - конструкторських, маркетингових досліджень, які і пов'язані з інноваційним процесом.

Організація та розвиток всіх видів зв'язку, в т.ч. їх технічного супроводження. Надання послуг з оперативного та фінансового лізингу в залежності від його форм: зворотного, пайового, міжнародного.

Здійснення іншої, не забороненої законодавством підприємницької діяльності. Фірма має право без обмежень приймати рішення щодо напрямків своєї діяльності, якщо ця діяльність не суперечить чинному законодавству.

Фірма є юридичною особою з дня її державної реєстрації. Фірма має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки у банківських установах, печатку із своїм найменуванням, штампи, фірмові бланки, фірмову марку і фірмовий знак. Інші реквізити, які затверджуються Правлінням фірми і реєструються в установленому порядку.

Фірма має право укладати від свого імені договори, контракти, придбати майно і особисті майнові права і обов'язки, бути позивачем, відповідачем в судах та арбітражних судах.

Фірма може створювати на території України, а також за межами України дочірні Підприємства, філії, представництва.

Фірма має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність, якщо вона не суперечить чинному законодавству та предмету діяльності фірми.

Фірма може бути учасником спільних підприємств, акціонерних та інших товариств, концернів, та інших добровільних об'єднань.

Фірма несе відповідальність по своїх зобов'язаннях згідно з чинним законодавством України. Учасники несуть відповідальність тільки в межах належних їм часток в статутному фонді фірми.

Фірма не несе відповідальність по зобов'язаннях учасників, в свою чергу учасники не несуть відповідальності по зобов'язанням фірми. Держава не відповідає по зобов'язанням фірми, а фірма не відповідає по зобов'язанням Держави.

Для виконання завдань та досягнення цілей, передбачених Статутом фірма має право: кладати угоди з купівлі - продажу, міни, підряду, страхування майна, перевезень, зберігання, доручення і комісії, цесії, на здійснення спільної діяльності, на здійснення посередницької діяльності, інші угоди, не заборонені чинним законодавством; продавати і передавати іншим підприємствам, організаціям, установам, фізичним особам, обмінювати, здавати в оренду, надавати безкоштовно в тимчасове користування або в позику належні їй основні засоби, матеріальні цінності та нематеріальні активи, а також списувати їх з балансу згідно з чинним законодавством; купувати, одержувати від уступки, дарування, орендувати, приймати в безкоштовне тимчасове користування, або іншими способами одержувати майно чи права на нього у підприємств, установ, організацій, підприємців та фізичних осіб, як резидентів і нерезидентів України; укладати фіксовані угоди на отримання фінансових кредитів від резидентів та нерезидентів, кваліфікованим як банківська установа згідно з правилами надання фінансових кредитів, встановленими Національним Банком України (стосовно небанківських фінансових організацій) відповідно до законодавства; укладати

кредитні угоди на отримання товарних кредитів від резидентів та нерезидентів на умовах, обумовлених кредитною угодою; одержувати майнові й особисті немайнові права, нести зобов'язання, виступати в суді, третейському або арбітражному суді.

Фірма має право: самостійно встановлювати ціни на товари, готову продукцію, роботи . послуги, що виробляються (надаються) і реалізуються нею; встановлювати ділові контакти, як з національними так і іноземними партнерами; користуватися на договірній основі банківськими кредитами та надавати право використовувати свої вільні кошти; надавати учасникам та працівникам фірми безвідсоткові позики; приймати на роботу працівників на умовах договорів, контрактів, самостійно встановлювати для них форми оплати праці та додаткові пільги в межах чинного законодавства України; за встановленим порядком вступати в зовнішньо - економічні відносини та самостійно здійснювати експортно-імпорتنі операції.

Створені фірмою, представництва і дочірні підприємства можуть наділятися основними й оборотними засобами, що належать фірмі. Керівництво їх діяльністю здійснюється особами, призначеними Правлінням фірми. Фірма може здійснювати будь-які дії, надані їй чинним законодавством, в тому чьслі укладати угоди на власний розсуд з юридичними та фізичними особами, як в Україні так і за її межами.

Майно фірми складається з: обороних та необороних активів, вартість яких відображена в його балансі, майна переданого їй учасниками , юридичними та фізичними особами, майна, викупленого у підприємств, організацій та фізичних осіб, продукції (товарів, робіт, послуг), виробленої підприємством внаслідок господарської діяльності.

Джерелами формування майна фірми є: доходи, одержані від реалізації продукції, робіт, послуг, а також видів господарської діяльності, що не заборонені законодавством, доходи від цінних паперів, кредити банків та інших кредиторів, капітальні вкладення, придбання майна іншого підприємства, організації, безкоштовні та благодійні внески, пожертвування

організацій та громадян (в т.ч. нерезидентів, юридичних та фізичних осіб іноземних країн), іноземні інвестиції, дотації з бюджету, інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

Фірма здійснює володіння, користування, розпорядження своїм майном у відповідності з цілями своєї діяльності. Фірмі можуть належати будівлі, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби, цінні папери, інформація, наукові, технологічні розробки, інше майно та права на майно, в т.ч. на інтелектуальну власність.

Статутний фонд фірми сформовано в сумі, яка відповідає номінальній вартості акцій реорганізованого акціонерного товариства, на момент проведення перетворення в ТОВ «АВЕНТИС» і становить 4681 грн.50 коп. Статутний фонд може поповнюватись за рахунок прибутку, отриманого від господарської діяльності (реінвестування прибутку), розширення кола учасників і як юридичних так і фізичних осіб), за рахунок додаткових внесків. Додаткові внески учасників та інші надходження спрямовані на збільшення статутного фонду збільшують статутний фонд лише після прийняття відповідних змін зборами учасників та після внесення змін в засновницькі документи згідно з вимогами діючого законодавства.

Можливі збитки підприємства відшкодовуються на підставі рішення Правління фірми. Прибутком фірми, після сплати обов'язкових платежів та інших відрахувань, передбачених законодавством, самостійно розпоряджається фірма в особі Правління фірми.

Фірма за рішенням Правління створює фонди: резервний фонд, фонд соцрозвитку, фонд нагромадження, фонд матеріальної допомоги, валютний фонд, інші фонди. Всі види створюються в розмірах, які визначає Правління фірми.

Частина чистого прибутку від діяльності фірми розподіляється між учасниками пропорційно їх часткам у майні фірми в порядку і на умовах, передбачених рішенням правління фірми.

Фірма здійснює господарську діяльність від свого імені в інтересах її членів на засадах повного господарського розрахунку. Фірма самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність. Фірма здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності веде статистичну звітність відповідно до чинного законодавства. Фірма самостійно визначає фонд оплати праці та встановлює форми, системи та розміри оплати, та також інші види доходів працівників.

Управління можливо лише в межах певних систем. Система – це чітко виділений взаємозв'язок функціональних елементів, що складають єдине ціле, спільно реалізують спільні інтереси, цілі. А тому ТОВ «АВЕНТИС» є організаційно-економічною системою. Така система складається з двох частин - суб'єкта і об'єкта управління.

Управляюча підсистема – керує розвитком системи управління і є суб'єктом управління. Управляема підсистема, якою керують, є об'єктом управління.

Об'єкт управління – це колектив працівників підприємства. До об'єкту управління належать також матеріальні, фінансові та трудові ресурси підприємства. В ТОВ «АВЕНТИС» суб'єктами є органи громадського самоуправління – загальні збори акціонерів, правління, спостережна рада, ревізійна комісія. Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють завдяки обміну інформацією. Обмін інформацією між суб'єктом і об'єктом управління здійснюється через канали прямого і зворотного зв'язку. Схема даної взаємодії відображає організаційна структура, яку відображено в додатку А.

Вищим органом фірми є загальні збори учасників. Виключною компетенцією зборів є: прийняття рішення про внесення змін та доповнень до установчих документів та статуту фірми, утворення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій, представництв, затвердження положень про них, прийняття рішення про припинення діяльності фірми, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу,

призначення виконавчого органу фірми (кількісний склад правління, обрання голови правління та його членів), контролюючого органу (ревізійної комісії).

Збори вважаються повноважними, якщо на них присутні учасники, що володіють у сукупності не менше, ніж 50% голосів (паїв). Рішення загальних зборів учасників приймаються простою більшістю голосів учасників, які беруть участь у зборах. Збори учасників фірми скликаються не рідше одного разу на рік. Збори учасників приймають рішення по питаннях, які включені до порядку денного, який повинен бути повідомлений учасникам не менше як за 30 днів до початку зборів. З питань, не включених до порядку денного рішення можуть прийматися тільки за згодою всіх учасників, які присутні на зборах.

Виконавчим органом фірми є правління. До складу правління фірми входять голова правління та члени правління. Кількісний та персональний склад членів правління визначається загальними зборами учасників. Голова правління та його члени обираються зборами учасників терміном на 5 років і підзвітні зборами учасників.

До компетенції правління належить: вибір основних напрямків діяльності фірми, затвердження та узгодження основної структури управління, правил внутрішнього розпорядку, внутрішніх документів, прийняття рішення щодо вступу фірми в асоціації, консорціуми, корпорації, концерни та інші добровільні об'єднання, розробка, затвердження та уточнення структури фірми, філій, представництв та дочірніх підприємств, управління поточною діяльністю фірми, формування управлінського апарату фірми та підбір кадрів, розробка стратегії діяльності фірми на перспективу і внесення її концепції для затвердження вищим органом, організація та проведення засідань правління, придбання та продаж активів без обмеження вартісними показниками. Засідання правління фірми скликаються головою правління. Голова правління фірми очолює роботу фірми. Головою правління може бути обраний як учасник фірми так і не учасник. Голова правління обирається загальними зборами учасників терміном на 5 років. Голова

правління має право брати участь у засіданнях зборів учасників фірми з правом дорадчого голосу. Голова правління вирішує всі питання діяльності фірми, крім тих, які віднесено до виключної компетенції зборів учасників.

Голова правління має право: без доручення здійснювати дії від імені фірми, укладати угоди та чинити юридичні дії від імені фірми, давати доручення, відкривати розрахунковий, валютний, інші рахунки, затверджувати правила внутрішнього розпорядку, проводити прийом та звільнення працівників, вирішувати інші питання в межах прав, наданих йому зборами учасників, затверджувати умови оплати праці працівників, штатний розклад, режим праці та відпочинку, відкривати та закривати розрахунковий, валютний, інші рахунки в установах банку, затверджувати печатки, штампи, фірмові бланки, товарні знаки, інші реквізити фірми, представляти та захищати інтереси фірми у стосунках з органами влади та управління, судами, підприємствами, організаціями, видавати накази, розпорядження по перспективних та поточних питаннях діяльності фірми, застосовувати до працівників заходи заохочення та накладати стягнення на осіб, які порушили правила внутрішнього розпорядку та нанесли шкоду інтересам фірми, виконує інші функції, які не протирічать статуту фірми та не віднесені до компетенції вищого органу або правління.

Заступники голови правління мають право укладати і підписувати в межах своїх функціональних обов'язків договори (контракти).

Контроль за фінансовою та господарською діяльністю фірми здійснюється ревізійною комісією. Голова комісії та її члени призначаються зборами учасників фірми з їх числа. Кількісний та персональний склад ревізійної комісії затверджується зборами учасників. Фірма проводить ревізію своєї господарської діяльності не менше одного разу на рік. Здійснення позачергових ревізій господарської діяльності проводиться ревізійною комісією за вимогою учасників або за власною ініціативою. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансу, при необхідності можливе залучення незалежних експертів, аудиторів,

аудиторських фірм. Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвими інтересами фірми, або виявлені зловживання службовими особами. Перевірка фінансово-господарської діяльності фірми державними та іншими контролюючими органами здійснюється у відповідності з діючим законодавством.

Усі громадяни (в т.ч. фізичні особи нерезиденти), які своєю працею беруть участь в діяльності фірми на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини, становлять трудовий колектив підприємства (фірми).

Трудовий колектив уповноважений ним орган – профком): вирішує питання соціального розвитку фірми, розглядає та затверджує проект колективного договору, вирішує інші питання самоврядування трудового колективу.

Соціальні та трудові права працівників ТОВ «АВЕНТІС» гарантуються чинним законодавством України. Працівники ТОВ «АВЕНТІС» підлягають соціальному, медичному страхуванню, соціальному забезпеченню у порядку та на умовах, передбачених чинним законодавством.

Керівництво ТОВ «АВЕНТІС» створює належні умови праці, забезпечує пожежну безпеку, охорону навколишнього природного середовища і несе відповідальність в установленому порядку за шкоду, заподіяну здоров'ю працівників, навколишньому середовищу та інші дії, які суперечать законодавству в цьому питанні. Локальними нормативними актами ТОВ «АВЕНТІС» може встановлювати додаткові, порівняно до чинного законодавства, трудові та соціально - побутові пільги для своїх працівників або окремих їх категорій.

Персонал ТОВ «АВЕНТІС» формується шляхом укладення безстрокових та строкових трудових договорів та контрактів, які підписуються головою правління товариства.

Таблиця 2.1

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ
«АВЕНТИС» по категоріях зайнятих за 2013 – 2015 рр.

Категорія зайнятих	2013р.		2014р.		2015 р.		Відхилення у % 2015 р.до	
	Кіль- кість, осіб	Пи- тома вага, %	Кіль- кість, осіб	Пи- тома вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2013р.	2014р.
Управлінський персонал	3	12,5	3	15,79	2	8,7	66,67	66,67
У тому числі:								
Керівники	1	4,17	1	5,26	1	4,35	100	100
Технічні працівники	2	8,33	2	10,53	1	4,35	50,00	50,00
Виробничий персонал	21	87,5 0	16	84,21	21	91,30	100,00	131,25
Разом	24	100	19	100	23	100	-3,9	-5,1
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	7		5		11		150,00	196,88
Частка управлінського персоналу, %	12,50		15,79		8,70		69,57	55,07

З таблиці 2.1, провівши аналіз, можна зробити висновок, що управлінський персонал у 2015 р. в порівнянні з 2013 та 2014 рр. зменшився на 66,6 %, виробничий персонал збільшився у 2015 році відносно 2014 року на 31,25 %, кількість виробничого персоналу на одного управлінця у 2015 р. порівняно з 2013 р. збільшилося на 4 особи, а порівняно з 2014 роком на 6 осіб.

Таблиця 2.2

Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «АВЕНТИС»
за 2013 – 2015 рр.

