**План**

Вступ.

Глава І. Ринкові особливості впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування системи управління.

1. теоретичні аспекти та ринкові особливості дії факторів зовнішнього середовища.
2. Види факторів зовнішнього середовища та їх вплив на систему управління підприємства.

Глава II. Аналіз ТОВ "Селма" як системи управління.

1. Аналіз господарської діяльності ТОВ "Селма".
2. Аналіз системи управління ТОВ "Селма".
3. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування організації.

Глава III. Шляхи по оптимізації впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування системи управління.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.

**ВСТУП**

Розглянемо детальніше ключові аспекти менеджменту, починаючи із середовища. Хоча середовище і виходить за межі менеджменту (великого трикутника), однак воно відіграє визначальну роль у змісті управлінської діяльності. Адже менеджмент являє собою не що інше, як пристосування організації (фірми) до вимог середовища. Про це, на жаль, деякі керівники забувають, що нерідко коштує їм посади, а організації зазнають труднощі. Головна причина невміння керівників орієнтуватися у сучасному середовищі, небажання адаптуватися до децентралізованого адміністративного управління. У певному розумінні менеджмент виходить із середовища і повертається до нього Адже менеджери спочатку мають визначити вимоги споживачів, власників, постачальників, держави під час вироблення планів діяльності організації, потім треба організувати виробництво належних товарів і послуг і, нарешті, підприємство, продаючи товари (послуги), задовольняє потреби споживачів, а отримані доходи дають йому змогу виплатити заробітну плату й дивіденди, податки, розрахуватися з державою тощо. Коло замкнулося. Отже, із зовнішнім середовищем доводиться бути надзвичайно пильним і обережним. 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.

Зовнішнє середовище — надзвичайно складний об'єкт, про який вже написано і ще буде написано багато книг, з мого боку середовище є не тільки джерелом створення політичних і бізнесових організацій, а й вирішальним фактором подальшого розвитку цих інституцій. Зміни, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, змушують змінюватись і організації. Політичні партії, зокрема, змінюють свої політичні лозунги, своїх лідерів, уточнюють свої програми, вишукують нові форми роботи в масах, утворюють політичні блоки, коаліції, модернізують організаційну структуру тощо. Бізнесові організації припиняють випуск старої продукції і освоюють виготовлення нової, шукають нових споживачів на ринку, використовують нові технологічні процеси, розділяються на дрібніші організації, або ж, навпаки, зливаються з іншими, виходять на ринки інших країн чи припиняють діяльність на них.

**Дана курсова робота** - результат теоретичного та практичного обґрунтування досвіду вітчизняних та зарубіжних підприємств по вирішенню проблем які пов'язані з зовнішнім середовищем.

**Мета** дослідження даної роботи - це аналіз ТОВ "Селма", як аналіз фінансово-господарської діяльності, впливу зовнішнього середовища на підприємство системи управління.

**Методологічною базою** курсової роботи, є праці вітчизняних та зарубіжних авторів з проблеми зовнішнього середовища та його вплив на ТОВ "Селма".

**Інформаційною базою** курсового дослідження є статут ТОВ "Селма ", статистична звітність, баланс, фінансові результати та інші документи, Конституція України, закони, постанови, та рішення Уряду які є законодавчою базою.

Характер взаємодії підприємств та держави визначений спеціальним розділом Закону України "Про підприємництво".

Державне регулювання діяльності підприємства в умовах ринкових відносин здійснюється в формі розробки та прийняття відповідного законодавства, яке регламентує окремі аспекти діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** ТОВ " Селма ". Увага концентрується головним чином на колективному рішенні управлінських проблем підприємства, що є необхідною умовою його виживання і розвитку в умовах невизначеності. Один з найважливіших тезисів, на якому базується підхід в даній роботі - існування деякого "ядра", яке сформоване менеджментом і котре визначає реакцію підприємства на зміни в оточуючому середовищі як в адміністративній так і в діловій сфері.

**Актуальність теми** обумовлена тим, що ринкова система господарювання, яка склалася в Україні, передбачає необхідності перегляду форм та методів підходу до зовнішнього оточення.

**Завданням** курсового дослідження, потребують рішень: як впливає зовнішнє середовище на підприємство та систему управління; аналіз господарської діяльності та системи управління, ринкові напрямки перебудови системи управління тощо.

Успішність діяльності фірми залежить в великій мірі від зовнішнього середовища, тому що поряд з формуванням цільової підсистеми управління, потрібно формувати кожний компонент забезпечуючої (вхід та вихід) системи, прогнозувати динаміку факторів зовнішнього середовища підприємства.

**Структура курсової** роботи: вступ, три розділи, висновки та пропозиції, список літератури, додаток.

**Глава І. Ринкові особливості впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування системи управління**

1.1 *Теоретичні та ринкові особливості дії факторів зовнішнього*

*середовища.*

При створенні фірми підприємець повинен усвідомлювати, що майбутня

його діяльність буде проходити усередині і під впливом так званого навколишнього середовища, під яким розуміється диференційована структура, що складається з зовнішнього (ближнього і дальнього) і власного внутрішнього середовища.

Зовнішнє середовище включає всі сили і контактні аудиторії, з якими фірма зіштовхується у своїй повсякденній і стратегічній діяльності. Буквально усе, що впливає на прийняття рішень у процесі діяльності, може бути включена в це поняття. Середовище ніколи не буває стабільним . І звичайно, кожне підприємство повинно не тільки знати своє середовище і ЇЇ природу змін, але і вміти реагувати на ці зміни : невдача в пристосуванні до середовища виллється в невдалий бізнес взагалі..

В економічній літературі висловлюються різні думки з приводу класифікацій середовищ фірм. Це пов'язано з тим, що для виділення середовищ необхідно визначити, які чинники є найбільш важливими з погляду впливу на положення фірми, і з якою частотою вони виявляють свій вплив.

Існує думка, що фірмі, як економічній одиниці, варто брати до уваги в першу чергу чисто економічні чинники (рівень прибутків споживачів, ставку відсотка, обмінний курс валюти, рівень безробіття), а потім, і як і допоміжні(або другорядні) соціальні, юридичні, технологічні і політичні чинники, що утворюють зовнішні середовища.

По характеристиці через широту і періодичність впливу на фірму, зовнішнє середовище розділяється на:

1. середовище найближчого оточення;
2. віддалене середовище фірми.

Оскільки виробниче підприємство визначають як систему, яка переробляє ресурси, то найближче оточення підприємства складається зі споживачів, постачальників, ринків робочої сили, фінансових інститутів, конкурентів і інвесторів. ЦІ групи контактують із фірмою (у різних містах ) безпосередньо.

Основне (загальне ) середовища, з іншого боку, складається із сил, що виявляються час від часу. На параметри цього середовища впливають соціальні, культурні, демографічні, екологічні, юридичні і технологічні. Відповідно до іншого розподілу (функціонального), стан зовнішнього середовища розділяються по їхній природі, звідси зовнішнє середовище розділяється на соціальне, економічне, політичне і технологічне. Маючи справу з кожною із них, ми повинні розуміти істотну різницю між найближчим (безпосереднім) оточенням і загальним середовищем. Тому перша класифікація не суперечить інший, а вибирається виходячи з поставленої задачі вивчення середовища фірми в загальному значені, Для поставлених цілей ми пропонуємо, з огляду на приведені рекомендації, розглядати середовище, у якому функціонує фірма, як складову умовно з мікросередовищем (внутрішнього середовища фірми і сил найближчого оточення, безпосередньо і найбільше впливових, на фінансове положення,) і макросередовищем, що об'єднує більш віддалені сили і зовнішні по відношенню до фірми.

Розглянемо найближче середовище підприємницької діяльності з урахуванням двох основних моментів:

- організації бізнесу і середовище, у якому він оперує.

- процесу прийняття рішень усередині виробничої системи.

Внутрішнє середовище (мікросредовище) фірми, у якій приймаються конкретні рішення по веденню бізнесу, інтерпретується як універсальне, що не залежить від форми організації фірми. Воно об'єднує усі функціональні середовища усередині виробничої системи. Внутрішнє середовище складається з різноманітних компонентів відповідно до функціональних областей, загальними для всіх типів фірм. У фірмі, що належить одному підприємцю, усі функції виконуються одною особою, у той час як у великих організаціях вони розділені і закріплені за спеціалізованими внутрішніми структурами:

1. **кадрова функція** забезпечує виробничою робочою силою й  
   іншими людськими ресурсами;
2. **фінанси і бухгалтерський облік** має справу з грошовими аспектами бізнесу;
3. **забезпечення постачанням** припускає організацію процесу обслуговування виробничої системи всіма ресурсами, крім людських;
4. **дослідження, розвиток і винаходи** об'єднані в функцію (її  
   прийняте позначення К&О), що має справа з розвитком продукту і процесу виробництва (у динамічному і конкурентному ринку розвиток продукту єнайбільше важливим чинником для виживання фірми в довгостроковому періоді);
5. **поширення продукції** означає доведення товарів і послуг доспоживачів;
6. **виробнича функція** забезпечує процес виготовлення товару (надання послуг), прийняття рішень у сфері технологій, календарного планування виробництва і запасів, контролю якості;
7. **маркетинг** - особливий вид діяльності, що не ототожнюється з ізбутом або торгівлею; більш точно можна було б визначити цей вид діяльності як виявлення і задоволення потреб (бажань споживача). У орієнтованих на ринок виробничих організаціях маркетинг забезпечує інтеграцію усіх внутрішніх функціональних структур для прийняття ринково-орієнтованих рішень.