ВІКОВІ КАТЕГОРІЇ	2013 р.		2014 р.		2015 р.		Відхилення у % 2015 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	Кіль- кість, осіб	Питома вага, %	2013р.	2014р.
Персонал підприємства в цілому								
Молодь віком 15-28 років	-	-	-	-	-	-	-	-
29-40 років	19	79,17	16	84,21	18	78,26	94,74	112,50
41-50 років	5	20,83	3	15,79	5	21,74	100,00	166,67
Передпенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Пенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	24	100	19	100	23	100	95,83	121,05
Управлінський персонал								
Молодь віком 15-28 років	-	-	-	-	-	-	-	-
29-40 років	-	-	-	-	-	-	-	-
41-50 років	3	12,5	3	15,79	2	8,70	66,67	66,67
Передпенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Пенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	3	100	3	100	2	100	95,83	121,05
Виробничий персонал								
Молодь віком 15-28 років	-	-	-	-	-	-	-	-
29-40 років	19	90,48	16	100	18	85,71	94,74	112,50
41-50 років	2	9,52	-	-	3	14,29	150,00	-
Передпенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Пенсійні роки	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом	21	100	16	100	21	100	100,00	131,25

Зробивши аналіз вікової структура персоналу ТОВ «АВЕНТИС», зробимо висновок, що переважна більшість персоналу становить віком від 29 до 40 років, кількість якої збільшується на протязі трьох років. Вона становить 79,17 % в 2013р. та 84,2 % - у 2014р. І 78,26 % - у 2015 році. Питома вага персоналу віком від 41 до 50 років істотно не змінилася. Управлінський персонал характеризується віковою категорією від 41 до 50 років. Вік виробничого персоналу рівний 29-40 років: в 2013 році -90,48%, в 2014 році – 100%, а в 2015 році – 94,74 %.

Таблиця 2.3

Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ
«АВЕНТИС» за 2013 – 2015 рр.

Рівень освіти	2013 р.		2014 р.		2015 р.		Відхилення у % 2015 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2013 р	2014 р.
Середня освіта з них:								
- управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
- виробничий персонал	11	45,83	8	42,11	8	34,78	72,73	100
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:								
- управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
- виробничий персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
Неповна вища освіта (<i>вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо- кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст»</i>) з них:								
- управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
- виробничий персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
Базова вища освіта (<i>вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо- кваліфікаційний рівень «бакалавр»</i>) з них:								
- управлінський персонал	-	-	-	-	-	-	-	-
- виробничий персонал								
Повна вища освіта (<i>вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо- кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»</i>) з них:								
- управлінський персонал	3	12,5	3	15,79	2	8,70	66,6 7	66,6 7
- виробничий персонал	10	41,67	7	36,84	13	56,5 2	130, 0	185,71
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	100	-	100	-	100	-	0	0
Разом	24		19		23			

Проаналізувавши освітній рівень персоналу ТОВ «АВЕНТИС» робимо висновок, що в 2015 р. кількість управлінського персоналу з вищою освітою

зменшилась в порівнянні з попередніми роками але це зумовлено з тим, що кількість управлінського персоналу взагалі зменшилася на підприємстві, кількість виробничого персоналу з вищою освітою збільшилася у 2015 році порівняно з 2013 роком на 30%, а порівняно з 2014 роком на 85,71 %. Також на підприємстві працюють працівники з середньою освітою але їхня кількість зменшилася у 2015 році порівняно з 2013 роком на 28%, питома вага також зменшилася: у 2013 році – 45,83%, у 2014 році – 42,11 %, у 2015 році 34,78%. Такі працівники виконують роботу яка не потребує певних професійних навичок роботи.

Таблиця 2.4

Характеристика персоналу ТОВ «АВЕНТИС» за статтю
за 2013 – 2015 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності			Відхилення у % 2015р. від	
	2013р.	2014р.	2015р.	2013р.	2014р	2015р.	2013р	2014р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	19	13	17	79,17	68,42	73,91	89,47	130,77
Жінки	5	6	6	20,83	31,58	26,09	120,00	100,00
Управлінський персонал								
Чоловіки	3	3	2	12,50	15,79	8,70	66,67	66,67
Жінки								
Виробничий персонал								
Чоловіки	16	10	15	66,67	52,63	65,22	93,75	150,00
Жінки	5	6	6	20,83	31,58	26,09	120,00	100,00
РАЗОМ	24	19	23	100	100	100	95,83	121,05

На підприємстві ТОВ «АВЕНТИС» переважна кількість людей – чоловіки, питома вага яких становить у 2015 р. 73,91 % від загальної чисельності. Кількість чоловіків у 2015р. порівняно з 2013р. зменшилась на 10,53 %, а кількість жінок збільшилася на 20 % в 2015 році порівняно з 2013 роком, а порівняно з 2014 роком не змінилася. Управлінський персонал характеризується наявністю лише чоловіків.

Таблиця 2.5

Характеристика показників руху персоналу ТОВ «АВЕНТИС» за 2013-
2015 рр.

Показники	2013 р.		2014 р.		2015 р.		Відхилення, осіб у 2015р. від	
	Кількіс ть осіб	Питома вага, %	Кількіс ть осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	2013 р.	2014 р.
Середньоспиксова чисельність працівників, осіб	24	100	19	100	23	100	-1	4
з них: жінки	5	20,83	6	31,58	6	26,09	1	0
Звільнено працівників, чол.	5	20,83	12	63,16	11	47,83	6	-1
з них: за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни	5	20,83	12	63,16	10	43,48	5	-2
Скорочення штату	-	-	-	-	1	4,35	1	1
Кількість відпрацьованих годин на протязі року	38416		23853		31417		-6999	7564
Кількість втрачених годин на протязі року	23956	62,36	8483	35,56	15727	50,06	-8229	7244

Аналіз таблиці 2.5, показав що кількість звільнених осіб у 2015 р. порівнюючи з 2013 р. зменшилась на 1 особу, а порівняно з 2014 роком збільшилося на 6 осіб. Всі працівники звільнювалися за власним бажанням, лише в 2015 році одна особа звільнилася за скороченням штату. Позитивним є збільшення кількості відпрацьованих годин протягом року в 2015 році порівняно з 2014 роком на 7564 години, але при цьому збільшилися і кількість втрачених годин на 7244 години.

Розглянувши ТОВ «АВЕНТИС» як систему управління перейдемо до наступного розділу де проведемо аналіз господарсько-фінансової діяльності цього підприємства.

2.2. Організаційно - економічна характеристика ТОВ «АВЕНТИС»

Кожне підприємство, щоб визначити рівень ефективності своєї роботи, повинне здійснювати господарсько-фінансовий аналіз своєї діяльності. Фінансово-господарський аналіз являє собою процес дослідження фінансового стану й основних результатів фінансової діяльності підприємства з метою виявлення резервів підвищення його ринкової вартості і забезпечення ефективного розвитку.

Мета проведення аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «АВЕНТИС» є отримання підґрунтя для подальшого вдосконалення діяльності, яка залежить від реалізації управлінських аспектів на товаристві.

Розміщення коштів підприємства має дуже велике значення у фінансовій діяльності і підвищенні її ефективності. Результати виробничої і фінансової діяльності, а отже, і фінансовий стан підприємства, багато в чому залежать від складу та структури активів, тобто які асигнування вкладені в основні засоби та оборотні кошти, скільки їх знаходиться у сфері виробництва та обігу, у грошовій і матеріальній формі, наскільки оптимальне їхнє співвідношення.

Активами називається усе, що має вартість, належить підприємству і відображається в активі балансу. Актив характеризує розміщення капіталу підприємства, тобто вкладення його в конкретне майно, матеріальні цінності. Він характеризує витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції, залишки вільної готівки.

Тому в процесі аналізу активів ТОВ «АВЕНТИС» почнемо в першу чергу з вивчення зміни в їхньому складі і структурі, дамо їм оцінку в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз структури активів ТОВ «АВЕНТИС»
за 2013-2015 роки

Активи	Роки						Відхилення (+, -)	
	2013		2014		2015		тис. грн.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2015 від 2013	2015 від 2014
1. Основні засоби (залишкова вартість)	149,2	41,49	189,3	41,79	303,3	38,10	+154,1	+114,0
2. Незавершене будівництво	0	0	19,0	4,19	59,7	7,5	+59,7	+40,7
3. Довгострокові фінансові інвестиції	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Інші необоротні активи	-	-	-	-	-	-	-	-
5. Запаси товарно-матеріальних цінностей	153,3	42,63	234,6	51,79	381,5	47,93	+228,2	+146,9
6. Дебіторська заборгованість	56,4	15,68	8,0	1,77	3,2	0,40	-53,2	-4,8
7. Грошові кошти та їх еквіваленти	0,7	0,2	2,1	0,46	2,7	0,34	+2,0	+0,6
8. Інші оборотні активи та витрати майбутніх періодів	-	-	-	-	45,6	5,73	+45,6	+45,6
Разом	359,6	100	453,0	100	796,0	100	+436,4	+343,0

Аналіз таблиці 2.6, показав, що у звітному 2015 році в порівнянні з базовим 2013 роком активи ТОВ «АВЕНТИС» збільшилися на суму 436,4 тис. грн., а порівняно з 2014 роком на 343 тис.грн. Ця зміна відбулася через збільшення вартості основних засобів - у 2015 році в порівнянні з 2013 роком на 154,1 тис. грн., а порівняно з 2014 роком на 114 тис.грн.; незавершеного будівництва у 2015 році в порівнянні з 2013 роком на 59,7 тис. грн., а порівняно з 2014 роком на 40,7 тис.грн

Значний вплив на фінансовий стан підприємства справляє стан виробничих запасів. З метою забезпечення нормального ходу виробництва і збуту продукції запаси повинні бути оптимальними, їх недостатність загрожує збоями у виробництві, а надлишковість — відволікає кошти з обороту. Для

ТОВ «АВЕНТИС» у 2015 році в порівнянні з базовим можна відзначити збільшення запасів товарно-матеріальних цінностей на 228,2 тис.грн., відносно 2013 року і 146,9 тис.грн. відносно 2014 року.

Є позитивним те, що у звітному році в порівнянні з базовим відбулося зменшення дебіторської заборгованості на 53,2 тис.грн. Адже наявність дебіторської заборгованості створює фінансові утруднення, тому що породжує нестачу фінансових ресурсів. Кожне підприємство зацікавлене у скороченні термінів погашення платежів.

Також збільшилася сума грошових коштів: якщо грошові кошти у базовому році становили лише 0,7 тис.грн., то у звітному вони зменшились до 2,7 тис.грн. Збільшення коштів означає покращання фінансового стану підприємства. Однак наявність великих залишків грошей протягом тривалого часу свідчить про неправильне використання капіталу, який міг би бути вкладеним у власне виробництво, акції і т. ін. Сума грошей на рахунках повинна зберігатися лише в межах першочергових потреб.

Забезпеченість підприємства основними фондами у необхідній кількості та асортименті, ступінь їх використання є одним із вирішальних чинників підвищення ефективності виробництва.

Основним узагальнюючим показником використання основних фондів є фондівдача. Це відношення обсягу товарної продукції за аналізований період до основних виробничих Фондів. Використовується також обернений показник — фондомісткість. Його розраховують як відношення основних виробничих фондів до обсягу товарної продукції. Проаналізуємо вказані показники в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз ефективності використання основних фондів ТОВ «АВЕНТИС» за
2013-2015 роки

Показники	Роки			Відхилення (+,-)	
	2013	2014	2015	2015 від 2013	2015 від 2014
1. Виручка, тис.грн.	265,1	650,3	1582,3	1317,2	932
2. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	149,2	189,3	303,3	154,1	114
3. Фондовіддача основних фондів, грн.	1,777	3,435	5,217	3,440	1,782
4. Фондоємність продукції, грн.	0,563	0,291	0,192	-0,371	-0,099
5. Чистий прибуток, тис.грн	-180,700	0,300	85,700	266,400	85,400
6. Фондорентабельність, %	-1,211	0,002	0,283	1,494	0,281

Дані таблиці 2.7 свідчать, що ТОВ «АВЕНТИС» у звітному році має виручку від реалізації 1582,3 тис.грн, ця сума вища від виручки, яку отримало підприємство у базовому році на 1317,2 тис.грн. на це вплинула, насамперед, зміна вартості основних фондів підприємства. У звітному 2015 році в порівнянні з базовим 2013 роком вона збільшилася на 154,1 тис грн. Це позитивно вплинуло на виробничу потужність підприємства, адже зросла фондовіддача та фондорентабельність. Економічна ефективність використання основних фондів визначається відношенням економічного ефекту, одержаного на підприємстві за відповідний період, до витрат, необхідних для створення основних фондів. Для характеристики ефективності використання основних фондів застосовується система показників наведених у таблиці 2.7 (фондовіддача, фондоємність, фондорентабельність). Найважливішим узагальнюючим показником ефективності використання основних фондів є фондовіддача, який показує суму продажу, що отримує підприємство з 1 грн. коштів вкладених в основні засоби. Протягом аналізованих років ми спостерігаємо збільшення даного показника, так, в 2013 році фондовіддача становить 1,777 тис.грн., а в 2015-5,217 тис.грн.. Збільшення фондовіддачі є позитивним у діяльності підприємства.

Щодо фондоемності, то цей показник показує суму коштів, яку використало підприємство на формування основних засобів щоб отримати 1 грн. продажу. Аналізуючи дані таблиці ми спостерігаємо зменшення цього показника у 2015 році на 0,371 тис.грн.в порівнянні з базовим 2013 роком, що є позитивним явищем. В цілому, можна зробити висновок, що у базовому 2013 році підприємство працювало менш ефективно, про це свідчить такий показник як фондорентабельність. Якщо у базовому році підприємство було взагалі нерентабельним (отримало збиток у сумі 180,7 тис.грн.) а отже фондонерентабельним, то у 2014 та 2015 роках значно зросла фондорентабельність (0,02%, 0,283%), оскільки у 2014 та 2015 роках ТОВ «АВЕНТИС» має значне зростання прибутку.

Ефективність використання капіталу залежить від швидкості його обігу. Затримка руху коштів призводить до уповільнення оборотності капіталу, вимагає додаткових вкладень і може спричинити значне погіршення фінансового стану підприємства. Розрахуємо показники швидкості оборотності капіталу в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка ефективності обертання оборотних активів ТОВ «АВЕНТИС» за 2013-2015 роки

Показники	Роки			Відхилення (+; -)	
	2013	2014	2015	2015 до	
				2013 р.	2014 р.
1. Виручка, тис. грн.	265,1	650,3	1582,3	+1317,2	932,0
2. Кількість днів аналізованого періоду	360	360	360	-	-
3. Одноденна виручка, тис. грн.	0,74	1,81	4,4	+3,66	+2,59
4. Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	210,4	244,7	432,0	+221,6	+187,3
5. Тривалість одного обороту в днях	285,71	135,34	98,36	-187,35	-36,98
6. Коефіцієнт обертання активів, обороти	1,26	2,66	3,66	+2,4	+1,0
7. Коефіцієнт завантаження активів в обороті, коп	0,79	0,37	0,27	-0,52	-0,1

Аналіз показників таблиці 2.8 свідчить про збільшення ефективності обертання оборотних активів ТОВ «АВЕНТИС». Причиною цих позитивних змін є збільшення одноденної виручки: у звітному 2015 році в порівнянні з базовим 2013 роком на 1317,2 тис. грн. Позитивним є зменшення тривалості одного обороту в днях у 2015 році порівняно з 2013 роком на 187,35 обороти. Про ефективність обертання оборотних активів свідчить збільшення коефіцієнту обертання активів у звітному році на 2,4 обороти по відношенню до базового, та зменшення коефіцієнту завантаження активів в обороті на 0,52 коп. відповідно. Тому, поряд з цим, спостерігається позитивна тенденція зміни цих коефіцієнтів у базовому році в порівнянні з попереднім. Однак потрібно прагнути не тільки прискорення руху капіталу на всіх стадіях кругообігу, а й максимальної його віддачі, яка полягає у збільшенні суми прибутку на одну гривню капіталу. Це досягається шляхом раціонального та економного використання всіх ресурсів, недопущення їхніх перевитрат, втрат на різних стадіях кругообігу.

Фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від того, які кошти воно має у своєму розпорядженні і куди вони вкладені. За належністю наявний капітал розподіляється на власний і позичковий. Відповідно до тривалості використання розрізняють капітал довготерміновий постійний (перманентний) і короткотерміновий. Проаналізуємо джерела фінансових ресурсів ТОВ «АВЕНТИС» в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Аналіз динаміки і структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «АВЕНТИС»
за 2013-2015 роки

Джерела фінансових ресурсів	Роки					
	2013		2014		2015	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Власний капітал	-74,7	-20,77	-74,4	-16,42	329,3	41,37
2. Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання	434,3	120,77	527,4	116,42	466,7	58,63
4. Інші (доходи майбутніх періодів)	-	-	-	-	-	-
Разом	359,6	100	453,0	100	796,0	100

Аналіз таблиці 2.9 показав, що власний капітал ТОВ «АВЕНТИС» збільшився на протязі аналізованих років так в 2013 році він дорівнював (-74,7) тис.грн.. в 2014 році (-74,4 тис.грн.), а в 2015-329,3 тис.грн.. але при цьому його питома вага є низькою. Адже необхідність у власному капіталі обумовлена вимогами самофінансування підприємств. Проте фінансування діяльності підприємства тільки за рахунок власних коштів не завжди вигідне і можливе тоді, коли виробництво носить сезонний характер. ТОВ «АВЕНТИС» не залучає позичковий капітал із терміном його використання більше одного року. Про це свідчать відсутність статті довгострокові зобов'язання в 2013 -2015 роках. Поточні зобов'язання (форми залучення позичкового капіталу із терміном його використання менше одного року) зменшилися у 2015 році порівняно з 2014 роком і становили: в 2013 році - 343,3 тис.грн.; 2014 році - 527,4 тис.грн.; 2015 році - 466,7 тис.грн. Цей показник доводить те, що товариство прагне залучати фінансові ресурси з таких джерел, які б дозволяли прискорювати процес їх обертання та, відповідно, швидше розраховуватися за своїми зобов'язаннями перед кредиторами.

Між статтями активу і пасиву балансу існує тісний взаємозв'язок. Кожна стаття активу балансу має відповідні джерел фінансування. Джерелом фінансування довготермінових активів, як правило, є власний капітал і дотермінові позичкові кошти. У деяких випадках можливе формування довготермінових активів і за рахунок короткотермінових кредитів банку. Поточні активи утворюють як за рахунок власного капіталу, так і за рахунок короткотермінових позичкових коштів. З метою забезпечення гарантії погашення боргів бажано, щоб вони були на половину сформовані за рахунок власного капіталу.

Залежно від джерел формування загальну суму поточних активів (оборотного капіталу) ділять на дві частини: змінну (створену за рахунок короткотермінових зобов'язань підприємства) та постійний мінімум

поточних активів (запасів і витрат) (утворений за рахунок перманентного (власного і довготермінового позикового) капіталу).

Нестача власного оборотного капіталу призводить до збільшення змінної частини поточних активів, що також свідчить про посилення фінансової залежності підприємства і нестабільність його стану. Тому важливим показником фінансового стану ТОВ «АВЕНТИС» є забезпеченість матеріальних оборотних коштів власними джерелами фінансування, що є об'єктом аналізу в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз наявності і руху власних оборотних коштів ТОВ «АВЕНТИС» за 2013-2015 роки

Показники	2013	2014	2015	Відхилення (+;-) (тис. грн.)	
				2015 р. до 2013 р.	2015 р. до 2014 р.
1. Власний капітал	-74,7	-74,4	329,3	404	403,7
2. Необоротні активи	149,2	208,3	363	213,8	154,7
3. Власні оборотні кошти	-223,9	-282,7	-33,7	190,2	249

Аналіз таблиці показав, що більшу частину коштів підприємства становить позичковий капітал, а власний капітал має в 2013-2014 роках від'ємне значення (2013 – (-47,7); 2014 – (-74,7); 2015 – 329,3), слід відмітити, що ТОВ «АВЕНТИС» взагалі не має достатньо власного оборотного капіталу, що негативно впливає на забезпечення фінансової стійкості.

Фінансовий результат фінансово-господарської діяльності є важливим показником. При його аналізі використовуються такі показники прибутку: балансовий прибуток, прибуток від реалізації продукції, робіт і послуг, прибуток від іншої реалізації, фінансові результати від позареалізаційних операцій, оподатковуваний прибуток, чистий прибуток.

Балансовий прибуток включає фінансові результати від реалізації продукції, робіт і послуг, від іншої реалізації, прибутки і витрати від позареалізаційних операцій.

Чистий прибуток — це прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати всіх податків, економічних санкцій і відрахувань у благодійні фонди.

Таблиця 2.11

Фінансові результати діяльності ТОВ «АВЕНТИС» за 2013-2015 роки

(тис.грн.).

Показники	Роки			Відхилення(+;-)	
	2013	2014	2015	2015р.до 2013 р.	2015р.до 2014 р.
1. Виручка від реалізації	265,1	650,3	1582,3	1317,2	932
2. ПДВ, АЗ та інші відрахування з виручки	44,2	108,4	263,7	219,5	155,3
3. Чистий дохід	220,9	541,6	1318,6	1097,7	777
4. Прибуток від реалізації	246,8	541,9	1600,5	1353,7	1058,6
5. Збиток від реалізації	-	-	-	0	0
6. Інші доходи (операційні, позареалізаційні, фінансові)	-	-	-	0	0
7. Інші витрати (операційні, фінансові)	427,5	541,6	1514,8	1087,3	973,2
8. Чистий прибуток	-180,7	0,3	85,7	266,4	85,4

На основі аналізу таблиці 2.11., ми можемо стверджувати про поліпшення фінансового стану ТОВ «АВЕНТИС». Так у звітному 2015 році підприємство має прибуток 85,7 тис.грн., і він збільшився суттєво відносно попередніх років (2013- (-180,7 тис.грн.), 2014 - 0,3 тис.грн.). Основну частину прибутку підприємства одержують від реалізації продукції та послуг. Тому підвищення ефективності фінансового стану відбувається за рахунок збільшення виручки від реалізації, яка у звітному 2015 році в порівнянні з базовим 2013 роком збільшилася на 1317,2 тис.грн. Обсяг реалізації продукції може справляти позитивний і негативний вплив на суму прибутку. Збільшення обсягу продажу рентабельної продукції призводить до пропорційного збільшення прибутку. Якщо ж продукція є збитковою, то при збільшенні обсягу реалізації відбувається зменшення суми прибутку.

Обсяги та темпи зростання виробництва продукції, її якість суттєво впливають на величину витрат та фінансові результати діяльності підприємства. Для вибору основних напрямів проведення заходів щодо скорочення витрат на виробництво важливим є вивчення зміни « окремих елементів (витрат на сировину та матеріали за вирахуванням відходів; витратна покупні вироби, напівфабрикати, Роботи та послуги виробничого характеру, на допоміжні матеріали, паливо та енергію, заробітну плату (основну і додаткову); відрахувань на соціальні заходи, амортизацію основних фондів інших витрат). Розрахуємо зміну витрат в таблиці ХХ за названими елементами способом порівняння з попередніми періодами та за ряд минулих періодів.

Таблиця 2.12

Аналіз витрат ТОВ «АВЕНТИС» за 2013-2015 роки

Показники	Роки						Відхилення (+,-)	
	2013		2014		2015		2015 від 2013	2015 від 2014
	тис. грн.	Пит. вага	тис. грн.	Пит. вага	тис. грн.	Пит. вага		
Матеріальні витрати	17,2	20,38	27,1	18,07	47,7	16,45	30,5	20,6
Витрати на оплату праці	11,2	13,27	53,8	35,87	90,8	31,31	79,6	37
Відрахування на соціальні заходи	4,3	5,09	20,5	13,67	34,7	11,97	30,4	14,2
Амортизація	19,8	23,46	5,6	3,73	34,8	12,00	15	29,2
Інші виплати	31,9	37,80	43	28,67	82	28,28	50,1	39
РАЗОМ	84,4	100,00	150	100,00	290	100,00	205,6	140

По даними таблиці 2.12 сума витрат ТОВ «АВЕНТИС» за 2013-2015 роки суттєво зросла. Так, в 2013 році матеріальні витрати (витрат на сировину, основні матеріали, комплектуючі вироби, покупні напівфабрикати, допоміжні матеріали, паливо, електроенергію тощо) становили 17,2 тис.грн., в 2014 збільшилися до 27,1 тис.грн., а в 2015 році були рівними 47,7 тис.грн. Загальна сума витрат підприємства на сировину і матеріали залежить від обсягу виробництва продукції, її структури та зміни питомих затрат на

окремі вироби (затрат матеріалів на одиницю продукції). Тому основною причиною збільшення матеріальних затрат є збільшення обсягів діяльності. Також збільшилася сума витрат на оплату праці персоналу ТОВ «АВЕНТИС» (2013 р.- 11,2 тис.грн., 2014 р.- 53,8 тис.грн., 2015 р.- 90,8 тис.грн.). У собівартості промислової продукції витрати на заробітну плату складають від 10 до 20 %. Тому зниження трудомісткості виробництва значною мірою визначають можливості зниження собівартості продукції. Зростання витрат на оплату праці обумовлено тим, що постійно збільшується середньооблікова чисельність працівників ТОВ «АВЕНТИС», підвищується рівень мінімальної заробітної плати. Тобто збільшення витрат на оплату праці свідчить про те, що нині підприємство перебуває у гарному стані, а тому в повній мірі задовольнити власний персонал виплатою належного рівня заробітної плати (премій, пільг, компенсацій, заохочень), які передбачені законодавством.

Ефективність роботи підприємства в цілому, прибутковість різних напрямів характеризують показники рентабельності. Вони більш повно, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, їхній розмір показує співвідношення ефекту з наявними або використаними ресурсами. У фінансовому аналізі використовують різні показники рентабельності. Усі вони відносні й показують, скільки одиниць прибутку отримують на одиницю реалізованої продукції (активів, виробничих фондів, власного капіталу тощо). Інакше кажучи, при визначенні показників рентабельності в чисельнику завжди буде прибуток. Сукупність показників рентабельності всебічно відбиває ефективність виробничої (операційної), інвестиційної та фінансової діяльності підприємства і відповідає інтересам учасників економічного процесу. Тому для більш повної характеристики ефективності господарської діяльності та ступеня використання ресурсів на ТОВ «АВЕНТИС» проаналізуємо деякі показники рентабельності товариства в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Оцінка динаміки рентабельності (збитковості) діяльності ТОВ
«АВЕНТИС» за 2013-2015 роки

Показники	2013	2014	2015	Зміна (+; -)	
				2015 р. до 2013 р.	2015 р. до 2014 р.
1. Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-180,7	0,3	85,7	266,4	85,4
2. Вартість активів, тис. грн.	359,6	453	796	436,4	343
3. Витрати, тис. грн.	84,4	150	290	205,6	140
4. Обсяг реалізації продукції (виручка), тис. грн.	265,1	650,3	1582,3	1317,2	932
5. Власний капітал, тис. грн.	-74,7	-74,7	329,3	404	404
6. Рентабельність (збитковість) активів, %	-50,25	0,07	10,77	61,02	10,70
7. Рентабельність (збитковість) витрат, %	-214,10	0,20	29,55	243,65	29,35
8. Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	-68,16	0,05	5,42	73,58	5,37
9. Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	- 241,90	-0,40	26,02	-215,88	26,43

Використовуючи дані таблиці 2.13 можна зробити висновки щодо рентабельності окремих показників:

– рентабельність активів ТОВ «АВЕНТИС» – показник, який визначає продуктивність усього капіталу, яким вона володіє, незалежно від джерел його надходження. Він показує скільки прибутку приносять кожні 100 грн. вкладені в його активи і розраховується як відношення чистого прибутку до вартості активів підприємства. Так в 2013 році кожні 100 грн. вкладені в активи приносили 50,25 грн. збитку, що на 61,02 грн. менше у порівнянні з 2015 роком. У 2014 році – 0,07 грн, а це на 10,7 грн. менше, ніж в аналізованому році. Тобто спостерігається позитивний ефект діяльності ТОВ «АВЕНТИС» тому, що покращення стану обертання активів та внесені інвестиції повинні сприяти збільшенню рентабельності активів.

– рентабельність витрат – це показник, що характеризує ефективність поточних витрат і показує розмір прибутку на 100 грн. витрат підприємства. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку до затрат

підприємства. Як бачимо у 2015 році цей показник становить -29,55 грн., що на 243,65 грн. більше, ніж у 2013 році, а у 2014 році кожні 100 грн. вкладені у витрати приносили 0,2 грн., що на 5,37 грн. менше рівня 2015 року;

– рентабельність реалізації продукції – це показник, який характеризує маркетингову діяльність підприємства і визначає скільки прибутку приносять кожні 100 грн. обсягів реалізації продукції. Він розраховується як відношення прибутку до обсягу реалізованої продукції. В 2015 році кожні 100 грн. обсягів реалізації приносять прибуток у розмірі 5,42 грн., на відміну від попереднього року, коли кожні 100 грн. приносили прибуток 0,05 грн.

На рівень показників рентабельності, які, по суті, є узагальнюючими, впливає багато чинників, що відбивають різні аспекти діяльності підприємства. Певна річ, позитивні чинники сприяють підвищенню рентабельності. Завдання фінансового аналітика—кількісно оцінити вплив кожного чинника на рентабельність, тобто оцінити саме його внесок. Регулюючи розмір чинників з урахуванням їх взаємозв'язку, можна досягти бажаного рівня рентабельності. Як видно з аналізу показників рентабельності 2015 рік для підприємства був найбільш вдалим на відміну від 2014 і 2013 років. У 2013 році ТОВ «АВЕНТІС» було збитковим по всім показникам, оскільки прибуток мав від'ємне значення. Зростання показників рентабельності говорить про поліпшення використання наявних ресурсів ТОВ «АВЕНТІС» та управління ними.

Важливим чинником успішної господарської діяльності підприємства є раціональне використання його фінансових ресурсів. При доброму фінансовому стані підприємство платоспроможне. Платоспроможність підприємства, тобто його здатність виконувати свої зовнішні короткотермінові та довготермінові зобов'язання, використовуючи свої активи, залежить від ліквідності оборотних коштів, яка характеризує можливість підприємства погасити свої короткотермінові зобов'язання за рахунок своїх поточних активів.

Одним із показників, що характеризують фінансовий стан підприємства, є його платоспроможність. Вона трактується як можливість своєчасно погасити свої платіжні зобов'язання наявними грошовими ресурсами.

Оцінка платоспроможності здійснюється на основі характеристики ліквідності поточних активів, тобто часу, необхідного для перетворення їх у готівку.

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні коштів активу, згрупованих за ступенем спадної ліквідності, з короткотерміновими зобов'язаннями у пасиві, які групуються за ступенем терміновості погашення.

Відповідно до наведеної тези поточні активи можна поділити на три групи:

- 1) гроші та короткотермінові фінансові вкладення (найбільш ліквідна група);
- 2) готова продукція, відвантажені товари та дебіторська заборгованість;
- 3) виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів.