Середовище виступає як спектр деяких обмежень І одночасно можливостей. Наприклад, бажання розширити діяльність фірми упирається у фінансові обмеження і ресурсні можливості підприємства Управління підприємством може бути обмежене у своїй діяльності по реорганізації опором із боку співробітників. Споживчий попит як частина зовнішнього середовища впливає на можливості фірми по досягненню поставлених планових значень обсягів прибутку і продажів. Технологічні нововведення для маркетингових цілей можуть бути обмежені ресурсами (як людськими, так і чисто виробничими), а, з іншого боку, можуть створити умови для зміни ринкової позиції фірми і т.п.

Отже, мікросередовище фірми, що інтерпретується як спектр функціональних структур, виробляє рішення по діяльності фірми в умовах впливи на нього з боку сил найближчого оточення. Генераторами цих сил є постачальники, споживачі, робоча сила (виділена окремо як найбільше важливий ресурс підприємства), фінансові інститути, конкуренти (безпосередні, тобто фірми, що працюють у даній галузі і потенційні, що подають погрозу при вході в галузь) і інвестори. Підприємство контактує з цими силами постійно і тому повинно знати, що очікується від впливів , що обмежують , і як можна їх перебороти або змінити в зв'язку зі своїми основними концепціями по діяльності фірми в обраній місії.

Під постачальниками розуміється ціла група різноманітних за своєю природою організацій і окремих осіб, що приймають участь у процесі матеріально-технічного забезпечення виробничої і науково-технічної діяльності фірми. Серйозними обмеженнями з боку постачальників можуть бути: ціна на матеріальні ресурси, якість товарів що поставляються, послуг і сировини, умови постачань. Споживачі розділяються на декілька груп, що різняться по своїй природі: це сили, що коштують у ланцюжку просування товару до кінцевого споживача, включаючи його самого. Назвемо основні складові широкого поняття «споживач»:

1) окремі особи і домогосподарства, що одержують товари для особистого споживання, а також фірми й організації, що споживають товар для виробничого використання;

1. проміжні продавці (посередницькі організації), державні і громадські організації, що одержують товари для використання відповідно до сфери діяльності;
2. всі інші покупці (об'єднані разом в одну групу), юридичне або які знаходяться територіальне за межами країни.

Звідси можуть бути виділені в окрему групу маркетингові посередники (торгові посередники, організації по транспортуванню і складуванню товару, організації по наданню маркетингових послуг, кредитне фінансове заснування). Конкуренція, як сила, що впливає на мікросереду фірми, поняття також дуже широке і має, мабуть, одне з найдужчих впливів на процес прийняття рішень. До сил зовнішнього мікросредовища підприємства, відповідно ставляться також різноманітні «контактні аудиторії», що також впливають на прийняття рішень у мікросредовиті через різноманітний рід інтересів до діяльності фірми. У цю групу сил входять:

1. фінансові кола, що забезпечують фірму капіталом (банки, інвестиційнікомпанії, брокерські фірми, інвестори);
2. засоби масової інформації (рекламні агентства, газети, часописи, радіо ітелестанції),
3. державні заснування, що займаються наглядом і регулюванням виробничої діяльності, а також ті державні заснування, діяльність яких може якось відбитися на діяльності фірми;
4. громадські організації, цивільні групи суспільної думки та ін.;
5. місцеві контактні аудиторії (общини, релігійні організації та ін.);
6. власні службовці і робітники, що також мають власну думку і судження про діяльність фірми і можуть як позитивно, так і негативно впливати на можливість фірми досягати поставлених цілей. Своє призначення (місію) підприємство формує, досліджуючи також визначені умови і стан віддаленого зовнішнього середовища, що ми умовно назвали макросередовищем. Можливості фірми по задоволенню потреб залежать від багатьох реальнихчинників і подій макросередовища, що у першу чергу вносить свої корективи всистему ресурсів, необхідних для виконання підприємства своєї місії, визначає параметри виробничої системи. Макросередовище впливає на бажаніобрії фірми як опосередковано, через мікросередовище розглянуту нами вище,так і безпосередньо, здійснюючи втручання в ринкові відносини, що, восновному, продиктовано позитивними намірами по регулюванню ринку івідношень між його суб'єктами.

Приведемо деякі характеристики основних зовнішніх віддалених середовищ, що повинні враховуватися при формуванні місії фірми. У першу чергу підприємство повинно цікавити стан і розвиток соціально-демографічної структури споживчого середовища і країни в цілому Причому інтерес повинні викликати не тільки вікова структура, прибутки та інші маркетингові перемінні, але і зміна стилю життя, класового складу товариства, смаків і переваг. Структурний склад і зміни (як дійсні, так і прогнозовані) можуть відбиватися не тільки на ринку споживачів, але і на ринку робочої сили.

Виробничі підприємства, як і всі бізнесові організації, працюють, в юридичних рамках *(юридичне середовище),* що регулюють їхнє поводження і дозволяють конфлікти з погляду суспільного блага. Ділові взаємовідносини оформляються контрактами, діяльність фірм охороняються законами, що також регулюють роботу фірм із позиції державних інститутів. Тому, перед тим, як створювати фірму, потрібно вивчити свої права й обов'язки всіх учасників підприємницької діяльності. Знання законів І інших юридичних положень про обраний напрямок діяльності може заздалегідь виключити конфліктні ситуації або несподівані відкриття про обмеження в сфері бізнесу, або, навпаки, додаткових можливостей. Прикладами можуть бути права що охороняються законом споживачів, антимонопольне законодавство, охорона прав кредиторів, інвесторів і позичальників, власників. Іншим різновидом юридичного середовища є різноманітні правила по реєстрації компаній з описом їхнього директорського складу і цілей діяльності. При цьому всякі дії понад дозволених і заявлених рахуються незаконними.

Інший спектр законів стосується ділових взаємовідносин підприємств із товариством; якщо діяльність організації веде до злочинів, порушенням суспільного порядку, забрудненню навколишнього середовища, останні можуть бути схильні до регулювання, ліцензування або навіть притягнуті до відповідальності.

*Державне і політичне середовище* тісно пов'язане з економічним порядком, що склався в тій або іншій країні У більшості країн і, зокрема, в Україні укладається економічний порядок, іменований «змішаною економікою». Цей порядок припускає сполучення централізованого управління деякими галузями національної економіки, що забезпечують економічну безпеку країни і ринкових відносин, що регулюють економічну діяльність в інших галузях У змішаній економіці співіснують державна (суспільна) і приватна власність на засоби виробництва Приватні підприємства продають товари і надають послуги відповідно до потреб споживачів через (в основному) свою прибуткову мотивацію, а так званої «державний» (точніше, суспільний) сектор економіки виконує свої функції, наприклад, соціальної допомоги і захисту населення, робить товари державного призначення (військове устаткування, деякі види продовольства, літературу, ліки і т п.).

Таким чином, контакт із галузями і підприємствами суспільного сектора може принести як свої вигоди, так і свої визначені трудності, пов'язані, в основному, з фінансуванням, регульованими державою цінами, асортиментом і т.п. Інша роль держави в економіці - виступати регулюючим, що захищає і керує ланкою щодо приватного сектора. Ця роль може приймати форми субсидій, податкових пільг, юридичного контролю за подіями на не регулюючому ринку, регулювання надлишкового виробництва, ставки відсотка. Важливо пам'ятати, що більшість дій держави, це ті, що обмежують та забороняють, контролюють, та допомагають або підтримують приватний сектор.

Політичне середовище, особливо в економіці, що розвивається, безпосередньо впливає на зміну державної сфери, спроможної змінювати параметри мікросередовища підприємства як зовнішньої, так і внутрішньої. Додатковий ризик, пов'язаний із політичним кліматом, жадає від фірми попереднього тонкого аналізу як сьогоднішньої, так і довгострокової ситуації в сфері державного управління, тенденцій і напрямків змін.

*Технологічне середовище, у* якому працюють підприємства, включає технологічні можливості по виробництву продукті (тобто засіб одержання і доведення товару до споживача), можливості по одержанню сировини і комплектуючої відповідної якості, перспективи технологічних поліпшень. Це середовище має принципове значення для фірми, особливо при входженні на існуючий ринок. Технологічне середовище, безсумнівно, повинне бути досліджуване з погляду обмежень, тенденцій і можливостей, проте саме тут фірма може знайти відповіді на корінні питання щодо придбання нею своїх конкурентних переваг. Мова йде як про запропонований продукт із відповідними споживчими характеристиками, так і про витрати, із якими фірмі прийдеться ввійти в галузь. Урахування позитивних можливостей галузі (наприклад, імітація вдалих досягнень інших фірм, тенденції розвитку технологічних процесів, пропозиції більш ефективних ресурсів, низький технологічний рівень інших фірм і т.п.) дозволить вибрати своє ринкове місце і навіть намітити стратегічні напрямки розвитку, а також запобігти негативному виходові починань, якщо фірма не бачить можливостей на будування своєї справи у вже сформоване технологічне середовище. Імітація існуючого технологічного напрямку в галузі входження створює для підприємств як додаткові можливості і переваги, так і обмеження. Більш вдалим рішенням при достатньо детальному вивченні свого майбутнього технологічного середовища (з урахуванням її змін) буде вишукування нововведень у виготовленні продукту, технологічних удосконалень або інновацій самого продукту, зменшення витрат у порівнянні з другими фірмами за рахунок більш вдалого використання ресурсів, придбання іміджу технологічного або маркетингового лідера і т.п.. Монопольне положення в галузі завдяки особливому запропонованому продукту або низьким витратам (у межах закону) дає неоспоримі переваги як при вході в галузь, так і при виживанні в довгостроковій перспективі, тому що сприяє успішному просуванню власного товару і стримуванню технологічного розвитку інших фірм.