Платіжні зобов'язання підприємства поділяють на такі три групи:

- 1) заборгованість, терміни оплати якої вже настали;
- 2) заборгованість, яка повинна бути погашена найближчим часом;
- 3) довготермінова заборгованість.

Відповідно до цього розраховують поточну, абсолютну та проміжну і загальну ліквідність.

Щоб визначити поточну ліквідність, необхідно ліквідні засоби першої групи порівняти з платіжними зобов'язаннями першої групи. Якщо цей коефіцієнт буде дорівнювати одиниці, то на підприємстві є всі можливості своєчасно розрахуватися за всіма зобов'язаннями, термін оплати яких настав.

Показники абсолютної, проміжної та загальної ліквідності використовуються для оцінки перспективної платоспроможності.

Абсолютна ліквідність визначається відношенням ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткотермінових боргів підприємства (розділ 3 пасиву балансу), її значення визнається достатнім, якщо вона вища 0,25 — 0,30. Це означає, що в даний момент часу підприємство може погасити 25 — 30% всіх короткотермінових боргів.

Проміжна ліквідність — це відношення ліквідних засобів перших двох груп до загальної суми короткотермінових боргів підприємства. Задовільним є співвідношення 1:1. Проте, якщо велику частку ліквідних засобів становить дебіторська заборгованість, частину якої важко своєчасно стягнути, таке співвідношення може виявитися недостатнім. У таких випадках рекомендується співвідношення 1,5:1.

Загальний коефіцієнт ліквідності розраховується відношенням усієї суми поточних активів, включаючи запаси і незавершене виробництво, до загальної суми короткотермінових зобов'язань. Задовільне значення цього коефіцієнта — 1,5-2,0.

Від оптимального співвідношення власного і позичкового капіталу також багато в чому залежить фінансовий стан підприємства. У зв'язку з цим важливими показниками, що характеризують ринкову стійкість підприємства, є: коефіцієнт фінансової автономності (незалежності: питома вага власного капіталу в загальній сумі капіталу); коефіцієнт фінансової залежності (частка позичкового капіталу); плече фінансового важеля або коефіцієнт фінансового ризику (відношення позичкового капіталу до власного). Чим вищий рівень першого показника і нижчі показники другий та третій, тим стійкіший фінансовий стан підприємства. Проаналізуємо вищевказані показники в таблиці 2.14.

Значення коефіцієнту проміжної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок наявних грошових коштів, але і очікуваних надходжень від дебіторів. Нормативне значення цього показника більше 0,7. З таблиці 2.9 ми бачимо, що фактично показник нижче критичного значення на протязі аналізованих років і

підприємство неспроможне за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів погасити 100% короткострокових позикових коштів.

Таблиця 2.14

Показники оцінки ліквідності та платоспроможності ТОВ «АВЕНТИС» за 2013-2015 роки тис.грн

Показники	Роки:			2015 р. порівняно з 2013 р., за сумою:	2015 р. порівняно з 2014 р., за сумою:
	2013	2014	2015		
1. Всього засобів підприємства, тис. грн.	359,6	453	796	436,4	343
2. Необоротні активи, тис. грн.	149,2	208,3	363	213,8	154,7
3. Оборотні активи, тис. грн.	210,4	244,7	432	221,6	187,3
4. Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	0,7	2,1	2,7	2	0,6
5. Дебіторська заборгованість, тис. грн.	56,4	8	3,2	-53,2	-4,8
6. Власні засоби, тис. грн.	-74,7	-74,7	329,3	404	404
7. Власні оборотні засоби, тис. грн.	-223,9	244,7	433	656,9	188,3
8. Позикові кошти, тис. грн.	221,6	527,4	466,7	245,1	-60,7
9. Поточні зобов'язання, тис. грн.	434,3	527,4	466,7	32,4	-60,7
10. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,004	0,006	0,004	0,002
11. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,131	0,019	0,013	-0,119	-0,007
12. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,484	0,464	0,926	0,441	0,462
13. Коефіцієнт автономії	-0,208	-0,165	0,414	0,621	0,579
14. Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,337	-0,142	0,706	1,043	0,847
15. Коефіцієнт фінансування	-2,967	-7,060	1,417	4,384	8,477
16. Коефіцієнт заборгованості	0,616	1,164	0,586	-0,030	-0,578
17. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	-1,064	-1,155	-0,080	-3,078	1,075

Коефіцієнт поточної ліквідності дозволяє встановити, у якій мірі поточні активи покривають короткотермінові зобов'язання. У світовій практиці вважають теоретично достатнім, якщо величина цього коефіцієнту більша, ніж 1,0. За даними таблиці 2.9, у 2013 р. показник становив 0,484, у 2014 р. зменшився до 0,464, а у 2015 р. збільшився майже до одиниці і дорівнював 0,926, тобто не перевищує нормативне значення.

Необхідно зауважити, що у 2015 р. порівняно з 2013 р. коефіцієнт маневреності значно зменшився на 0,097, що свідчить про уповільнення

мобільності використання власних коштів та фінансової сталості підприємства.

Коефіцієнт фінансової стійкості характеризує співвідношення власних та позикових коштів підприємства. Так як дане підприємство має від'ємне значення власного капіталу, тобто не мало його взагалі в 2013 – 2014 роках то такі показники як автономії, фінансової стійкості та фінансування також мають від'ємне значення і вказують на вкрай нестійкий фінансовий стан даного підприємства.

Про покращення фінансового стану підприємства свідчить також зменшення коефіцієнта заборгованості, який характеризує те, наскільки підприємство залежить від позикових коштів. Якщо у 2013 р. на 1 грн. загальних коштів підприємства припадало 0,616 грн. позикового капіталу, у 2014 р. – 1,164 грн., то у 2015 р. показник зменшився до 0,586 грн..

Коефіцієнт забезпеченості поточних активів власним оборотним капіталом показує, що структура балансу незадовільна, адже його значення протягом 2013 -2015 років менше за 0,1.

Отже, однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є фінансова стійкість, яка характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства щодо володіння своїм майном і його використання. Цей ступінь незалежності можна оцінювати за різними критеріями. Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «АВЕНТИС» можна характеризувати як критичні, адже абсолютна ліквідність рівна 0,006, а це означає, що в даний момент часу товариство може погасити 0,6% всіх короткотермінових боргів, що є недостатнім для нормальної діяльності. Проміжна та поточна ліквідність також не перевищують нормативне значення і свідчать про низьку платоспроможність ТОВ «АВЕНТИС». Співвідношення власного і позичкового капіталу товариства також свідчать про нестійкий фінансовий стан товариства.

Отже, під фінансовим станом розуміють здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченістю

фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. На основі проведеного аналізу господарсько-фінансової діяльності ТОВ «АВЕНТИС» можна стверджувати, що воно займається діяльністю з більшим прибутком для себе порівняно з попередніми роками. ТОВ «АВЕНТИС», на протязі 2013-2014 років не мало власного капіталу і було фінансово нестійким. Фінансовий стан може бути стійким, нестійким і кризовим. Здатність товариства своєчасно здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про його нестабільний фінансовий стан, тому керівництву ТОВ «АВЕНТИС» необхідно удосконалити процес ефективного управління всіма видами ресурсів, намагатись розширити обсяги діяльності за рахунок пошуку нових партнерів, збільшувати обсяги довгострокових фінансових інвестицій, постійно скорочувати розмір понаднормових змінних витрат та своєчасно проводити аналіз і оцінку ефективності своєї діяльності.

2.3. Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС»

Зовнішнє середовище складається з мікро середовища (прямої дії) і макросередовища (непрямої дії). Розглянемо послідовно ці явища. Почнемо з макросередовища підприємства. Макросередовище представлене силами широкого соціального плану, що впливають на саме підприємство і на його мікросередовище. До таких сил варто відносити фактори демографічного, економічного, природного, технічного, політичного і культурного характеру.

При аналізі макросередовища ТОВ «АВЕНТИС» була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожного окремого фактора макросередовища виділялися найбільш істотні критерії, що були внесені в опитувальні аркуші. В опитувальних аркушах група експертів

повинна була проставити не тільки ступінь впливу того чи іншого критерію на діяльність ТОВ «АВЕНТИС», але і тенденцію (вектор) впливу даного критерію як позитивного (вектор зі знаком "+") чи негативного (вектор зі знаком "-"). В якості групи експертів виступали співробітники ТОВ «АВЕНТИС» (менеджмент і рядовий персонал), клієнти ТОВ «АВЕНТИС».

Результати експертного опитування були зведені в таблиці по кожному окремому факторі. Перший стовпчик кожної з нижче наведених таблиць носить найменування фактора, другий - важливість даного фактора для ринку на якому працює ТОВ «АВЕНТИС», третя - вплив на діяльність ТОВ «АВЕНТИС», четверта - напрямок і модуль впливу даного фактора, і п'ятий стовпчик - ступінь важливості даного фактора для діяльності ТОВ «АВЕНТИС». Дані п'ятого стовпчика таблиць отримані як добуток другого, третього і четвертого.

Основні фактори, що визначають макросередовище і роблять безпосередній вплив на ТОВ «АВЕНТИС» й ефективність представлені на рисунку 2.5.

Демографічні фактори завдають на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» глобальний і істотний вплив, тому що вони визначають портрет споживача його товарів і послуг, співробітників, партнерів, конкурентів і т.п. ТОВ «АВЕНТИС» обов'язково необхідно мати у увазі результати дослідження демографічних факторів і соціального середовища, особливо у сфері структурних змін.

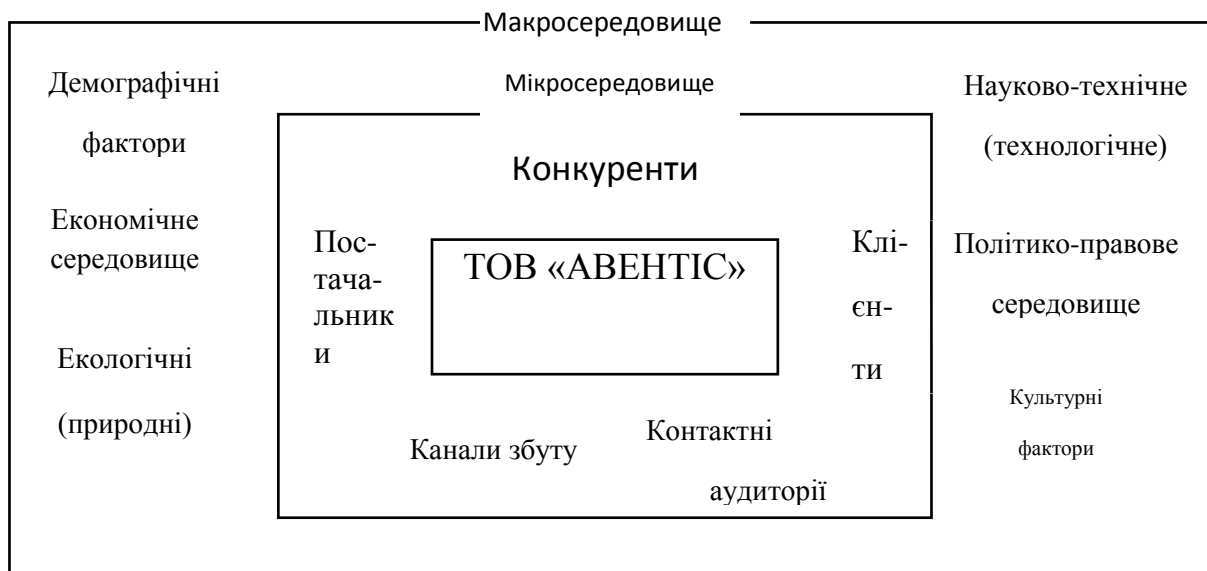


Рис.2.1. Основні фактори, що визначають зовнішнє середовище ТОВ «АВЕНТИС»

Саме соціальне середовище впливає на формування споживчих переваг, від яких залежить спрямованість і розмір споживчого попиту, а значить і можливості ТОВ «АВЕНТИС» реалізувати свої послуги. В аналізі демографічних факторів і соціального середовища необхідно виявити вплив наступних факторів:

- кількість потенційних споживачів;
- наявність і потенційна кількість робочої сили;
- кваліфікаційні характеристики робочої сили.

Найважливішою складовою частиною соціального середовища є соціально-культурне середовище, до складу якої входять життєві цінності і традиції населення. Дослідження цих факторів досить важливо для стратегічного управління, тому що вони впливають на мотивацію споживачів і співробітників. До соціально-культурного середовища можна віднести наступні аспекти:

- традиції і культурні цінності, рівень освіти;
- відносини членів суспільства один до одного;
- прийняття чи неприйняття приватного підприємництва;
- відносини підприємство - громадські організації;

- відносини до іноземців;
- профспілкова діяльність і вплив профспілок на формування суспільної думки.

Дані про вплив демографічних факторів на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» наведені в таблицях 2.15 і 2.16.

Таблиця 2.15

Вплив соціального середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «АВЕНТИС»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «АВЕНТИС»
Кількість потенційних споживачів	3	3	+1	9
Наявність і потенційна кількість робочої сили	2	2	+1	4
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	3	+1	6

Дані таблиці 2.5 дозволяють зробити наступний висновок: найбільший позитивний вплив на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» завдає кількість потенційних споживачів і кваліфікаційні характеристики робочої сили. Фактори соціально-культурного характеру зведені в таблицю 2.16.

Таблиця 2.16

Вплив соціально-культурного середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «АВЕНТИС»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «АВЕНТИС»
Традиції і культурні цінності, рівень освіти	2	3	+1	6
Взаємини усередині суспільства (індивідуум-індивідуум, індивідуум-суспільство)	1	1	+1	1
Прийняття-неприйняття приватного підприємництва	1	1	+1	1
Відносини компанія-суспільні організації	3	3	+1	9
Відносини до іноземців	1	1	+1	1
Профспілкова активність і вплив профспілок на формування суспільної думки	1	1	1	1

Дані таблиці 2.16 свідчать про істотний вплив традицій, культурного рівня і рівня освіти, а також відносин ТОВ «АВЕНТИС»-суспільні організації.

Розглянемо тепер економічні фактори. Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Очевидно, що ці знання є життєво необхідними для ТОВ «АВЕНТИС», оскільки вона саме і будує свою діяльність на використанні ресурсів. При розгляді економічного середовища ТОВ «АВЕНТИС» необхідно звернути увагу на наступні фактори: характер економіки й економічних процесів (у тому числі вплив інфляції і дефляції); система оподаткування і якість економічного законодавства; масштаби урядової підтримки окремих галузей; загальна кон'юнктура національного ринку; розміри і темпи зміни розмірів ринку; розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії; стан фондового ринку; інвестиційні процеси; ставка банківського відсотка; система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін; вартість землі.

В даний момент складається в загальному позитивна макроекономічна ситуація в економіці України. За результатами економічного розвитку в 2015

р. досягнуть загальний ріст ВВП. Національна валюта, гривня, демонструє високу стабільність. Рівень інфляції за даними 2015 року склав 12,7%.

До основних дестабілізуючих факторів варто віднести суперечливість і нестабільність податкового законодавства, нерозвиненість фондового й інвестиційного ринку, досить високий ступінь державного втручання в систему ринкового ціноутворення.

Вплив економічних факторів на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» зведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Вплив економічного середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «АВЕНТИС»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «АВЕНТИС»
Загальний рівень економічного розвитку	3	3	-1	-9
Система оподаткування і якість економічного законодавства	3	3	-1	-9
Рівень розвитку конкурентних відносин	2	3	-1	-6
Масштаби урядової підтримки галузі	2	2	+1	4
Загальна кон'юнктура національного ринку	2	2	-1	-4
Розміри і темпи зміни розмірів ринку	3	3	+1	9
Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	2	3	+1	6
Стан фондового ринку	1	1	-1	-1
Інвестиційні процеси	3	3	+1	9
Ставка банківського відсотка	3	1	-1	-3
Система ціноутворення і рівень централізованого регулювання цін	1	1	+1	1
Вартість землі	2	2	-1	-4

Як видно з наведеної таблиці, фактори економічного середовища справляють як негативний так і позитивний вплив на діяльність ТОВ «АВЕНТИС». При цьому найбільший позитивний вплив мають наступні фактори: розміри і темпи зміни розмірів ринку; розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів ТОВ «АВЕНТИС»; інвестиційні процеси.

А найбільший негативний вплив справляють фактори: загальний рівень економічного розвитку; система оподаткування і якість економічного законодавства; рівень розвитку конкурентних відносин.

У деяких теоріях природно-екологічні фактори займають одне з провідних місць. Основною причиною, що пояснює таке відношення до природного середовища в цих теоріях, є теза про те, що розвиток підприємництва стримується обмеженістю ресурсів проте для діяльності ТОВ «АВЕНТИС» вплив факторів даної групи не носить суттєвого характеру.

Вплив науково-технічних факторів виявляється в загальносвітові тенденції розвитку засобів комунікації, що впливає на діяльність ТОВ «АВЕНТИС». Фактори науково-технічного середовища проаналізовані в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Вплив науково-технічного середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «АВЕНТИС»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «АВЕНТИС»
Поява "технологічних проривів"	3	3	+1	9
Скорочення чи продовження життєвого циклу технологій	2	2	+1	4
Питома вага наукомістких технологій у виробництві	2	2	+1	4
Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентоздатність	2	3	+1	6
Вимоги до кваліфікації кадрів	3	3	+1	9
Вимоги до науково-технічного рівня конкурентоздатної продукції	2	2	+1	4

Науково технічне середовище впливає на діяльність ТОВ «АВЕНТИС», що порозумівається особливістю сфери діяльності ТОВ «АВЕНТИС». Серед

факторів, що справляють найбільший позитивний вплив, слід зазначити: поява "технологічних проривів"; вимоги до кваліфікації кадрів.

Політико-правові фактори завдають найбільше істотний вплив на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» особливо в перехідних економіках, якою є економіка України. Вивчення цих факторів повинне зосереджуватися на з'ясуванні того, як уряд і законодавчі органи відносяться до розвитку тієї чи іншої галузі національної економіки, які зміни в законодавстві і правовому регулюванні можливі в результаті прийняття нових законодавчих актів. Політико-правове середовище ТОВ «АВЕНТИС» представлено в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Вплив політико-правового середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на ТОВ «АВЕНТИС»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «АВЕНТИС»
Відношення держави до власності	2	2	-1	-4
Політична стабільність у державі	3	3	-1	-9
Характер відносини держави до галузі	3	3	-1	-9
Рівень регулювання і контролю з боку держави	3	3	-1	-9
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	3	3	+1	9
Митна політика держави	2	2	+1	4
Закони і нормативні акти	3	3	-1	-9
Ефективність правової системи	2	3	-1	-6
Практична реалізація законодавства	2	3	+1	6
Ступінь ретельності дії всіх правових норм	2	2	-1	-4

Аналіз показує, що політико-правове середовище має загальний негативний вплив на діяльність ТОВ «АВЕНТИС». Серед позитивних факторів слід зазначити деяку лібералізацію митної політики в комплексі з її практичною реалізацією, а також наявність авторитетних навчальних закладів в будівельній галузі.

Після докладного аналізу впливу усіх факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» їх необхідно звести в єдину таблицю, елементи якої будуть надалі використовуватися при проведенні SWOT-аналізу (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20

Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність
ТОВ «АВЕНТИС»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Демографічне середовище	1. Кількість потенційних споживачів	9		
	2. Кваліфікаційні характеристики робочої сили	6		
	3. Традиції і культурні цінності, рівень освіти	6		
	4. Відношення до іноземців	9		
Економічне середовище	1. Розміри і темпи зміни розмірів ринку	9	1. Загальний рівень економічного розвитку	-9
	2. Розміри і темпи росту сегментів ринку відповідно до інтересів компанії	6	2. Система оподаткування і якість економічного законодавства	-9
	3. Інвестиційні процеси	9	2. Рівень розвитку конкурентних відносин	-6
Науково-технічне середовище	1. Поява "технологічних проривів"	9		
	2. Вимоги до науково-технологічного рівня виробництва, що забезпечують конкурентноздатність	6		
	3. Вимоги до кваліфікації кадрів	9		
Політико-правове середовище	1. Політика держави в підготовці кадрів для галузі	9	1. Політична стабільність у державі	-9
	2. Практична реалізація законодавства	6	2. Характер відносини держави до галузі	-9
	3. Митна політика держави	4	3. Рівень регулювання і контролю з боку держави	-9

Наступним елементом аналізу зовнішнього середовища ТОВ «АВЕНТИС» є його мікросередовище. Дослідження зовнішнього середовища прямого впливу було проведено згідно методики, що аналогічна тій, яка була використана при дослідженні макросередовища (опосередкованого впливу).

Таким чином, політика продажів ТОВ «АВЕНТИС» повинна бути спрямована на розширення співробітництва з великими клієнтами і згортання співробітництва з дрібними.

Нижче наведена аналітична таблиця впливу фактора "покупця" на діяльність ТОВ «АВЕНТИС», виконана на підставі даних дослідження і даних експертних оцінок співробітників.

Таблиця 2.21

Вплив клієнтського середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» в 2013-2015 роках

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Співвідношення ступенів залежності:				
покупця від продавця;	3	3	+1	9
продавця від покупця	3	3	-1	-9
Обсяг закупівель, здійснюваних покупцем	3	3	+1	9
Рівень інформованості покупця	3	2	+1	6
Наявність продуктів, що заміщають	2	1	-1	-2
Вартість "переходу" до іншого продавцю	3	3	+1	9
Чутливість покупця до ціни, обумовлена загальною сумою закупівель	2	2	-1	-4
Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	3	3	+1	9
Кількість і концентрація покупців	1	1	+1	1
Характер попиту на продукцію	2	2	-1	-4
Еластичність попиту	1	2	+1	2
Рівень доходів цільових груп покупців	2	3	-1	-6

Готовність покупців до використання продукції і послуг	3	3	+1	9
Ступінь стандартизації виробленої продукції	2	2	+1	4
Ступінь впливу виробленої продукції на якість виробництва чи споживання клієнтів	3	3	+1	9
Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	3	2	-1	-6
Оцінка якості обслуговування споживачами	3	3	-1	-9
Мотивація покупки	3	3	+1	9
Прихильність споживачів до торгової марки	3	3	+1	9
Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, доступність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	2	3	-1	-6

Найбільший негативний вплив на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» завдають наступні фактори: високий ступінь залежності продавця від покупця; оцінка якості обслуговування клієнтів; діяльність ТОВ «АВЕНТИС» в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруку.

Серед позитивно впливають факторів відзначені наступні: високий ступінь залежності покупця від продавця і висока вартість "переходу" до іншого продавцю; чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку і прихильність до торгової марки; якість продукції.

Конкуренти. Під конкурентами ТОВ «АВЕНТИС» розуміється наступне. Конкуренти - альтернативні товари, послуги, взаємини, здатні задовольнити бажання і потреби клієнта, а також юридичні і фізичні суб'єкти, що надають ці товари, послуги і взаємини.

Усі конкуренти поділяються на чотири види:

- бажання-конкуренти - весь набір бажань клієнта по задоволенню різних, виникаючих у нього, потреб;
- товарно-родові конкуренти - набір можливостей по задоволенню якого-небудь конкретного бажання;

– товарно-видові конкуренти - різновиди того самого способу задоволення потреби клієнта (наприклад, рекламу про компанію можна розмістити на радіо, у пресі чи по телебаченню);

– марки-конкуренти - різновиди того самого виду товару чи послуги, що задовольняє конкретну потребу клієнта.

У таблиці 2.22 наведено аналіз впливу конкуренції на діяльність ТОВ «АВЕНТИС».

Таблиця 2.22

Вплив конкурентного середовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» в 2013-2015 роках

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Частка ринку, що обслуговується	3	2	-1	-6
Імідж, досвід	3	3	+1	9
Фінансовий стан	3	2	+1	6
Наявність патентів і ліцензій	1	2	1	2
Наявність передової стратегії	3	3	-1	-3
Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	3	3	+1	9
Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	3	2	-1	-6
Наявність висококваліфікованих кадрів	3	3	+1	9
Рівень сервісного обслуговування	3	2	-1	-6
Види і кількість реклами	3	3	-1	-9
Рівень планування	3	3	-1	-9
Зв'язки з громадськими організаціями	2	2	+1	4
Фінансові цілі	3	2	+1	6
Відношення до ризику	2	2	-1	-4
Існуючі цінності і норми в організації	3	3	+1	9
Структура організації	3	2	-1	-6
Системи контролю і стимулювання	2	3	+1	6
Система бухгалтерського й управлінського обліку	3	3	+1	9
Типи керівників і стиль керівництва	3	2	-1	-6
Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	3	3	-1	-9
Контрактні зобов'язання, що обмежують волю поведінки на ринку	2	2	+1	4
Регуляторні обмеження з боку держави	1	2	+1	2

Розрахуємо інтегральні показники і рейтинги компаній, які є суб'єктами ринку ТОВ «АВЕНТИС», що наведені нижче.

Таблиця 2.23

Рейтинги компаній на ринку ТОВ «АВЕНТИС» в 2013-2015 роках

Найменування компанії	Критерії					
	Якість системи після продажного обслуговування	Дотримання термінів та умов постачання	Прийнятні ціни	Орієнтація всієї діяльності на клієнта	Наявність найсучасніших зразків	Висококваліфікований персонал
СМК-5	4,64	4,32	3,36	3,62	4,8	4,4
ТОВ «АВЕНТИС»	4,55	4,05	3,65	3,83	4,57	4,2
Діалог ЛТД	4,47	4,71	4,1	4,4	4,25	4,45
Оптімал БГ	4,62	4,62	3,75	4,28	4,5	4,37
Новий Вік	4,5	4,33	3,83	4,16	4,3	3,33

На основі даної таблиці вираховуємо інтегральний показник ТОВ «АВЕНТИС» на ринку (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Інтегральний показник ТОВ «АВЕНТИС» на ринку в 2013-2015 роках

Компанія	Місце	Інтегральний показник
Діалог ЛТД	1 місце	11,80
ТОВ «АВЕНТИС»	2 місце	7,52
СМК-5	3 місце	5,96
Оптімал БГ	4 місце	3,80
Новий Вік	5 місце	3,41

Наведені результати аналізу, а також розрахунок частки ринку ТОВ «АВЕНТИС» підтверджує думку, висловлену Ф. Котлером, що компанії-середняки піддаються найбільшому тиску з боку конкурентів, як "зверху" так і "знизу".

Вплив постачальників на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» проаналізовано в таблиці 2.25.

Таблиця 2.25

Вплив поводження постачальників на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» в 2013-2015 роках

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на компанію	Напрямок впливу	Ступінь важливості для компанії
Оцінка важливості окремої продукції для галузі	3	3	+1	9
Цінова еластичність продукції	2	2	+1	4
Кількість і концентрація постачальників	3	3	+1	9
Можливості використання продукції-замінників	1	2	+1	2
Наявність компаній - постачальників замінників	2	2	+1	4
Наявність галузей, що задовольняють потребу в даній продукції	1	1	-1	-1
Оцінка витрат конверсії (заміни постачальника)	2	1	-1	-2
Рівень спеціалізації постачальників	2	2	+1	4
Розмір витрат постачальника при зміні покупця	3	2	+1	6
Ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції	3	2	+1	6

Аналіз таблиці 2.25 дозволяє зробити наступні висновки. Найбільший позитивний вплив на діяльність ТОВ «АВЕНТИС» роблять наступні фактори діяльності постачальників:

- кількість і концентрація постачальників у Полтавському регіоні;
- розмір витрат постачальника при зміні покупця;
- ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції.
- Негативно впливають наступні фактори:
- розмір витрат покупця при зміні постачальника.

Однак, дані таблиці свідчать про те, що негативним впливом даних факторів можна зневажити, через їхню малу величину. Зведемо тепер усі

фактори впливу мікросередовища ТОВ «АВЕНТИС» в одну таблицю (табл. 2.26).

Таблиця 2.26

Вплив факторів мікросередовища на діяльність ТОВ «АВЕНТИС»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Клієнтське середовище	1. Ступінь залежності покупця від продавця	9	1. Ступінь залежності продавця від покупця	-9
	2. Обсяг продукції, що закуплюються покупцем	9	2. Рівень доходів цільових груп покупців	-6
	3. Рівень інформованості покупця		3. Рівень зворотної інтеграції зі споживачами	-6
	4. Вартість "переходу" до іншого продавця	6	4. Оцінка якості обслуговування споживачами	
	5. Чутливість покупця до ціни, обумовлена орієнтацією на торгову марку, якість і розмір його доходів	9	5. Оцінка надійності і потужності каналів розподілу, доступність товарів, реакція на рекламу і стимулювання збуту	-9
	6. Готовність покупців до використання продукції і послуг	9		-6
	7. Ступінь впливу продукції на якість виробництва чи споживання клієнтів	9		
	8. Мотивація покупки	9		
	9. Прихильність споживачів до торгової марки	9		
Конкурентне середовище	1. Імідж, досвід	9	1. Частка ринку, що обслуговується	-6
	2. Фінансовий стан	6	2. Здатність до маневру, гнучкість у пристосуванні до змін	-6
	3. Наявність і рівень розвитку інформаційно-аналітичних підрозділів	9	3. Рівень сервісного обслуговування	-6
	4. Наявність висококваліфікованих кадрів		4. Види і кількість реклами	-9
	5. Фінансові цілі	9	5. Рівень планування	
	6. Існуючі цінності і норми в організації	6	6. Структура організації	-9
	7. Системи контролю і стимулювання	9	7. Типи керівників і стиль керівництва	-6
	8. Система бухгалтерського й управлінського обліку	6	8. Сформовані уявлення про майбутні напрямки розвитку	-6

		9		-9
Середовище постачальників	1. Оцінка важливості окремої продукції для галузі	9		
	2. Кількість і концентрація постачальників	9		
	3. Розмір витрат постачальника при зміні покупця	6		
	4. Ступінь спеціалізації покупця в придбанні продукції	6		

Таблиця 2.27

SWOT- аналіз ТОВ «АВЕНТИС» з використанням матриць можливостей та загроз

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ	ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
Сильні сторони:	Можливості:
1. Великий досвід в організації продаж 2. Високий рівень організації управлінського обліку 3. Наявність висококваліфікованого персоналу 4. Налагоджена система постачань 5. Впровадження системи стратегічного планування	1. Значна кількість споживачів продукції. 2. Гарантований ринок збуту продукції в місті
Слабкі сторони:	Загрози:
1. Недостатній рівень клієнтського сервісу 2. Недостатній рівень розвитку каналів товароруху 3. Середня позиція в долі ринку 4. Неадекватний ринковій ситуації стиль керівництва і структури компанії	1. Високий ступінь залежності продавця від покупця; 2. оцінка якості обслуговування клієнтів; 3. діяльність ТОВ «АВЕНТИС» в області реклами, стимулювання збуту і підтримки каналів товароруху.