Конкурентні сили галузі стимулюють процес розвитку технологічного середовища, тому що кожна конкуруюча фірма добре розуміє, що, якщо вона не зможе відповідати технологічному прогресу галузі або, ще краще, лідирувати в ньому, вона втрачає свої потенційні переваги в конкурентній боротьбі і, можливо, може просто програти своїм суперникам.

*Економічне середовище* фірми поняття дуже широке, частково деякі питання впливу економічного середовища вже були розглянуті, оскільки: економічні відношення супроводжують абсолютно всім процесам підприємницької діяльності. Економічне середовище не знаходиться в стані спочинку, а посилює свої впливи на сферу виробництва через свої динамічні зміни, що можуть мати як негативні, так І позитивні наслідки для фірм, що оперують у цьому середовищі. Причому фірми, що активно оперують, що ініціюють свої спроби впливу на це середовище, мають більше шансів на довгостроковий успіх, чим ті, що успішно пристосовуються до умов, що змінюються. Вміння управляти знаннями і навичками в області економічних відношень не с гарантією успішного бізнесу, однак не дозволяє інтерпретувати й аналізувати тенденції в зміні економічного середовища, а також робити їхні прогнози. Частина економічного середовища була віднесена нами до мікросередовища фірми разом із тими силами мікросередовища, яке дуже активно і найбільше часто вступають у контакт і впливає на функціонування мікросреди фірми.

Отже, незважаючи на всі труднощі з класифікацією й аналізом внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства (макро- і мікросередовища), економічна наука дає аналітичний апарат, за допомогою якого рекомендується можливим зрозуміти, проаналізувати і прийняти на озброєння багато фактів і подій на реальному ринку, що роблять вплив на прийняття рішень із метою утримання конкурентної переваги починаючого підприємства. Таким чином, другий висновок, що повинний бути врахований підприємцем при виробітку стратегії антикризового керування, може бути сформульований так:

*Максимальна тривалість періоду безкризисного стану фірми забезпечується вибором такої місії (призначення), яка щонайкраще відповідає параметрам мікро- і макросередовища, формованим цими параметрами обмеженням і умовам економічної діяльності. Неадекватна оцінка впливу цих обмежень чи умов створює передумови для виникнення кризового стану і банкрутства фірми.*

Слідством із даного твердження є необхідність конкретизації оцінюваних умов і обмежень із таким розрахунком, щоб можливість їхньої адекватної оцінки стала реальної. Таким чином, важливою проблемою виробітки раціональної стратегії антикризового управління є проблема ідентифікації параметрів зовнішнього середовища, що роблять вплив на вибір місії фірми. Роздивимося в зв'язку з цим принципи аналізу ринкових можливостей, що відчиняються фірмі з тієї або іншою місією.

Після визначення основної концепції і головних цілей початку справи варто зупинитися на можливостях реалізації ідей, виходячи зі сформованих і майбутніх умов найближчих середовищ підприємства. Візьмемо до уваги основні чинники, що можуть вплинути на довгострокове виживання фірми:

* чинники галузевої економіки й організації,
* детермінанти галузевої ефективності (структура, прибутковість, ріст і т.п),
* конкретизація сфери контролю фірми;
* ринкове середовище.

А також інші важливі чинники, такі як:

* макроекономічні чинники,
* економічна поведінка фірми в інших галузях, пов'язаних по горизонтальному і  
  вертикальному взаємозв'язку;
* економічне поводження фірм на ресурсних ринках;
* чинники ефективної організації і управління;
* чинники узгодженості різноманітних стимулів і мотивацій.

Природа ринків, у яких фірма має намір займатися своїм бізнесом, є об'єктом для уважного вивчення з боку управлінської ланки. Продажі, прибуток і потенційні можливості росту фірми залежать від поточних і майбутніх ринкових умов конкретної галузі і суміжних із нею галузей. Це означає, що успіх фірми залежить від уміння старанно аналізувати ринок і від того, яку власне позицію зайняла фірма - стратегічно продуману і найбільше правильно вибрати визначальне місце, час, товар і його ціну, що у свою чергу повинно відповідати розумінню підприємцем своєї місії як організатора нового підприємства.

Щодо проблеми «товар - споживач - розподіл» більш конкретні дослідження можуть бути зроблені на етапі висування і прийняття визначених стратегій (наприклад, маркетингових), проте визначення місії фірми також потребує деякої орієнтації підприємців у цьому питанні Бажання відкрити бізнес (підприємство) є тільки персональною орієнтацією, а початок підприємницької діяльності все таки потребує вже поступової конкретизації поставлених питань, і в тому числі визначеної орієнтації серед ринків товарів, що потенційно ставляться до майбутньої діяльності і визначальної місії фірми Існує традиційна думка, що прийняття рішень і вибір лінії поводження фірм практично завжди визначаються конкуренцією і ринковими умовами. Виробничі підприємства діють відповідно до конкурентних обставин і умов «попити - пропозиції» ринку, що знаходяться поза їхньою владою Тому, в основному, в економічній літературі у фокусі коштує не фірма як така, а ринки, у яких діє або з якою взаємодіє фірма.

Традиційна теорія підприємництва (бізнесу), навпаки, дивиться на ринки і сили конкуренції як на умови, що обмежують діяльність фірми. Сьогоднішні і майбутні ринкові умови подаються як обставини, що створюють альтернативи або погрозу для проведення бізнесу. Проте не варто бачити в ринку й економічних силах абсолютний детермінант того, що являє собою бізнес кожної окремої фірми, і як вона буде боротися за свою клієнтуру. Стратегія фірми в боротьбі за «ринкове місце» стосовна тільки в межах ЇЇ сфери впливу, тобто в межах можливості фірми одержати результати від добре задуманої стратегії у відношенні свого місця на ринку. Дійсно, потужними бізнес-стратегіями є ті, що мають потенційні можливості генерувати серйозний вплив на ринки, покупців, конкурентів і на напрямок розвитку галузі.

В цій схемі поданий загальний спектр характеристик ринкових середовищ, найбільш важливі які розглянуті в даній главі.

Розуміння того, як фірма збирається формувати свою природу і напрямки своєї діяльності (виходячи зі сформульованої місії фірми), важливо з декількох точок зору.

По-перше, відзначимо, що напрямок діяльності фірми є, власне, продукт зовнішніх ринкових альтернатив (або обмежень) і внутрішніх чинників: ресурсів, кваліфікації персоналу, управлінських якостей і переваг. Множина чинників впливають на вибір напрямку діяльності, серед них як зовнішні, пов'язані з природою ринків, у яких фірма має намір проводити свою діяльність: (споживчі, смаки і переваги, купівельні навички, технологічні зміни, конкурентні впливи), так І внутрішні, пов'язані з потребою в інвестиціях, що відповідають прибуткові (чекання, фінансові можливості фірми, оцінка кваліфікаційних і управлінських якостей у змісті їхньої достатності для досягнення успіху на ринку, диверсифікація, персональний склад управлінської ланки і його цілеспрямованість, державні акти регулювання, зобов'язання фірми перед сегментом товариства або власниками акцій, а також соціальні, політичні і культурні умови), що обмежують або розширюють спектр дії фірми.

По друге, фірмі варто мати більш-менш чітке уявлення про те, яку позицію вона збирається мати в змісті ринкового поводження і сфери інтересів бізнесу. Наприклад, деякі фірми хочуть бути технологічними лідерами або займати більш спокійну позицію послідовника за лідируючими фірмами. Одні фірми явно агресивні по природі, інші - консервативні й обирають стратегії, що не передбачають ризик. Одні збираються приділяти увагу якості і сервісу, інші віддають перевагу низькі ціни і низько доходним краям ринку і т.п. Одні фірми припускають займатися простим (односкладовим) бізнесом, у той час як інші ринуться до інтенсивній диверсифікації,

По-третє, вибір місії фірми і після цього ставлення своїх цілей, задач і стратегій що являє основою для таких майбутніх важливих типів прийняття рішень у бізнесі, як, наприклад:

1. вибір серед декількох споживчих груп і окремих споживачів для задоволення їхніх потреб,
2. вибір найбільше ефективних із погляду ресурсів і витрат технології і виробничих процесів,
3. визначення оптимальних обсягів виробництва і місця розташування підприємств, виробітку планів дій по досягненню вершини у конкурентній боротьбі і загострення прибутковості ринкової частки,
4. уловлювання і вигідне використання ринкових альтернатив в умовах, що змінюються «попити - пропозиції».