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище	□	Можливості	Загрози
	Сильні сторони	$5+2=7$	$5+3=8$
	Слабкі сторони	$4+5=9$	$4+3=7$

Підприємство знаходиться в полі “слабкі сторони + можливості”. У цьому випадку доцільно застосовувати такий стратегічний набір:

1. Загальні стратегії: стратегія підтримки за рахунок захисту частки ринку, підтримки виробничого потенціалу, стратегія реструктуризації.
2. Загальні конкурентні стратегії: стратегія лідування за рахунок низьких витрат і собівартості.
3. Портфельна: спорідненої диверсифікації – додає нову номенклатуру товару, який випускається на існуючих технологічних лініях і реалізується на існуючих ринках.

З метою досягнення зазначеного доцільно застосування сучасних методик дослідження діяльності зовнішнього середовища на ТОВ «АВЕНТИС», обґрунтування напрямків усунення негативного впливу зовнішнього середовища на ТОВ «АВЕНТИС».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВПЛИВУ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «АВЕНТИС»

3.1 Застосування сучасних методик дослідження діяльності впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Дослідження зовнішнього середовища треба розглядати як частину постійно діючого інформаційного процесу. Необхідно, щоб ТОВ «АВЕНТИС» розробляла і використовувала систему постійного спостереження за навколишнім середовищем і збереження даних для їх аналізу в майбутньому.

Визначені ситуації керівникам ТОВ «АВЕНТИС» потрібно вивчати докладно. Найчастіше керівники ТОВ «АВЕНТИС» не можуть чекати надходження інформації по частинах. Деякі ситуації вимагають проведення формального дослідження.

Керівники ТОВ «АВЕНТИС» можуть проводити дослідження зовнішнього середовища як самостійно, так і звертатися за послугами до інших організацій. Широко розповсюджений варіант, при якому деякі дослідження можуть проводитися фахівцями ТОВ «АВЕНТИС» (як, наприклад, відстеження ситуації в галузі, зворотний зв'язок зі споживачами), а для деяких (аналіз попиту на ринку, визначення споживчих переваг) залучаються сторонні організації.

Консалтингові фірми займаються збором маркетингової інформації для замовників, що є їхньою спеціалізацією. Ці фірми можуть надавати повний цикл послуг з проведення маркетингових досліджень, починаючи з визначення проблеми, розробки опитувальних анкет, проведення вибіркового дослідження, обробки інформації до впровадження рекомендацій.

У процесі прийняття рішень, інформація є основним вхідним параметром.

Початку збору даних, передує ряд етапів, що входять у сферу підготовки і розробки дизайну. В існуючій практиці вважається помилковим проведення пошуку даних про стан ринку, чи рівня потенціалу, наприклад, відразу ж як менеджер ТОВ «АВЕНТИС» поставив проблему дослідження. Однак це не зовсім так. Для початку дослідницького процесу повинні бути чесно визначені потенційні причини, симптоми проблеми і загальна потреба в інформації для рішення цієї проблеми. У такий спосіб необхідна потреба в інформації повинна бути спочатку переведена на мову дослідницької задачі. Потрібно установити в якому виді необхідна інформація, для чого вона буде використана, для рішення проблем зі станом речей, продукту, наприклад, чи для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між перемінними, різними факторами, що впливають чи можуть впливати на стан продукту чи послуги.

Як тільки проблеми дослідження визначені, відкривається можливість формування конкретних гіпотез. При цьому цінність дослідження тим вище, ніж більш чесно продумана структура і гіпотези, коректно визначені перемінні і застосований творчий підхід до процесу дослідження.

Недотримання цієї послідовності може привести процес дослідження до механічного збору даних, неохопленому головною метою дослідження - усунення різниці між бажаними й існуючими станами речей чи зв'язками між перемінними факторами в системі керування. Дизайн, у такий спосіб - це проектування і конструювання процесу дослідження, розробка його моделі. Ця фаза дослідження повинна передувати початку пошуку даних, їхнього аналізу і підготовці інформації. Американська маркетингова асоціація, наприклад, визначає дизайн як майстерний план для проведення дослідження [47,с.165] .

Дизайн по своєму змісті і формі повинний більш відбивати структуру проекту рішення маркетингової проблеми, ніж бути тільки ескізом, сценарієм чи планом.

Оскільки дослідження є головним елементом, то, мабуть, правомірно вимагати розробки відповідного проекту, дизайну на проведення робіт з

пошуку необхідної інформації, причому не стільки в ручну, скількох з використанням комп'ютерних технологій, методів автоматизованого проектування в рамках інтерактивних процедур у системі "оператор - ЕОМ". Таке проектування необхідне, тому що проведення дослідження пов'язане з витратами, великим обсягом даних і інформації. Причому проектування процесу дослідження повинне розглядатися не як методика роботи з даними, інформацією, а зв'язуватися з творчим мисленням, що є первинним. Керівник ТОВ «АВЕНТИС» повинний вміти описати процедуру дослідження до того як він використовує методи й інструментарій генерування інформації.

Дизайн, розробка проекту дослідження закладає початок змінам у навколишній підприємницький світ ще до того як почався пошук даних, їхній аналіз і формування інформації, задовго до того як сформоване і реалізоване рішення. У цьому зв'язку дизайн найменше спрямований на процес дослідження й усе більше на ті зміни, що повинні перетерпіти суб'єкти системи управління чи вся система в цілому.

Дизайн вимагає ретельного, уважного розгляду наявної проблеми і тих цілей, які варто інтегрувати згодом і ресурсами, що є чи повинні бути в розпорядженні в процесі дослідження.

Розробка дизайну дослідження зовнішнього середовища ТОВ «АВЕНТИС» :

- наявності затвердженої генеральної мети й оперативних цілей;
- зв'язку генеральної й оперативної цілей з поставленою проблемою;
- обґрунтування форми, отриманих результатів і напрямків їхнього використання;
- вибору й опису методів для досягнення цілей дослідження;
- розробки календарного чи сіткового графіка для всього процесу;
- планування і розміщення персоналу, що приймають участь у розробці проекту дослідження, а також організації адміністративного контролю за ходом проектування;

- визначення бюджету з розбивкою по статтях витрат, при необхідності з розбивкою в часі;
- підготовки форми і змісту остаточного документа у виді звіту чи пояснювальної записки.

У дизайні визначаються потреби, що повинні бути реалізовані, а також фіксується як і коли здійснюється процес дослідження. У цьому зв'язку одним з головних вимог дизайну є забезпечення науковості й економічності пошуку необхідних даних.

Перед тим як приступити до конструювання процесу дослідження дизайн повинний бути спроектований. У процесі проектування дизайну варто дотримуватися визначеної техніки і технології. Для цього керівникам ТОВ «АВЕНТИС» потрібно підготувати відповіді на такі питання:

- 1) Які дані необхідні для створення необхідної інформації?
- 2) Де краще одержати вторинну інформацію, із внутрішніх чи з зовнішніх джерел?
- 3) Чи потрібно додатково крім вторинної інформації одержання даних за рахунок первинної інформації?
- 4) Які статистичні методи і моделі будуть потрібні для обробки вторинної інформації?
- 5) Які дослідження варто провести, щоб одержати первинну інформацію?
- 6) Які перемінні фактори будуть вимірятися при дослідженні і за допомогою яких прийомів? Які анкети для опитування будуть використовуватися (структуровані, неструктуровані)? Які питання задати і як контактувати з респондентами?
- 7) Яка вибірка дослідження, розмір панелі?
- 8) Які методи аналізу отриманих даних будуть застосовуватися?
- 9) Чи визначена форма, вид і структура звіту про проведення звіту?
- 10) Скільки часу і скільки витрат буде потрібно для виконання дослідження?

Дизайн дослідження може розглядатися як проект організації і проведення дослідження зовнішнього середовища ТОВ «АВЕНТИС».

У процесі організації дослідження доцільно дотримуватися наступних основних етапів побудови дизайну [62,с.124].

Перший етап - ознайомлення з проблемою ситуації і задачами, що поставлені менеджером ТОВ «АВЕНТИС» перед дослідником. Тут формується перше уявлення про можливості дослідження, про наявність аналогічних досліджень, їх затратності, про можливі труднощі, що можуть бути пов'язане з видом, обсягом і якістю дослідження.

Другий етап - попереднє планування дослідження, а саме перевірка отриманих на першому етапі представлень про методичний і тимчасовий процес дослідження.

Після ознайомлення з вихідною ситуацією варто з'ясувати чи можливо досягнення інформаційних цілей власними силами. Чи потрібно підключення спеціалізованих організацій до часткового дослідження. Це доцільно коли необхідно додаткове первинне дослідження, коли є небезпека суб'єктивного впливу на результати досліджень, коли дослідження повинне залишитися анонімним.

При обґрунтуванні залучення спеціалізованих дослідницьких організацій доцільно ще раз з'ясувати і погодити з керівництвом кон'юнктуру намічуваного дослідження. Установити чи вибрати спеціалізований інститут для проведення досліджень. Обговорити постановку проблеми. Розробити проблеми, що буде вирішувати інститут. Скласти детальний перелік замовлення-завдання. Прийняти рішення про порядок виконання робіт.

Практика показує, що в більшості випадків підключення зовнішніх організацій по дослідженню зовнішнього середовища є ефективним не тільки для малих і середніх підприємств, але і для великих фірм і об'єднань.

Третій етап - розробка робочої концепції проведення дослідження, здійснюється незалежно від того чи буде дослідження проводитися власними силами ТОВ «АВЕНТИС» чи ж буде залучатися спеціалізована організація.

Робоча гіпотеза проведення дослідження структурно може включати такі розділи як:

- продукт, номенклатура продуктів, системи установки. Тут звертається увага на те, чи є на ринку такі товари чи виводяться на ринок нові товари аналогічного призначення;

- визначення головного призначення товарів: інвестиційного чи виробничого призначення, засобів споживання тривалого (автомобілі, телевізори, пральні машини й ін.) і короткострокового споживання (продукти харчування, послуги й ін.);

- система забезпечення якості: рівень техніки, показники продуктивності, дизайн, ціни, відношення цін і продуктивності й інші властивості;

- потенційні покупці (споживачі): промисловість, торгівля, суспільні замовники та інші, включаючи кінцевих користувачів товарів, споживчі групи, окремих покупців;

- характеристика постачання ринку: час уведення на ринок і висновку з ринку товарів, з урахуванням динаміки процесу їхнього виробництва;

- система збуту продукції (шляхи збуту, збутові організації): самостійне постачання кінцевому споживачу, торгівля вроздріб, оптова торгівля. Характеристика фахівців чи підприємств збуту, галузева спрямованість збуту, система розподілу, регіональні труднощі і проблеми збуту.;

- конкуренція: загальна ситуація конкурентного середовища, положення на ринку основних конкурентів.

Приведена вище структура робочої гіпотези може бути рекомендована при проробленні проекту дослідження, наприклад, ринку послуг ТОВ «АВЕНТИС». Однак, можуть бути й інші схеми розробки робочої конкуренції. Завдання полягає в загальному в тім, щоб полегшити ТОВ «АВЕНТИС» формування ефективних зв'язків з ринком чи навколишнім середовищем, із усіма суб'єктами господарювання. Після позитивного узгодження робочої концепції і затвердження дизайну дослідження з

керівництвом ТОВ «АВЕНТІС» переходять до четвертого етапу дослідження - формуванню інформації.

На четвертому етапі здійснюється попереднє обґрунтування і вибір шляхів і методів збору інформації. Звертається увага на економічність шляхів одержання інформації, показність джерел інформації, важливість і необхідність проведення первинних і вторинних досліджень у системі збору інформації. Дані й інформацію про зовнішнє середовище одержують завдяки інтенсивному вивченню різних джерел, як опублікованих, так і одержуваних у результаті бесід з фахівцями й експертами статистичних організацій, з повідомлень і звітів спеціальної преси, публікацій міністерств економіки, торговельних палат. При використанні вторинної статистики звертається увага на джерела інформації, їхню порівнянність і повноту. Це жадає від дослідника не тільки гарних знань в області статистики (економічна і народногосподарська), але також компетентності в області властивостей і зв'язків об'єкта дослідження. В окремих випадках може знадобитися перетворення інформації, приведення її до порівнянного виду, особливо, коли дані порівнюються між собою. Первинне дослідження як правило пов'язане з визначеними витратами на одержання інформації. Вони пов'язані не тільки з залученням зовнішніх дослідницьких організацій, але і з використанням для досліджень власного персоналу пов'язане. У даних дослідженнях, як правило, вже не досить опитувальних анкет чи інтерв'ю. Потрібно підготовка і застосування тестів, залучення грамотних і навчених респондентів. У випадках, коли такі дослідження виявляються недостатніми, залучають зовнішніх експертів для одержання консультацій по слабовивченим питаннях.

П'ятий етап - обробка інформації. Вона здійснюється в тісному зв'язку з цілями дослідження і застосовуваних методів оцінки. При цьому, по потребі, підсилюється кількісний чи якісний аспект аналізу інформації, щоб вона стала вихідним базисом для здійснення прогнозів. Оброблена інформація

повинна бути готова для введення в комп'ютерні системи з метою детальної обробки і подальшого збереження на тих чи інших інформаційних носіях.

Шостий етап - підведення підсумків, узагальнення, припускає проведення причинно-наслідкового аналізу отриманої інформації, що дозволяє зробити оцінку досягнення головної мети дослідження, а саме достатність отриманої інформації і її вірогідність. Тут же обговорюється питання про потребу додаткової інформації.

Незважаючи на те, що повні витрати на дослідження важко передбачати і запланувати, не даремно зробити спроби намітити залежності між вихідними величинами (наприклад, обсяг збуту) діяльності пов'язане і витратами на дослідження.

Варто наголосити, що методичне забезпечення дослідження стану зовнішнього середовища розроблено недостатньо. Практична значущість подальших розробок не викликає сумнівів, оскільки саме непідготовленість багатьох підприємств, у тому числі й ТОВ «АВЕНТИС», до взаємодії із зовнішнім середовищем, нехтування його вимогами та потребами - одна з причин розвитку кризових явищ, загрози банкрутства. Тому ми пропонуємо керівництву даного підприємства застосовувати метод експертних оцінок.

Метод експертних оцінок (рос. экспертных оценок методы, англ. methods of expert estimations, Delphi technique; нім. Method der Begutachtungs-Schätzungen) — один з основних класів методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкту прогнозування [57,с.175].

Відправною інформацією при цьому є думка спеціалістів, які займаються дослідженнями й розробками в прогнозованій галузі. Методи експертних оцінок поділяють на індивідуальні та колективні.