Все перераховане вище дозволяє сказати, що обставина, чи є фірма процвітаючої або вона терпить невдачі, багато в чому залежить від достатності і старанності дослідження багатьох аспекти своєї майбутньої діяльності, пов'язаних із внутрішніми і зовнішніми можливостями реалізації задуманої місії фірми. Добре пророблена концепція фірми забезпечує:

* можливість фірми успішно конкурувати на своєму місці на ринку,
* можливості фірми домагатися конкурентних переваг;
* одержання достатньої для діяльності фірми прибутку з цього погляду. Можливо, що різноманітні чинники можуть обмежувати можливості фірми при  
  початку її діяльності, а також бути лімітируючими на довгостроковому обрії або дати негативний ефект «на все життя,», наприклад:
* утворення власника (керуючого) фірми і його основні риси і можливості (ментальної спроможності, досвід, компетенція, характер і т п,);
* різноманіття ідей і планів і їхня сумісність (продукт, засіб поширення, дислокація виробництва або офіса і т.п.);
* загальна кількість фінансів і можливості їхній збільшення при початку виробництва або організації фірми,
* власне місце розташування виробництва (тому що це відбивається в а таких важливих моментах, як тип і число покупців, засіб поширених продукту, що є конкурентна, можливості пошуку і наймання компетентного і навченого штату);
* розмір прибутку;
* довгострокові чекання діяльності фірми, можливості і наслідку припиненняпідприємства і припущення про допустимість у даній концепції бізнесу альтернативних варіантів його зміни, точніше зміни місії фірми;
* розмір компанії, установка фірми на частку ринку.

Приймаючи на увагу усі вищезгадані чинники, підприємець приймає рішення про основну концепцію фірми. Після повного розгляду цих і, може бути, яких-небудь інших важливих питань, тут не запропонованих, можна розраховувати на повне й остаточне ухвалення рішення. Проте основної концепції фірми або на початок повного або часткового перегляду проблеми вибору місії фірми з другої точки зору.

З метою оптимізації впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування підприємства, слід більш детальніше розглянути види факторів зовнішнього середовища, про що йти мова в наступному питанні.

***1.2.******Види факторів зовнішнього середовища та їх вплив на систему управління підприємством***

Як уже зазначалося, вплив суспільства на виробництво здійснюється переважно завдяки взаємозв'язкам, які складаються, між керівництвом організації, з одному боку, а також зовнішнім та внутрішнім середовищем, з іншого боку.

Досвідчені менеджери добрі усвідомлювати непросту взаємодію керівників, що взаємодію , із елементами зовнішнього середовища. Насамперед потрібно постійно вивчати і враховувати зміни в суспільстві та вимоги, що ставлять до організації споживачі, постачальники, уряд, власники та ін. Не менш важливо відчувати і тиск внутрішнього середовища, настрой персоналу, фінансовий стан організації, технологію бізнесу тощо. Утримуватися на вершин! управлінської піраміди багато років під постійним тиском окремих ланок зовнішнього і внутрішнього середовища - це справді велике мистецтво.

Зовнішнє середовище будь-якої організації є дуже складаним. Тому ми лише стисло розглянемо його складів!, звертаючи увагу передусім на ті аспекти, знання яких потрібні політичним лідерам та бізнесовим менеджерам. При цьому використаємо структурний, та функціональний підходи.

Структурний підхід передбачає виділення окремих сфер середовища за змістом суспільних відносин, в управлінській діяльності.

Функціональний підхід дає змогу знайти механізми взаємодії організації з середовищем. З позицій структурного підходу найпоширенішою є класифікація, відповідно до якої зовнішнє середовище включає такі основні ланки:

* політико-правове середовище;
* соціально-культурне середовище;
* технологічне середовище;
* економічне середовище;
* екологічне середовище;
* міжнародне середовище.

Цілком зрозуміло, що кожна з ланок зовнішнього середовища відіграє свою роль у суспільному житті. Ці ролі неоднакові в різних країнах, а також у різні періоди в одній країні. Скажімо, вплив політико-правового середовища на бізнес у розвинених країнах є значно меншим, ніж у постсоціалістичних країнах. Але й у майбутньому політико-правове середовище відіграватиме визначальну роль у діяльності політичних та бізнесових менеджерів. Наприклад, вирішальною мірою успіх "Єдиних енергетичних систем" на газовому ринку у свій час було забезпечено підтримкою цієї компанії тодішнім урядом України. Визнаючи належну роль організації в створенні системи розрахунків з РАТ Газпром за російський газ, відзначимо, що в майбутньому така ситуація навряд чи може бути нормальною. Скарги керівників АТ Укргазпром щодо сплати ними величезних податків за розрахунки пільгового оподаткування ЄЕСУ, що їх підтримував уряд, є цілком обґрунтованими. Крім того, ЄЕСУ продавав газ платоспроможним підприємствам, залишаючи Укргазпрому неплатоспроможних. Відтак борг споживачів АТ Укргазпром за 1996 рік становив на 21 березня 1997 року 994,6 млн. дол. США.. І хоча політичний та урядовий лобізм існує в усіх країнах, однак в Україні його вплив на розвиток тих чи інших компаній подекуди зводить нанівець дію законодавства щодо антимонопольну діяльності та недобросовісної конкуренції.

**Політико-правове** середовище являє собою систему законодавчих і нормативно-правових актів, урядових і політичних організацій, законодавчої, судової і виконавчої влади, яка створює правове поле бізнесової діяльності, впливає на умови ведення бізнесу в тій чи іншій країні.

Складові політика-правового середовища:

• політична система;.

законодавча і нормативно-правова система;

* політичні партії і політичні лідери;
* органи законодавчої, судової і виконавчої влади в центрі й на місцях;
* склад уряду й органів місцевої влади, їхні функції і повноваження **щодо** регулювання бізнесу;
* політична стабільність;
* профспілки та інші громадські організації;
* засоби масової інформації (телебачення, радіо, преса).

У всьому світі менеджери зважають на об'єктивність політико-правового середовища кожної країни. Але це не виключає можливостей активно на нього впливати.

**Соціальне - культурне середовище** - це фактори, пов'язані з населенням, рівнем його розвитку, традиціями, звичками. Значення цього середовища полягає, по-перше, у тому, що частина населення є клієнтом для більшості компаній, оскільки люди є головними покупцями. По-друге, місцеве населення для будь-якої організації виступає основним джерелом формування персоналу.

Складові соціально-культурного середовища:

* кількість населення країни і даної місцевості, його демографічна і вікова  
  характеристики; . кількість і структура сімей, їхні традиції;
* рівень кваліфікації, освіти, трудові навички працездатного населення, рівень  
  доходів населення, структура потреб;
* життєві цінності, настанови, традиції, звичаї, стереотипи населення й окремих  
  його груп, етичні й естетичні стандарти;
* релігійні вірування; .
* міграційні процеси, мобільність населення;
* міжнародні, міжетнічні відносини.

Нерідко можна почути схвальні думки про соціально-культурне середовище в Україні. Ці думки спираються переважно на високий освітній рівень населення, підприємливість, спокійну вдачу людей. Однак дане середовище погіршується. Про це свідчать висновки Доповіді про людський розвиток у 1997 році, підготовленої експертами Програми розвитку 00Н. У загальному рейтингу людського розвитку (тривалість життя, рівень освіти, рівень ВВП на душу населення) Україна посідає 95-те місце з 175 держав. Варто згадати, що в 1991 роді Україна посідала 32-ге місце.

**Технологічне середовище** - це науково-технічні розробки й устаткування, які визначають методи виготовлення і продаж продукції (послуг, робіт) у суспільстві. Складові технологічного середовища:.

• патенти, авторські свідоцтва, раціоналізаторські пропозиції;

* науково-технічні розробки, звіти з науково дослідницьких робіт, проектні розробки, інжинірингові роботи;
* інформація і технічні засоби й оброблення, системи технологій у різних сферах життєдіяльності людей, потенціал науково-дослідних, проектно-конструкторських, дослідницьких, інжинірингових організацій.

На жаль широкі можливості технологічного середовища в Україні використовуються вкрай недостатньо. А в зв'язку зі значною еміграцією вчених і висококваліфікованих фахівців у західні країни існує реальна загроза різкого погіршення технологічного середовища. Тому політикам і бізнесменам, які мають відповідні можливості, хотілось би висловити таку рекомендацію "Утримуйте висококваліфікований персонал в Україні, навіть якщо для них сьогодні немає відповідної роботи Адже завтра, коли доведеться вам вести конкурентну боротьбу на світових ринках, знайти і залучити до своїх організацій висококваліфікованих фахівців буде коштувати дорожче".

Економічне середовище включає діяльність усіх організацій у сфері бізнесу.

Складові економічного середовища:

• наявність у суспільстві основних галузей народного господарства, підприємств, організацій;

* інфраструктура економіки;
* транспорт, комунікації;
* корисні копалини, енергетичні ресурси,

• характеристика виробничої продукції (послуг, робіт), валовий національний продукт;.

* стан економіки і показники її розвитку (кризові явища, Інфляційні процентні ставки та ін.)і
* склад і структура фінансово-банківської системи;
* державні та місцеві органи регулювання економіки;
* податкова політика, пільги, штрафи, санкції.

Економічне середовище України перебуває в кризовому стані. Навряд чи спроможна Україна самостійно, без іноземних інвестицій подолати кризу і здійснити структурну перебудову. Єдиний позитивний елемент економічного середовища - відносно стабільний курс національної валюти - гривні.