Індивідуальні бувають двох типів: оцінка типу «інтерв'ю» та аналітичні (найпоширеніші з останніх — морфологічні — виявлення різних варіантів поведінки об'єкту прогнозування та метод складання аналітичних оглядів).

Серед колективних методів розрізняють: метод комісії, метод віднесеної оцінки та дельфійський метод.

Метод комісії передбачає проведення групою експертів дискусії для вироблення заг. думки щодо майбутньої поведінки прогнозованих об'єктів. Недолік цього методу — інерційність (консервативність) поглядів експертів щодо прогнозованої поведінки об'єкту. Цих вад можна частково позбутися шляхом віднесеної оцінки, або методу «мозкового штурму».

Більш досконалим методом колективної оцінки є дельфійський метод. Він передбачає відмову від прямих колективних обговорень. Дебати заміняють програмою індивідуальних опитувань, які здебільшого проводять у формі таблиць експертної оцінки. Відповіді експертів узагальнюють і передають їм назад (іноді разом з новою інформацією про об'єкт), після чого експерти уточнюють свої відповіді. Таку процедуру повторюють кілька разів, поки не досягають прийнятної збіжності всіх висловлених думок. Оцінки Е.о.м., як правило, перетворюють на кількісну форму.

Наступним етапом розвитку методу експертних оцінок є метод «прогнозованого графа». Суть його полягає в побудові на основі експертних оцінок і наступного аналізу моделі складної мережі взаємозв'язків, які виникають під час розв'язування перспективних науково-техн. проблем. При цьому забезпечується можливість формування багатьох різних варіантів науково-техн. розвитку, кожний з яких у перспективі веде до досягнення мети розвитку прогнозованого об'єкту (галузі, сфери тощо). Наступний аналіз моделі дає змогу визначити оптимальні (за певними критеріями) шляхи досягнення мети [64,с.154].

Необхідність дослідження проблеми взаємодії ТОВ «АВЕНТІС» зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть, якщо в ТОВ «АВЕНТІС» не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності. Це викликає

необхідність проведення постійного моніторингу стану зовнішнього середовища ТОВ «АВЕНТИС», який розглядається як невід'ємна складова частина стратегічного планування.

3.2 Обґрунтування напрямків усунення негативного впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства

Адаптація до зовнішнього середовища охоплює всі дії стратегічного характеру, які покращують відносини ТОВ «АВЕНТИС» з її оточенням. Адаптація є необхідною як до зовнішніх сприятливих можливостей, так і до загроз. Стратегічне планування створює нові сприятливі можливості через розробку більш досконалих виробничих систем, вирішення завдань шляхом взаємодії з урядом та суспільством в цілому, в тому числі за рахунок реального розуміння потреб останнього.

Внутрішня координація включає координацію стратегічної діяльності для відображення сильних та слабких сторін ТОВ «АВЕНТИС» з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій. Забезпечення ефективних внутрішніх операцій є невід'ємною частиною управлінської діяльності.

Розробка стратегії передбачає забезпечення систематичного розвитку мислення керівників ТОВ «АВЕНТИС» усіх рівнів шляхом аналізу та оцінки ефективності попередніх стратегічних рішень з чітким виділенням їх сильних та слабких сторін. Здатність вчитися на досвіді дасть можливість ТОВ «АВЕНТИС» правильно скоригувати свій стратегічний напрям та підвищити професіоналізм в сфері стратегічного управління. Роль керівника вищої ланки ТОВ «АВЕНТИС» зводиться до здійснення об'єднання та оцінки цього процесу, а не просто його ініціювання.

Перед тим, як розпочати розгляд різних елементів процесу стратегічного планування доцільно розглянути модель цього процесу. При цьому слід чітко усвідомлювати, що динамічна природа функціонування

ТОВ «АВЕНТИС» виключає впровадження тільки однієї моделі процесу планування.

Процес стратегічного планування розпочинається з чіткого визначення призначення ТОВ «АВЕНТИС», що дозволяє визначити її цілі і відповідним чином проаналізувати та оцінити те зовнішнє середовище в якому ця організація функціонує. Наступними кроками стратегічного планування є: дослідження сильних та слабких сторін діяльності ТОВ «АВЕНТИС», аналіз стратегічних альтернатив розвитку, вибір стратегії, розробка планів її реалізації та оцінка стратегії у відповідності з основним призначенням (місією) організації.

Стратегія передбачає собою всебічний комплексний план призначений для того, щоб забезпечити реалізацію місії та досягнення її цілей. Стратегія, як правило, формулюється та розробляється вищим керівництвом, але її реалізація передбачає участь усіх рівнів управління.

Стратегічний план повинен базуватися на глибоких дослідженнях та фактичних даних. Щоб ефективно конкурувати в світі бізнесу необхідно постійно займатися збором та аналізом великої кількості інформації майбутній стан середовища.

Стратегічний план забезпечить ТОВ «АВЕНТИС» визначеність, індивідуальність, що дозволить залучати певні типи кваліфікованих кадрів. Цей план відкриває перспективу для ТОВ «АВЕНТИС», яка координує діяльність власних співробітників та залучає нових і допомагає виробляти та реалізувати товари та послуги.

Отже, стратегічні плани повинні розроблятися таким чином, щоб не тільки залишатися цілісними на протязі тривалого періоду часу, а й бути достатньо гнучкими, щоб при необхідності можливо було здійснювати їх модифікацію та переорієнтацію. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, яка прогнозує діяльність ТОВ «АВЕНТИС» на перспективу. Разом з тим, слід мати на увазі, що ділова та соціальна активність, яка постійно змінюється вимагає його постійного коригування.

Деякі організації в умовах ринку можуть досягти певного успіху без затрат великих зусиль на формальне планування. Більш того, стратегічне планування саме по собі, не гарантує успіху, через допущення помилок в ТОВ «АВЕНТИС», мотивації та контролю. Разом з тим формальне планування може створити ряд можливих і часто істотних сприятливих факторів для успішного розвитку діяльності ТОВ «АВЕНТИС».

Сучасний темп змін та накопичення знань є настільки великим, що стратегічне планування може бути єдиним способом формального прогнозування майбутніх проблем та можливостей. Воно забезпечує вищому керівництву ТОВ «АВЕНТИС» бачення проблем перспективного розвитку. Стратегічне планування дає також основу для прийняття рішень. Розуміння того, чого організація бажає досягти допомагає конкретизувати реалізацію визначених дій. Формальне планування сприяє зниженню ризику в процесі прийняття рішення. Приймаючи обґрунтовані систематизовані планові рішення керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення.

Формулювання стратегічного плану представляє собою систематичну та ретельну підготовку до майбутнього. Якщо всім керівникам, в тій чи іншій мірі, слід займатися формальним стратегічним плануванням, то складання стратегічних планів для ТОВ «АВЕНТИС» в цілому, в першу чергу, є обов'язком вищого керівництва. Керівники середнього та нижчого рівня надають відповідну інформацію і забезпечують зворотній зв'язок.

Динамічний процес стратегічного планування є тим механізмом, в якого здійснюються управлінські функції. Не використовуючи переваг стратегічного планування діяльності ТОВ «АВЕНТИС» в цілому, окремі керівники лишують себе можливості чіткого встановлення цілі та визначення способів її досягнення.

Основна загальна ціль ТОВ «АВЕНТИС» це чітко виражена причина її існування, а її призначення визначається як її місія. Цілі розробляються для реалізації цієї місії.

Місія деталізує статус ТОВ «АВЕНТИС» і забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії ТОВ «АВЕНТИС» повинно містити чітке визначення завдання організації з точки зору її основних послуг та виробів, ринків та основних технологій, тобто підприємницької діяльності якою займається організація і зовнішнім середовищем в якому вона функціонує.

Після встановлення місії та цілей ТОВ «АВЕНТИС» керівництво повинно розпочати діагностичний етап стратегічного планування. Першим кроком якого є вивчення зовнішнього середовища. Керівники можуть оцінювати зовнішнє середовище за такими трьома параметрами:

- 1) Оцінка змін які впливають на різні аспекти поточної стратегії.
- 2) Визначення факторів, що представляють загрозу для поточної стратегії.
Контроль діяльності конкурентів та готовність до потенційних загроз.
- 3) Визначення факторів, що представляють більше можливостей для досягнення загально фірмових цілей шляхом корегування плану, диверсифікації діяльності.

Аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес, завдяки якому розробники стратегічного плану контролюють зовнішні по відношенню до організації фактори, з тим щоб визначити можливості її розвитку та упередити можливі негативні дії, загрози.

Аналіз зовнішнього середовища дасть ТОВ «АВЕНТИС» час для: прогнозування можливостей, складання плану на випадок невизначених обставин, розробки системи попередження на випадок можливих загроз, розробки стратегій які можуть перетворити попередні загрози в будь-які вигідні можливості [63, с.42].

Наступною проблемою, яка може виникнути є необхідність визначення того чи володіє ТОВ «АВЕНТИС» достатніми внутрішніми ресурсами, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявлення внутрішніх слабких сторін ТОВ «АВЕНТИС» , що можуть ускладнити проблеми,

пов'язані із зовнішніми загрозами. Процес за допомогою якого здійснюється діагноз внутрішніх проблем називається управлінським обстеженням.

Управлінське обстеження представляє собою оцінку функціональних зон ТОВ «АВЕНТИС», призначену для виявлення його стратегічно сильних та слабких сторін.

З метою спрощення в обстеження рекомендується включати п'ять функцій - маркетинг, фінанси (бухгалтерський облік), операції (виробництво), людські ресурси, а також культуру та імідж підприємства.

Після проведення внутрішнього обстеження, виявлення сильних та слабких сторін та оцінювання факторів за ступенем важливості керівництво ТОВ «АВЕНТИС» може визначити ті зони, які потребують негайної уваги, ті які можуть зачекати і перспективні, зовнішніми можливостями яких можна скористатися. Відповідність внутрішніх сильних та слабких сторін з зовнішніми загрозами та можливостями сприяє вибору відповідної стратегічної альтернативи.

Організація, як правило, має чотири основні стратегічні альтернативи: обмежений ріст, зростання, скорочення та поєднання цих трьох стратегій. Проте, існує велика кількість варіантів кожної з цих альтернатив та причини чому організацією застосовується одна стратегія, а не інша і чому така стратегія може бути успішною.

Стратегічною альтернативою яку дотримуються більшість організацій є обмежений ріст для якого характерне встановлення цілей від досягнутого, скоригованих з врахуванням інфляції. Організації обирають таку альтернативу тому що це найлегший, найбільш зручний та найменш ризикований спосіб дій. Керівництво в такій організації не готове до змін.

Стратегія зростання здійснюється шляхом щорічного значного підвищення рівня короткострокових та довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року. Вона застосовується в динамічно розвинутих галузях з інноваційними технологіями. Її можуть дотримуватися керівники,

що прагнуть до диверсифікації з тим щоб залишити ринки які знаходяться в стагнації.

Альтернативу яку рідко обирають керівники є стратегія скорочення. Рівень переслідуваних цілей встановлюється нижче досягнутого порівняно з минулим періодом. Фактично для більшості фірм скорочення може означати шлях до раціоналізації та переорієнтації виробництва.

Дотримання будь-якого конкретного вибору без оцінки об'єктивних реалій обмежують майбутню стратегію, тому рішення повинно бути чітко визначеним та кількісно деталізованим [28,с.189].

Стратегічне планування повинно представляти собою набір дій та рішень, що приймаються керівництвом ТОВ «АВЕНТИС» та які ведуть до розробки специфічних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Аналіз ТОВ «АВЕНТИС» як системи управління показали, що для даного підприємства є найбільш доцільним застосування стратегії зростання, шляхом підвищення рівня короткострокових та довгострокових цілей над рівнем показників попереднього року, диверсифікації з тим щоб залишити ринки які знаходяться в стагнації.

Отже, узагальнюючи вищевикладене, необхідно відмітити наступне: стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень; стратегічні плани повинні розроблятися з загально фірмових, а не з індивідуальних позицій; існує стійка позитивна кореляція між формальним плануванням та успіхом організації; першочерговою ціллю ТОВ «АВЕНТИС» є реалізація її місії, тобто сенсу її існування; місія повинна бути офіційно сформульована та про неї повинно бути повідомлено співробітникам організації; місія служить в якості орієнтира, завдяки якому керівники приймають свої рішення, вибір занадто вузької цілі може звужити можливості керівництва, знаходити альтернативи для прийняття рішень. Вибір занадто широкої місії може зашкодити успіху організації; цілі повинні бути конкретними, орієнтованими в часі, довгостроковими, або

короткостроковими, мати вимір та бути досяжними; аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес завдяки якому керівництво оцінює зміни у внутрішньому середовищі та вивчає зовнішні можливості і загрози, що можуть допомогти або ускладнити досягнення цілей організації; керівництво ТОВ «АВЕНТІС» повинно визначити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, щоб ефективно здійснювати планування. Управлінське обстеження представляє собою методичну оцінку функціональних зон організації; в розпорядженні організації є чотири стратегічні альтернативи - обметений ріст, зростання, скорочення і поєднання цих варіантів.

ВИСНОВКИ

Поняття „зовнішнє середовище" (environment) увійшло до складу об'єктів дослідження в 60-70-х роках ХХ століття разом з концепцією стратегічного управління, його виокремленням від оперативного. Якщо в неокласичній економічній моделі, на використанні якої будувалося оперативне управління, базисом слугував економічний та фінансовий аналіз, то в перебігу стратегічного управління головна увага приділяється пошуку взаємодії з зовнішнім оточенням, знаходженню сфер спільності та співробітництва. Дослідження зовнішнього середовища є необхідним у процесі розробки будь-якої стратегії діяльності підприємства, у тому числі й антикризової. Це зумовлюється декількома причинами. По-перше, як вже було зазначено вище, саме зовнішнє середовище, невідповідність підприємства до вимог зовнішніх контрагентів здебільшого спричиняють появу та розвиток кризових явищ. По-друге, стан та напрям розвитку зовнішнього середовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризи та виходу з неї. Погіршення зовнішнього середовища є потужним каталізатором прискорення розвитку кризи, що призводить аж до банкрутства та ліквідації суб'єкта підприємництва.

У сучасній економічній літературі зовнішнє оточення підприємства розглядається як складна багаторівнева структура, елементи кожного рівня якої формуються під впливом власних (специфічних) факторів та по-різному (за силою та напрямом) впливають на діяльність підприємства. Прийнято виокремлювати два рівні зовнішнього оточення. Загальне оточення (макросередовище), яке включає до свого складу глобальні чинники, що віддзеркалюють соціально-економічні відносини у суспільстві. Оперативне середовище (мікросередовище), яке охоплює чинники, які здійснюють безпосередній вплив на конкретне торговельне підприємство. Традиційно прийнято розглядати такі групи чинників, як покупці, постачальники,

конкуренти, наймані працівники, власники капіталу, контактні аудиторії, державні установи. Здебільшого макросередовище не має специфічного впливу на окремо взяте підприємство, але ступінь впливовості на окремі підприємства різний, що обумовлюється відмінностями як у сферах діяльності, так і у внутрішньому стані (потенціалі) підприємств. Макросередовище визначає загальні умови підприємницької діяльності, атмосферу бізнесу, впливає на чинники мікросередовища та через них (опосередковано) - на розвиток підприємства. На відміну від макрорівня чинники оперативного середовища більш піддаються впливу з боку підприємства, причому ступінь цього впливу залежить від стабільності становища підприємства на ринку.