**Екологічне** середовище характеризує природне оточення організації, що являє собою, з одного бокову, джерело певних ресурсів (земля, корисні копалини, сонячне світло, повітря, вода тощо), а з іншого бокові - простір, до якого надходять результати діяльності організації. Екологічне середовища:

• земельні та водні ресурси, повітряний басейн, їхній стан і характеристика,

* рослинний і тваринний світ;
* природні умови діяльності організації (температурний режим, погодні  
  умови, інших опадів, пори року),

реальний і допустимий рівні забруднень повітря, землі, води токсичними відходами;

• реальний і допустимий рівні несприятливих впливів на навколишнє  
середовище електричними, магнітними та іншими

• тенденція екологічних змін навкруги фірми;

• екологічні рухи та організації, екологічна діяльність державних органів громадськості.

Слід відзначити позитивний вплив економічної кризи на поліпшення екологічної о середовища Одним із яскравих показників цього є відродження багатьох видів риб у нижній течи Дніпра, де багато років заводь важкої промисловості забруднювали своїми відходами річку. Але усе ж таки загальний стан екології України залишається вкрай: незадовільним Продовжує нагадувати про собі аварія Чорнобильської атомної електростанції 1986 року Тому екологічне середовище України має бути предметом особливої турботи політичного та бізнесового менеджменту.

**Міжнародне середовище** включає сферу відносин між окремими державами та міжнародними інституціями, що безпосередньо впливають на результати діяльності даної організації.

Складові міжнародного середовища:

* стан і тенденції розвитку міжнародних економічних відносин;
* міжнародні і регіональні організації, що сприяють розвиткові міжнародного бізнесу (ЮНІДО, Всесвітній банк. Міжнародний валютний фонд. Свропейський Спілка та ін.);
* міжнародні багатосторонні й двосторонні договори, міжнародні ділові асоціації;
* посольства і торговельні представництва в інших країнах; . міжнародний транспорт І міжнародні комунікації; міжнародні навчальні заклади, наукові дослідження, конференції, зустрічі;
* валютні курси.

Слід відзначити сприятливе для України в цілому міжнародне середовище. Підтвердженням цього є не тільки розширення міжнародних зв'язків України з іншими державами, а й обрання представника України головою Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй на 1997-1998 роки. Водночас сприятливе міжнародне середовище містить у собі значні загрози. Довіра до України сьогодні - це скоріше аванс, ніж стале ставлення з бокову зарубіжних країн. А існуюча в Україні корумпованість владних структур не додає державі авторитету. Не завжди в ладах з міжнародними антидемпінговими процедурами вітчизняні бізнесмени. Виникає чимало запитань у зв'язку з кредитами Міжнародного валютного фонду і міжнародних банків. Справді, слід подумати над питанням, хто і як їх буде віддавати. Чи не чекає Україну доля багатьох латиноамериканських і африканських країн? Не завжди зважають вітчизняні бізнесмени і політики на зарубіжні правила господарювання.

**Фактори прямої та опосередкованої дії.**

З погляду функціонального підходу в зовнішньому середовищі слід вирізняти фактори прямої та опосередкованої дії.

Фактори прямої дії: постачальники матеріалів, капіталів, трудових ресурсів; закони і законодавчі органи, то безпосередньо визначають статус, напрями і механізми діяльності даної ділової організації; споживачі; власники; конкуренти.

Звичайно, виникає таке запитання, а чи доцільно виокремлювати фактори прямої дії з економічного середовища, до якого входити більшість із них? Так, доцільно Адже з чинниками прямої дії (постачальниками, споживачами, урядовими організаціями та ін.) організаціям доводитися укладати відповідні догоди. Цю діяльність здійснюють певні функціональні підрозділи фірми (відділи постачання, збуту, зв'язків з урядовими органами і громадськістю тощо). Спостережемо за змінами в середовищі в цілому й в окремих його сферах, зокрема в економіці, - це функції інших ланок (аналітичних відділів, вищого менеджменту, зовнішніх консультантів та ін.).

Отже, структурний підхід має дати чіткі уявлення про зовнішнє середовище організації. Він має значення в бізнесі передусім для вищого менеджменту, а також маркетингу і фінансів в цілому.. Особливо важливим є використання структурного підходу до аналізу зовнішнього середовища для політичних організацій, органів державної влади й управління.

Слід звернути увагу на ту обставину, що фактори прямої дії становлять так зване проміжне, або цільове, середовище. Проміжним його називають тому, що воно перебуває між зовнішнім (широким) та внутрішнім середовищем, а цільовим бо саме інтереси суб'єктів цього середовища відіграють вирішальне значення під час обґрунтування цілей організації.

Справді, як визначаються цілі ділових і політичних організацій? Звичайно, це питання можна віднести до компетенції лідерів, які можуть формулювати цілі виходячи зі своїх власних уявлень Однак такий підхід далекий від менеджменту, котрий рекомендує визначати і враховувати інтереси своїх споживачів, постачальників та інших партнерів (банків, фінансових і страхових компаній, аудиторських фірм, рекламних сайтів тощо), а також цілі конкурентів. Фактори опосередкованої дії впливають через інші обставини на діяльність компанії. Скажімо, чорнобильська катастрофа безпосередньо вплинула на діяльність інших атомних електростанцій, а опосередковано - на підприємства інших галузей, оскільки після цього різко зросла активність багатьох державних і недержавних організацій і рухів, насамперед організацій "зелених".

Складові факторів опосередкованої дії: стан економіки, науково технічний прогрес; політичні і соціально-культурні зміни; вплив групових інтересів на організацію; вплив міжнародних подій або подій в інших країнах на стан справ в організації. Другою важливою складовою середовища є внутрішнє середовище, що являє собою певні обставини і фактори всередині організації, які впливають на поведінку працівників і прийняття рішень. Звичайно, обґрунтоване розуміння організації передбачає насамперед знання й внутрішнього середовища. У наш час поширеними є два підходи до аналізу внутрішнього середовища: широкий (комплексний) і вузький (людський). До широкого підходу включаються як матеріально-речові, так і людські фактори, а до вузького - акцент робиться на людських чинниках.

Враховуючи вищезгадане, слід також акцентувати увагу на аналізі системи та показників господарське - фінансової діяльності підприємства, що є також передумовою розробки напрямків вдосконалення системи управління об'єкту дослідження.

**Глава II. Аналіз ТОВ "Селма" як системи управління**

***2.1 Аналіз господарська - фінансової діяльності ТОВ «Селма».***

Тов. «Селма» було засноване в 1994 року. Засновником його являються фізичні і юридичні особи. Основним видом діяльності ТОВ «Селма»

•будівельна діяльність, експлуатація та ремонт об'єктів громадського призначення, виробництво будівельних матеріалів, будівництво підземних розподільних газопроводів, монтаж систем газопостачання;

* надання транспортних та побутових послуг, організація ремонту автомобілів, утримання заправочних станцій;
* постачальне - збутова діяльність;
* відкриття та експлуатація фірмових магазинів, торгівельна посередницька діяльність, комісійна торгівля, в тому числі організація торгівлі промисловими товарами із застосуванням комісійної надбавки, з одночасною виплатою коштовності товарів, прийняття від громадян, як вітчизняних так і іноземних, букіністична торгівля ;
* виробництво кіно- , відеопродукції, запису відео- і аудіокасет, а також надання послуг по їх прокату;
* представництво інтересів вітчизняних та іноземних партнерів, підписання угод, угод за дорученням і в інтересах підприємств, організацій, установ, фірм та громадян;

• організація мережі ресторанів, кафе, утримання гральних закладів, організація азартних ігор та торгівля алкогольними напоями;

•виконання науково-дослідних та проектно-конструкторських консультаційних, маркетингових та консалтингових робіт;

• виробництво товарів народного споживання та промислових виробів;

• заготівля, виробництво, переробка та реалізація сільськогосподарської  
продукції, тваринництво;

• зовнішньоекономічна діяльність.

З 1996 року ТОВ"Селма" змінило напрям своєї діяльності. Основною діяльністю стали заготівля, продаж, виробництво с/г продукції. Також є млин, крупорушка, олійня, які дають змогу переробляти с/г продукцію, таким чином здійснюється економія коштів за рахунок своїх переробних пристроїв і не треба залучати інші підприємства для переробки. Фірма є дилером хутрової фабрики, таким чином тов. «Селма» має змогу брати товар на реалізацію, проводити сезонні знижки, давати гарантію на всі види продукції, здійснювати закази на індивідуальні закази по каталогу і т. ін.

**Таблиця 2.1.1. Обсяг заготівельного обороту ТОВ «Селма» за 1999-2000 поки.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Місяці | Роки | | відхилення  (+/-) |
|  |  | 1999 | 2000 |  |
| 1 | Січень | 27640 | 29842 | +2202 |
| 2 | Лютий | 262060 | 281857 | +19797 |
| 3 | Березень | 140550 | 155766 | +15216 |
| 4 | Квітень | 241100 | 261070 | +19970 |
| 5 | Травень | 17090 | 18170 | +1080 |
| 6 | Червень | 65744 | 72472 | +6728 |
| 7 | Липень | 190750 | 199747 | +8997 |
| 8 | Серпень | 60700 | 64890 | +4190 |
| 9 | Вересень | 90400 | 100545 | + 1145 |
| 10 | Жовтень | 100905 | 114701 | +13795 |
| 11 | Листопад | 64277 | 68114 | +3837 |
| 12 | Грудень | 46070 | 50176 | +4106 |
|  | Всього | 1 307276 | 1417351 | +110075 |

Проаналізувавши дані наведені в таблиці ми побачили що товарообіг с/г продукції має сезонний напрям, починаючи з серпня і до листопада йдуть самі високі показники товарообігу це обумовлено тим, що по контрактам з колгоспами проводиться заготівля с/г продукції, після збору урожаю. Також ми бачимо що порівняно з 1999 роком, в 2000 році товарообіг збільшився на 110075 тис. грн. Що показує про успішну діяльність.

Проаналізувавши товарообіг, було б не доречно не звернути увагу на товарообіг фірмового магазину "Хутролюкс", яка займається продажем хутряних виробів.(таблиця 2.1.2).

**Таблиця 2.1.2.Товарообіг по фірмовому магазину "Хутролюкс" за1999-2000 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | МІСЯЦІ | роки | | Відхилення 2000 від 1999р. |
| 1999 | 2000 |
| 1 | Січень | 8500 | 8715 | +215 |
| 2 | Лютий | 985 | 1765 | +780 |
| 3 | Березень | 14700 | 15І72 | +472 |
| 4 | Квітень | 800 | 25 | -675 |
| 5 | Травень | 1100 | 1386 | +286 |
| 6 | Червень | 4460 | 4871 | +411 |
| 7 | Липень | 740 | 982 | +242 |
| 8 | Серпень | 970 | 1116 | +146 |
| 9 | Вересень | 16200 | 18199 | +1999 |
| 10 | Жовтень | 18740 | 20047 | + 1307 |
| 11 | Листопад | 21700 | 23853 | +2153 |
| 12 | Грудень | 44247 | 47281 | +3034 |
| ВСЬОГО | | 133142 | 143412 | +10270 |

З даної таблиці ми бачимо, що товарообіг по магазину в 2000р.збільшився на 10270 гри., що призвело до поліпшення фінансового становища підприємства ТОВ «Селма». Також можна побачити з товарообігу що продаж хутряних виробів являється сезонною торгівлею. Найбільший товарообіг по місяцям склав з вересня по грудень, що вказує на сезонний товар.

Таким чином ТОВ "Селма" через заготівлю та продажу хутряних виробів доповнює одне одним, що дає змогу "втримуватись на плаву" . Розрахуємо коефіцієнт рентабельності підприємства

*К^н„* - прибуток = 40000 =0,025\* 100% = 2,5 (2.1.1)

товарообіг 1560763 - 83

*К^„„* - прибуток = 40000 =0,025\* 100% = 2,5 (2.1.1)

товарообіг 1560763 - 83 Ми маємо 2,5 грн. доходу з однієї гривні залученої в обороті за 2000 рік. З

цього розрахунку ми бачимо що дуже ефективно використовуються вожені кошти. Порівнянне з великими організаціями які мають "соті" і ефективно

працюють.

Маємо визначити також скільки залучено своїх коштів в загальні сумі ресурсів підприємства .Розраховується коефіцієнт автономії за 2000 рік.

*Кавт-* 6^\_ (2.1.2)

203,1 Таким чином кількість залучених коштів набагато перевищує вложені кошти.

Показники ліквідності забезпечують аналіз спроможності підприємства сплачувати рахунки Це пов'язано з тим , що у своїй діяльності підприємство мусить оплачувати всі поточні рахунки , щоб його не оголосили неплатоспроможним. Саме тому як інвестори , так і кредитори звертають увагу на ці показники.

**Облік та звітність. Оплата праці**

Підприємство веде облік результатів діяльності, оперативний, бухгалтерський та статистичний облік.

Відповідальність за стан обліку , своєчасне подання бухгалтерської та іншої звітності покладене на головного бухгалтера підприємства, компетенція якого визначена чинним законодавством.

Підприємство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає оклади, форми і системи оплати праці робітників підприємства. Загальний розмір виплат за результатами праці робітників підприємства не обмежується. В разі необхідності для виконання конкретних робіт і надання послуг підприємство має право залучити громадян, виробничі, творчі та інші колективи, спеціалістів наукових закладів, підприємств на підставі договорів підряду, з оплатою праці на договірних засадах.

Якісний аналіз господарсько-фінансової діяльності є передумовою та запорукою розробки ефективних шляхів поліпшення соціально-економічної системи підприємства.

Розглядаючи та аналізуючи господарсько-фінансовий стан ТОВ «Селма» було б дуже помилково залишити без уваги ті чинники, які є вирішальними в

розвитку фінансового стану на підприємстві, а також безпосередньо є об'єктом економічного аналізу.

Одним із основних джерел аналізу фінансового стану підприємства є бухгалтерська звітність, бухгалтерський баланс. Також були використані такі документи як "звіт про фінансові результати", та "головна книга бухгалтера".

Використовуючи названі джерела аналізу, а також дані поточного бухгалтерського обліку 1999-2000 рр., можна проаналізувати фінансову сталість і платоспроможність, динаміку, ефективність використання обігових коштів.

Насамперед потрібно проаналізувати дохідність ТОВ «Селма», яка характеризується абсолютними та відносними показниками.

Абсолютний показник дохідності - це сума прибутку; відносний показник -це рівень рентабельності. Що було визначено мною раніше. Проаналізуємо дохідність ТОВ «Селма» в таблиці (2.1.3).

**Таблиця2.1.3. Аналіз дохідності ТОВ "Селма" за 1999-2000 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Роки | | Відхилення  (+,-) | Темп змін 2000 до 1999 |
|  | 1998 | 1999 | 2000 р .у порівнянні з 1999р. | 2000р.у порівнянні з 1999 |
| Виручка від реалізації продукції | 493,1 | 130,5 | - 362,5 | 26,4 |
| пда | 82,2 | 21,8 | -60,4 | 26,5 |
| Витрати на виробництво | 299,9 | 87,2 | -212,7 | 29,07 |
| Балансовий  прибуток | 222,5 | 203,1 | -19,4 | 91,2 |

Дані таблиці 2.1.3 свідчать про те, що балансовий прибуток у 2000р. порівнянно з 1999р. зменшився на 19400 грн. Це є результатом дії таких факторів: 1. Зменшення виручки від реалізованої продукції в 2000р. порівняно з 1999р.

2. Вкладання менших коштів в виробництво на 212,7 тис.грн.

Тому при плануванні подальшої діяльності ТОВ "Селма" особливу увагу треба приділити політиці оптимізації витрат, зробити висновки що до реалізації продукції.

Фінансове стійким є те підприємство, яке за рахунок власних коштів покриває кошти, які вкладені в активи (основні фонди, нематеріальні активи, обігові кошти), не допускає необгрунтованої дебіторської та кредиторської заборгованості і вчасно розраховується по своїм обов'язкам. Найголовнішим в фінансовій діяльності є вірна організація використання обігових коштів. Тому в процесі аналізу фінансового стану підприємства головна увага надається використанню обігових активів . Характеристика фінансової стійкості включає в себе аналіз складу і розміщення активів підприємства; динаміку джерел фінансових ресурсів; наявності власних обігових коштів; кредиторської заборгованості; дебіторської заборгованості.

**Таблиця 2.1.4. Аналіз динаміки основних показників фінансово -господарської діяльності ТОВ "Селма" за 1998-2000 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| № пп | | | | Показники | | | Роки | | | | | | Відхилення | | | |
|  | | | |  | | | 1998 | | 1999 | | 2000 | | 2000р. порівняно до 1998р. | | 2000 р. порівняно до 1999р. | |
| 1 | | | | Основні засоби | | | 0,9 | | 3,0 | | 8,1 | | +7,2 | | 5,1 | |
| 2 | | | | Нематеріальні активи | | | - — | | — | | — | | — | | — | |
| 3 | | | | Виробничі запаси | | | 2,0 | | 2,3 | | 3,1 | | +1,1 | | 0,8 | |
| \* | 4 | Незавершене виробни-тво | | | ол | | | 0,1 | | 0,1 | | Без змін | | без мін | | |
|  | 5 | Дебіторська заборгованість | | | 58 | | | 31,8 | | 34,7 | | -23,3 | | 2,8 | | |
|  | 6 | Грошові  кошти | | | 1,1 | | | 5,1 | | 1,5 | | + 0,4 | | -3,6 | | |
|  | 7 | Готова продукція | | | 132,6 | | | 180,2 | | 135,9 | | +3,3 | | -44,3 | | |
|  | 8 | Чиста | | | 31,2 | | | 41,9 | | 34,7 | | +3,6 | | -7,2 | | |
|  | | | реалізована | | |  | |  | |  | |  | |  | |

З даної таблиці ми бачимо що основні засоби збільшилися порівняно 2000-го до 1998-го збільшилися на 7,2 тис. *гри.,* а порівняно з 1999-м на 5,1 тис. гри.

Виробничі запаси збільшилися порівняно 2000-го до 1998-го на 1,1тис.грн.,а в 1999 р. до 2000 р. на 0,8 тис.грн.

Дебіторська заборгованість зменшилася на 23,3 тис. грн., а порівняно з 1999-м, на 2,8 тис.грн. Незавершене виробництво залишилося без змін.

Чиста реалізована вартість збільшилася в 1998-м до 2000-го на 3,6 тис.грн., а в 1999 зменшилася на 7,2.тис. грн. Отже проаналізувавши аналіз господарської діяльності я дійшов висновку що підприємство працює не дуже вдало (по балансу та ін. звітності), в зв'язку з кризовим станом економіки, нестачой коштів, неплатоспроможності населення та ін. негативних факторів, які призвели до падіння фінансових результатів.