Існує можливість визначити ступінь сприятливості зовнішнього середовища для розвитку підприємства. Сприятливий стан або очікувані сприятливі зміни зовнішнього оточення полегшують подолання кризових явищ; негативний стан або прогнозування погіршення ситуації -спричиняє поглиблення кризи, посилює загрозу банкрутства підприємства. Необхідно визначити характер ставлення підприємства до стану та змін у зовнішньому середовищі: пасивне або активне. За пасивного ставлення в перебігу розробки антикризової програми необхідно передбачити заходи, реалізація яких сприятиме пристосуванню економічної поведінки підприємства до змін у зовнішньому середовищі. У іншому випадку (активне ставлення) антикризове управління підприємством має передбачати підпорядкування чинників зовнішнього середовища інтересам підприємства, отримання максимальної вигоди від очікуваної сприятливої зміни окремих чинників.

Об'єктом дослідження в даній роботі є виробничо-комерційна фірма ТОВ «АВЕНТІС» створена в процесі реорганізації шляхом перетворення відкритого акціонерного товариства Миргородська ТОВ «АВЕНТІС» у виробничо - комерційну фірму ТОВ «АВЕНТІС». Цілі діяльності фірми полягають в наданні послуг виробничого і невиробничого призначення фізичним та юридичним особам, створенні нових робочих місць, покращенні

обслуговування замовників, задоволення соціальних та економічних потреб учасників і трудового колективу за рахунок одержання прибутків згідно з чинним законодавством України. Предметом діяльності ТОВ «АВЕНТИС» є: виконання спеціалізованих робіт по монтажу систем водопроводів, газопроводів, теплозабезпечення та каналізації, електромонтажа на об'єктах . що будуються та діючих об'єктах виробничого призначення, соцкультпобуту та житла, будівництво житла . господарських об'єктів та об'єктів соціальної сфери, виконання будівельно - монтажних робіт та ремонтно - будівельних робіт.

Під фінансовим станом розуміють здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними і фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. На основі проведеного аналізу господарсько-фінансової діяльності ТОВ «АВЕНТИС» можна стверджувати, що воно займається діяльністю з більшим прибутком для себе порівняно з попередніми роками. ТОВ «АВЕНТИС», на протязі 2003-2013 років не мало власного капіталу і було фінансово нестійким. Фінансовий стан може бути стійким, нестійким і кризовим. Здатність товариства своєчасно здійснювати платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про його нестабільний фінансовий стан, тому керівництву ТОВ «АВЕНТИС» необхідно удосконалити процес ефективного управління всіма видами ресурсів, намагатись розширити обсяги діяльності за рахунок пошуку нових партнерів, збільшувати обсяги довгострокових фінансових інвестицій, постійно скорочувати розмір понаднормових змінних витрат та своєчасно проводити аналіз і оцінку ефективності своєї діяльності.

Отже, на основі дослідження впливу зовнішнього середовища на ТОВ «АВЕНТИС» визначено, що для даного підприємства доцільні наступні дії в рамках стратегій: SO- стратегія (розвиток системи персональних продажів

для оптових покупців); WO- стратегія (створення єдиної служби маркетингу на підприємстві, збільшення ринкової частки за рахунок завоювання нових сегментів ринку); ST- стратегія (створення системи обліку і зниження витрат, створення системи електронних продажів); WT- стратегія (розширення каналів товароруку, створення системи зворотного зв'язку з клієнтами). З метою досягнення зазначеного визначено напрямки адаптації ТОВ «АВЕНТИС» до впливу факторів зовнішнього середовища.

Варто наголосити, що методичне забезпечення дослідження стану зовнішнього середовища розроблено недостатньо. Практична значущість подальших розробок не викликає сумнівів, оскільки саме непідготовленість багатьох підприємств, у тому числі й ТОВ «АВЕНТИС», до взаємодії із зовнішнім середовищем, нехтування його вимогами та потребами - одна з причин розвитку кризових явищ, загрози банкрутства. Необхідність дослідження проблеми взаємодії ТОВ «АВЕНТИС» і зовнішнього середовища обумовлена формуванням нової концепції управління підприємством як відкритої системи, внутрішня стабільність якої залежить від умов зовнішнього середовища. Навіть, якщо в ТОВ «АВЕНТИС» не відбувається ніяких змін, постійні зміни навколишнього середовища чинять суттєвий вплив на результати його діяльності. Це викликає необхідність проведення постійного моніторингу стану зовнішнього середовища ТОВ «АВЕНТИС», який розглядається як невід'ємна складова частина стратегічного планування.

Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень; стратегічні плани повинні розроблятися з загально фірмових, а не з індивідуальних позицій; існує стійка позитивна кореляція між формальним плануванням та успіхом організації; першочерговою ціллю ТОВ «АВЕНТИС» є реалізація її місії, тобто сенсу її існування; місія повинна бути офіційно сформульована та про неї повинно бути повідомлено співробітникам організації; місія служить в якості орієнтира, завдяки якому керівники приймають свої рішення, вибір занадто вузької цілі може звужити можливості керівництва, знаходити альтернативи для прийняття рішень. Вибір занадто

широкої місії може зашкодити успіху організації; цілі повинні бути конкретними, орієнтованими в часі, довгостроковими, або короткостроковими, мати вимір та бути досяжними; аналіз зовнішнього середовища представляє собою процес завдяки якому керівництво оцінює зміни у внутрішньому середовищі та вивчає зовнішні можливості і загрози, що можуть допомогти або ускладнити досягнення цілей організації; керівництво ТОВ «АВЕНТИС» повинно визначити внутрішні сильні та слабкі сторони організації, щоб ефективно здійснювати планування. Управлінське обстеження представляє собою методичну оцінку функціональних зон організації; в розпорядженні організації є чотири стратегічні альтернативи - обметений ріст, зростання, скорочення і поєднання цих варіантів.

Серед можливих напрямків удосконалення збутової політики ТОВ «АВЕНТИС» на основі маркетингу повинні бути такі: забезпечення розпізнавальних особливостей товарів в очах споживачів відносно товарів конкурентів; більш оптимальна споживча вартість товарів; розробка системи збуту товарів та маркетингових програм для кожного сегменту ринку. Комунікаційна політика повинна охоплювати наступні маркетингові елементи: застосування методів “паблік рилейшнз”, “пабліситі” з метою створення позитивного споживчого, престижного і ділового рейтингу ТОВ «АВЕНТИС» , підтримання іміджу та репутації підприємств на конкурентному ринку; ефективна рекламна діяльність підприємств; своєчасне та ефективно застосування засобів стимулювання збуту щодо споживачів, власного персоналу та ділових партнерів; використання особистих продаж і засобів “прямого маркетингу”.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов И.Г. Новые формы организации предприятий.-Л.: Лениздат, 1991.-328с.
2. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2013.-429с.
3. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом? – Финансы и статистика, 2014.-281с.
4. Бандурко А.П., Коробов В.І. Фінансова діяльність підприємства. – К.: Знання, 2014.-321с.
5. Білоус Г.А. Економіка підприємства.- К.: Вища школа,2000. -431с.
6. Блинова А.Г. Малые предприятия. -М.: Дело, 2000.-678с.
7. Борсученко Є.Я. Форми підприємництва за кордоном. –К.: Знання, 2000. –290с.
8. Валеви́ч Р.П., Давыдова Г.А. Экономика торгового предприятия .-Мн.: Высшая школа 2013.- 421с.
9. Виноградська А.С. Економіка підприємства. -К.: Вища школа, 2000.-459с.
10. Волков Н.В. Сто страниц о бизнесе. –М.: Дело, 2000.- 298с.
11. Герасимчук В.Г. Развитие підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. – К.: Вища школа, 2014. –298с.
12. Горфинкель В.Я. Підприємництво.- М.: ЮНИТИ,2000.- 475с.
13. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: «Банки и биржи». «ЮНИТИ», 2014.-297с.
14. Грузинов К.Р. Економіка підприємства та підприємництво.-К.: Вища школа, 2013. - 403с.
15. Дамари Р.К. Финансы и предпринимательство. – М.: Финансы и статистика, 2013.-332с.
16. Дашков Л.П. и др. Организация, технология и проектирование торговых предприятий. М.: Финансы и статистика, 2014.- 409с.

17. Дж. К. Ван Хорн. Основы управления финансами. - М.: Финансы и статистика, 2014.-198с.
18. Джеймс А.Ф. Вступ у бізнес.-К.: Вища школа, 2000. –757с.
19. Едвін Долан Вступ у бізнес.-М.: Знамя, 2000.-465с.
20. Економіка підприємства. Підручник за ред. Покропивного. – К.: Вид. “Хвиля-прес”, 2014.-382с.
21. Економіка споживчої кооперації./ За ред. В.С.Марщина. – К.: Либідь, 2015.-219с.
22. Жигалов В.П. Основы менеджмента и управленческой деятельности 1-2 ч. М.: Перспектива, 2003.-312с.
23. Жигалов В.П., Шимановска Л.М. Основы менеджменту і управлінської діяльності. К.: Вища школа. 2013.-312с.
24. Завадський Й.С. Менеджмент. К.: УФІМБ, 2014. 421с.
25. Заруба О.Д. Основы фінансового аналізу та менеджменту. – К.: Вища школа, 2014. –382с.
26. Зубовський В.М. Економіка підприємства. -К.: Вища школа, 2000.-487с.
27. Йосиф Лесів Сучасні методи менеджменту основані на ринковій економіці. - Ужгород.: Карпати, 2013.-321с.
28. Иванов Ю.Б. Вступ до бізнесу –К.: Економіка, 2000. 231с.
29. Ільїн А. І. Управління підприємством. –М. : Вища школа, 2014.-405с.
30. Казанцев А.К. и др. Практический менеджмент. – М.: ИНФРА-М , 2000.-420с.
31. Кисельов А.П. Основы бізнесу. -К.: Вища школа, 2000. –491с.
32. Колесников А.М. Малый и средний бизнес: эволюция понятий и проблема определения. –М.: Знание, 2015. – 154с.
33. Коттон Девид. Основы менеджмента. – К.: Вища школа, 2014.-290с.
34. Кохно А.Л и др. Менеджмент - М.: Финансы и статистика, 2003.-308с.
35. Крупнов В.И., Крупнова Н.А. Менеджмент в бизнесе. – М.: Дело, 1990.-329с.

- 36.Кредісов А.І., Панченко Є. Г., “Менеджмент для керівників “. – К .: Т-во.”Знамя”, КОО, 2000. – 556с.
- 37.Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций Т.1. Прогресс М.: 1981 г. 495 с.
38. Курочкин А.С. Организация управления предприятием. Учебник. – К.: МНУП, 2015.-378с.
- 39.Лепешинський І.М. Малий бізнес.- К.: Либідь, 2000.-376с.
40. Маркина И.А. Альбом наглядных пособий по менеджменту. -М.: Дело, 2014.-69с.
- 41.Маркина И.А. Теория и история современного менеджмента. -М.: Дело, 2013. –98с.
- 42.Мачадо Рекардо. Маркетинг для малых предприятий. –М.: Дело, 2000.-290с.
- 43.Мескон Н.Х., Хедоури Ф., Альберт М. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2002.-798с.
- 44.Наука управляти з історії менеджменту. Хрестоматія. – К.: Либідь, 2003.- 314с.
- 45.Ніколенко Ю.В. Підприємництво. Маркетинг. –К.: Вища школа, 2000.-348с.
- 46.Павлова Л.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2014.- 411с.
- 47.Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємства.-К.: Знання,2001.-405с.
- 48.Погосян Г.Р. Экономика труда. - М.: Экономика, 1991.-322с.
- 49.Покропивний С.Ф.,Колот В.М.Підприємництво:стратегія, організація, ефективність. К.: КЕНУ,2000.- 352с.
- 50.Поршнев А.Г. Управление организацией. – М.: Дело, 2015.-221с.
- 51.Ровенський Ю.А. Малий бізнес у світовій економіці. К.: Знання, 2000.-389с.

52. Рузавич Г.И. Основы рыночной экономики. – К.: Полиграфкнига, 2003.-356с.
53. Савицкая А.Л. Анализ хозяйственной деятельности. – М.: Экономика, 2002.-323с.
54. Саймон А.К. и др. Менеджмент в организациях. - М.: Экономика, 2014.-214с.
55. Самуэльсон. П.Н. Экономика. – М.: НПО “Алгон”, ВНИИСИ, 2002.-430с.
56. Саркісянц Г.С. Бизнес, коммерция, рынок.-М.: Дело, 2003.-598с.
57. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. – Донецк: Дело, 2000.-345с.
58. Семенов А.К. и др. Управление кооперативным хозяйством. - М.: Экономика, 1990.-329с.
59. Сизоненко В.О. Підприємництво. -К.: Віктар, 2000.-435с.
60. Слука Т.А. Энциклопедия малого бизнеса или, как начать свое дело. – М.: Экономика., 2000.-179с.
61. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом. – М.: Дело, 2014.-352с.
62. Стоянова. Е.С. Финансовый менеджмент. Российская практика.- М.: Перспектива, 2014.-307с.
63. Уилсон Питер. Финансовый анализ деятельности фирмы. Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2014.-214с.
64. Уткін А.Г. Управління підприємством малого та середнього бізнесу.-М: АКАЛІС, 2015.-207с.
65. Учебник. Современный менеджмент теория и практика. - К.: Либідь, 2013.-312с.
66. Учебное пособие. Основы менеджмента. - М.: «Центр», 2000.-387с.
67. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. - М.: АО «Бизнес-школа Интел-синтез», 2015.-421с.
68. Федоровский В.А. Аналитическая экономика современного предприятия.- Н.: НПЦ “ЭОЛИС”, 2015.-369с.

69. Финансовое управление компанией. / Общ. ред. Е.В.Кузнецовой, - М.: Фонд “Правая культура”, 2014.-149с.
70. Финансовый анализ деятельности фирмы. – М.: Крокус Интернешнл, 2002.-397с.
71. Хміль Ф.І. Менеджмент. - К.: Вища школа, 2014. -456с.
72. Холт Роберт Н. Основы финансового менеджмента. Пер. С англ. - М.: Дело, 2003.-378с.
73. Чернявский А.Д. Организация управления в условиях рыночных отношений. - К.: Высшая школа, 2013. –438с.
74. Чернявский А.Д. Организация управления. - К.: Высшая школа, 2000.-276с.
75. Шалушкин М.Н. Основы менеджмента и бизнеса. - К.: Либідь, 2014.-385с.
76. Щекин Г.В. Система управления и организации работы с персоналом. - К.: Высшая школа, 2002.-398с.
77. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО “Бизнес-школа”, “Интел-синтез”, 2014.-456с.
78. Шегда А.В. Основы менеджмента. - К.: Знання, 2000.-456с.
79. Экономика предприятия / Под ред. Горфинкеля В.Л. - М.: ЮНИТИ, 80.2015.-469с.
81. Экономика. Учебник/ Под ред. Блатова А.С. – М.: БЕК, 2014.-397с.
82. Янчевский Е.Г. Менеджмент, маркетинг, бизнес. - Минск: «Полымя», 2002.-453с.