*2.2 Аналіз системи у правління ТОВ "Селма"* Органи управління та контролю підприємством. Вищим органом

підприємства є збори. Збори правомочні приймати рішення з будь-яких питань діяльності підприємства.

Учасники мають кількість голосів по кількості їх часток у фонді. До **виключної компетенції зборів належать:**

* визначення основних напрямків діяльності підприємства,
* затвердження планів та звітів про їх виконання,
* обрання та відкликання членів виконавчого органу та ревізійної комісії,
* Затвердження річних результатів діяльності

Спочатку року директор ТОВ «Селма» видає наказ про затвердження штатного розкладу та про посадові оклади. **Директор підприємства:**

• затверджує поточні плани діяльності підприємства! заходи, що є необхідними для вирішення його завдань;

• затверджує щорічний кошторис, штатний розклад посадові оклади співробітників апарату, встановлює показники, розмір та строки їх преміювання;

* встановлює ціни на продукцію ї тарифи на послуги.
* затверджує нормативні акти, що визначають відносини між підрозділами та філіями підприємства;
* приймає на роботу і звільняє з роботу працівників підприємства, застосовує до них заходи заохочення і накладає стягнення;
* подає на затвердження зборів річний звіт та баланс підприємства. Забезпечує виконання рішення зборів;
* приймає рішення щодо інших питань діяльності підприємства Також директор має право;
* розпоряджатися майном підприємства в межах що визначені зборами;
* без довіреності діяти від імені підприємства репрезентувати його у всіх установах, підприємствах і організаціях;
* укладати будь-які угоди та юридичні акти;
* контролювати фінансово-господарську діяльність підприємства;

**Заступник по роздрібній торгівлі,** по магазину, веде товарно-грошові звіти, також контролює оплату оренди магазину, охорони проведення рекламних заходів щодо продажу виробів які представлені в магазині. Проводить заявки на фабрику, робить відбір асортименту товару. Відповідає за прийом товару по кількості та якості. Робить квартальні звіти, які подає до дирекції організації. Має двох продавців які займаються продажем.

**Заступник по оптовій торгівлі** займається вивченням ринку збуту та попитом с/г продукції. Займається закупками продукції на КХП та на колективних господарствах. Також робить звіти про об'єм виконаної роботи щонеділі.

**Менеджер** робить цілеспрямований вплив на діяльність усіх працівників організації для успішного досягнення встановлених ними ринкових цілей у змінному середовищі шляхом ефективного використання наявних ресурсів.

Знаходиться під керівництвом заступника по оптовій торгові. Менеджер вивчає попит на товари реалізуєм! фірмою, цінову політику, прогнозує попит на ці чи інші товари, підготовлює заявку на поставку товарів, пошук ринку збуту, від'їжджає на заключення договорів, подає пропозиції керівництву по нових моделях, якості продукції, підготовляє матеріали для рекламної продукції, приймає участь в ярмарках, виставках, з ціллю продажу товарів.

**Бухгалтер** веде облік всіх фінансових операцій, обраховує товарно-грошові звіти, проводить операції по касі, банку, проводить видачу на контроль підзвітним особам, підготовлює звіти в податкову інспекцію та другі контролюючі органи. Готує баланс по ТОВ «Селма», який відображає повністю діяльність організації.

*Фінансові операції -* бухгалтер підготовлює платіжні доручення для перерахування коштів постачальникам (СП «Тикоферлкжс», фірма «Україна», стиль "Модерн", хутро фірма Тисмениця" і т.д.) та іншим суб'єктам з якими фірма «Селма» контактує . Наприклад , за оренду приміщення, за послуги зв'язку (закрите акціонерне товариство «Турбота»), охорона, витрати пов'язані з прийманням і зберіганням с/г продукції, всі ці платежі відображаються в окремих статтях балансу, крім того бухгалтер проводить перерахування по обов'язковим платежам (ПДВ, пенсійний фонд), крім того бухгалтер забезпечує підготовку документів по спільних питаннях, приймає участь в арбітражних судах.

*Товарно-грошові звіти \** бухгалтер контролює рух товарне матеріальних цінностей, постачання товарів на фірму, оприходування матеріально-відповідальними особами та контроль за цими цінностями та здачу і виручку, що відображається у товарно-грошових звітах. Бухгалтер здійснює здачу виручки в банк. Крім того здійснює підзвіт по банку коштів для заготовки с/г продукції та на господарські витрати. Також контролює терміни використання коштів відповідальними особами (на заготовлі с/г продукції 10 календарних днів, на господарські потреби 1 календарний день). Всі операції по касі та банку відображаються на окремих рахунках балансу.

*Баланс -* бухгалтер всі операції по господарській діяльності відображає в статтях балансу, який здається в податкову інспекцію, кожного двадцятого числа після звітного періоду, крім того бухгалтер повинен подати декларацію в податкову інспекцію по прибуткам, що являється основою для сплати податна на прибуток . Крім основної роботи бухгалтер проводить кадровий облік всіх працівників(трудових книжок, прийом , звільнення працівників і т.д.). Підприємство ділиться на дві пов'язані між собою системи: керуєму та керовану.

Керуєма система, або суб'єкт управління представлена на нашому підприємстві директором і начальниками відділів.

Керована система, або об'єкт управління ТОВ "Селма" постачальники і робочі по складу.

Система організації торгівлі дозволяє раціонально використовувати працю, обладнання, предмети праці, створювати умови для того, щоб процес торгівлі здійснювався за допомогою найбільш прогресивних прийомів та методів і з найменшими затратами.

Система спільної праці - є необхідною для досягнення певної мети, кількості і якості пропорцій окремих видів праці, їх спільні зв'язки у процесі торгівлі. Пропорції окремих видів праці залежать від об'ємів роботи, її складності і других особливостей.

Економічна система підприємства виражає - єдність економічних процесів, а також економічні зв'язки всіх сторін діяльності підприємства. Вона вирішує задачу всебічного використання можливостей усіх систем в діяльності підприємства для підвищення його економічного ефекту і отримання прибутку.

Усі перераховані системи взаємозв'язані і тільки в цілому складають підприємство, як систему.

Система управління підприємством включає організаційну структуру підприємства принципи і методи управління підприємством, стиль керівництва.

Організаційна структура - це форма системи управління, яка визначає

склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів

ТОВ **"Селма"** має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Воно спирається на розподіл повноважень та відповідальності по функціям управління та прийняття рішень по вертикалі. На ТОВ «Селма» управління організоване за лінійною схемою, а функціональні відділи апарату управління підприємством лише допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання, при цьому лінійні керівники ТОВ «Селма» підпорядковані керівникам лінійних відділів апарату управління.

Щоб мати повну картину про систему управління ТОВ «Селма» розглянемо методи управління підприємством.

Методи управління - це способи здійснення функцій управління, що забезпечують досягнення встановлених цілей. Виділяють 4 основні групи методів управління: економічні адміністративні, соціальні та психологічні.

Економічні методи управління ~ до них належать: стратегічне і поточне планування діяльності підприємства, господарський розрахунок і матеріальне стимулювання, кредити, податки, рентні платежі, створення фондів і т.д. На підприємстві «Селма» з економічних методів використовують стратегічне і поточне планування, матеріальне стимулювання, яке реалізується через заробітну плату, також на підприємстві запроваджено премія за відсутність невиходів на роботу у розмірі окладу і грошова допомога у разі смерті близької людини.

Адміністративні методи управління:

1. Методи організаційного впливу проявляються в формах організаційного регламентування , організаційного нормування і організаційно - методичного інструктування.

Організаційне регламентування на ТОВ ТОТЕМ здійснюється при допомозі таких регламентуючих документів:

* устав підприємства;
* посадові інструкції;

•правила внутрішнього трудового розпорядку. Організаційне нормування і

організаційно-методичне інструктування широко використовується на ТОВ "Селма" наприклад норми простою транспортних засобів при навантажувально-розвантажувальних роботах, строки підготовки звітів, проводиться інструктаж по техніці безпеки, розроблені збутові норми. Але на жаль на підприємстві немає трудових норм і багатьох інших, не проводяться інструктажі на робочому місті по виконанню робітником своїх службових обов'язків, не на кожну посаду розроблені посадові інструкції.

2. Методи розпорядчого впливу. Розпорядчий вплив на ТОВ «Селма» здійснюється через накази і розпорядження, постановку завдань, координацію робіт і контроль за їх виконанням. Соціальні методи управління за змістом і цільовою спрямованістю є відображенням об'єктивних соціальних зв'язків і стосунків у середині трудових колективів І між ними.

Методи підвищеної соціальної активності покликані підвищувати ініціативу і творче ставлення членів колективу до виконання службових обов'язків. На ТОВ «Селма» для цього використовують моральне заохочення працівників (визнання і схвалення доброї роботи, заходи по безпеці праці ) . Нажаль на підприємстві не використовують таких соціальних методів як методи орієнтуючих норм, методи управління індивідуально-особистою поведінкою.

Психологічні методи - управління психічною діяльністю особистості кожного працівника для раціонального регулювання його поведінки і міжособових стосунків у трудовому колективі і створення на цій основі оптимального морально-психологічного клімату. Психологічних методів, в своїй діяльності, керівництво підприємства майже не використовує.

Важливою формою впливу на створення нормального мікроклімату в колективі являється стиль керівництва.

На практиці використовуються в основному 3 стилі керівництва:

* автократичний
* ліберальний
* демократичний

На ТОВ "Селма" керівник використовує в своїй роботі з підлеглими демократичний стиль керівництва, а так як керівник використовує цей стиль, то на підприємстві він являється еталоном і демократичний стиль управління використовують і замісники директора, хоча виходячи з реальних ситуаціях слід інколи використовувати і автократичний стиль керівництва, як директору підприємства, так і замісникам директора.

Традиційним показником статистики людських ресурсів є середній вік, що розраховується як сума віку всіх співробітників, розділена на кількість працівників. Але цей показник не є достатньо інформативним. Більш продуктивним є надання вікової структури шляхом групування за віком (табл.2.2.1).

Таблиця 2.2.1 Вікова структура ТОВ «Селма» станом на 1.01.2001р.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показники віку | Кількість працівників | У % до загальної кількості |
| Молодше 20 років | 1 | 3,3 |
| 20-30 років | 3 | 10 |
| 31-40 років | 19 | 63,3 |
| 41-50 років | 5 | 16,7 |
| Старше 50 років | 2 | 6,7 |
| РАЗОМ | ЗО | 100 |

Із таблиці видно, що на вікову групу "31-40 років" приходиться найбільша Процентна частка - 63,3%.

Аналогічно віковій структурі аналізуємо склад робочої сили за статтю та стажем роботи, (табл.2.2.2,)

**Табл. 2.2.2. Структура ТОВ «Селма» за статтю працівників на 1.01.200 1 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стать | Кількість працівників | У % до загальної кіль-ті | |
| Чоловіча | 21 | 70 | |
| Жіноча | 9 | ЗО | |
| РАЗОМ | ЗО | | 100 |

З даної таблиці можна зробити висновок, що в ТОВ «Селма» працівники переважно чоловічої статі.

**Таблиця 2.2.3. Якісний склад працівників ТОВ «Селма» за стажем роботи на даному підприємстві на 1.01.2001р.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стаж роботи | Кількість працівників | У % до загальної кіль-ті |
| Менше 1 року | 7 | 23,3 |
| 1-3 роки | 15 | 50 |
| 3-5 років | 3 | 10 |
| Більше 5 років | 5 | 16,7 |
| РАЗОМ | ЗО | 100 |

Вище наведена таблиця свідчить про те, що половина працівників (50%) працює на даному підприємстві від 1 до З років. Це задовільний показник, тому що підприємство досить молоде.

Для ефективної роботи організації важливо чітко і ясно визначити функціональні обов'язки і повноваження, а також їх взаємовідношення. Існує три метода визначення обов'язків І повноважень і їх передачі в рамках організації. Кожен співробітник повинен розуміти, що очікують від нього, якими повноваженнями він володіє, якими повинні бути його взаємовідносини з іншими співробітниками.

Як джерело отримання інформації схема може бути використана в рамках ознайомлення з діяльністю і структурою управління підприємством, а також в якості додаткового наочного матеріалу при вивченні посадових інструкцій, її можна використовувати в якості основи для можливої реорганізації або модифікації структури організації.

Ефективне, вдале управління набуває все більшої значимості, зростає роль керівника. За умов планової моделі господарювання вільний маневр у господарській діяльності був неможливий і малоефективний. При ринковій

моделі господарювання (фірма "Селма" має колективну форму власності) підприємства стають вільними в здійсненні господарської діяльності. ТОВ «Селма» функціонує на принципах самоокупності, самофінансування, вільного підприємництва та конкуренції. Це викликає до життя підприємливість, засновану на здоровому глузді та кмітливості, що посилює значення управління і роль керівника.

***2.3 Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування організації***

На протязі 1996-2000 років фірма «Селма» займалась зовнішньоекономічною діяльністю, що являлось значною прибутковою частиною її господарської діяльності. Так, наприклад, по контракту з Угорською республікою виконувався контракт по поставці грецького горіху та меду. По контракту з Американською фірмою по гарбузовому насінню, з республікою Польща оболонка для виробництва ковбас, республіка Беларусь -зернові культури.

Але в зв'язку з тим , що при імпорті товарів необхідно сплатити ввізне мито, та податок на добавлену вартість , ще до реалізації товарів необхідно залучати додаткові кошти(кредити) , що звичайно впливає на ціну товару, крім. того для реалізації імпортних товарів необхідно сертифікувати товар, що поступив на Україну, сертифікація товару також коштує значних коштів. Тому партія товару безпосередньо пов'язана з ЇЇ кількістю, чим менше партія товару тим затрати на сертифікацію товару більше і навпаки. Тому імпортом товару вигідніше займатися крупним фірмам , які мають великі обігові кошти.

Також по експорту товарів для заготовки сировини, потрібні значні обігові кошти для формування значних партій(2-3 тис тон -судова, 70 тис тон -вагона) яких фірмі «Селма» не вистачало. Для чого приходилось звертатись за кредитом в банк. Процентні ставки банку також впливають на цінову політику підвищення ціни, тому експорт товару під силу крупним чи великим фірмам. Крім того обов'язкове повернення валютних коштів при експорті товарів становить 90 днів, ї за кожний день просрочки фірмі експортеру грозять

штрафні санкції. Тому всі ці фактори суттєво впливають на експортно-імпортні операції, що фірмі «Селма» на сьогоднішній день довелось від них відмовитись. За останні роки всю с/г продукцію ТОВ «Селма» реалізує на Українському ринку. Здійснює переробку пшениці на борошно, і соняшника на олію. Однак і тут фактор зовнішнього середовища впливає на результати господарської діяльності. Наприклад, в минулому на позаминулому роках приймалося рішення облдержадміністрацією про заборону вивозу за межі області с/г продукції, що суттєво впливало на виконання контрактів на виконання контрактів з іншими областями , сплати штрафних санкцій за невиконання умов, цінову політику , підвищення тарифів на залізно-дорожні перевезення, на тарифи на послуги елеваторів.

Завдяки таких неправомірних дій фірмою було втрачено валового прибутку близько 100 тис. гри. Все це більш стосується оптової торгівлі фірми «Селма» однак вплив зовнішнього середовища дуже суттєво відчутний і на роздрібній торгівлі. Наприклад : Магазин «Хутро-лкжс» знаходиться в центральній частині міста, але не в торгівельній зоні. Оренда приміщення в 5-ть разів більша ніж в торгівельній зоні. Тому потрібно було вибирати , або втрачати покупця чи втрачати значні кошти на оренду в торгівельній частині. При аналізі ситуації товарообіг магазину за рік міг бути збільшений в два рази. Але при цьому затрати по утриманню магазина треба було збільшити в 5-ть раз. Немаловажну роль в організацій роздрібної торгівлі має реклама, але і тут треба нести значні витрати. Так за установку «Лайт-боксів» міська влада змушує платити помісячне значні кошти. Стихійна організація торгівлі хутряними виробами також суттєво впливає на товарообіг магазину «Хутро-люкс» . так , як приватні виробники хутра не сплачують податків, якість товару на багато гірша від фабричної, що пояснює їхню дешевизну цін, реалізація на ринках області впливає на продаж виробів магазину. Не дивлячись на те ,що магазин дає гарантію на проданий товар покупці вимушені робити покупки товарів за більш дешевими цінами , тобто на ринку. Цей фактор зовнішнього середовища негативно впливає на ТОВ «Селма» в цілому. А значить низькі доходи

громадян безпосередньо пов'язані з продажем товарів в магазині.

Зовнішнє середовище є джерелом яке надає ресурси, що необхідні підприємству для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні. Ці компоненти на які ТОВ «Селма» не може впливати ну які впливають на ефективність функціонування організації.

Підприємство знаходиться постійно у стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість виживання. **В свою чергу фірма "Селма" яка має такі фактори :**

* характер І стан ринкових відносин;
* господарські зв'язки підприємства;
* регулювання підприємницької діяльності;
* загальноекономічні;
* загальнополітичні.

В даних питання, керівник організації ТОВ "Селма" постійно враховують головні характеристики зовнішнього середовища для послідуючого аналізу та впливу:

1.Складність (кількість факторів на яке повинно реагувати ТОВ "Селма" а також рівень варіантності кожного фактору)

2.Рухомість (швидкість, з якою виникають зміни в оточенні ТОВ «Селма»)

З.Невизначенність (функція кількості та якості інформації)

Доцільно звернути особливу увагу на фактор "аналіз господарських зв'язків фірми". Цей фактор передбачає з'ясування характеристики відносин підприємства з постачальниками матеріально - технічних і трудових ресурсів, фінансовими організаціями, профспілками. Зміни останніх років змусили керівників збільшити спектр врахування впливових чинників на підприємство, особливо це обумовило нестабільність зовнішнього середовища.

При виборі місії фірми підприємець може ще не знати, у якому ринку він збирається здійснювати свою ідею про підприємництво Проте це не означає, що при виборі місії він також буде ще в поведінки остаточних основних

концепцій її реалізації. Приміряння різноманітних місії до реальних ринкових умов, необхідно проводити з однією ціллю - вияснити можливості довгострокового успішного існування фірми з даною місією.

Зміна ринку на етапі вибору місії означає пошук оптимальної реалізації, при початку роботи перемінити місію буде означати змушений вихід із даного ринку з метою зберегти свій капітал.

Роздивимося основні параметри ринкової структури, які можуть бути знайдені в будь якому ринку і які визначають основні характеристики майбутньої фірми, змінні умови її господарської діяльності. Насамперед, ринок характеризуються числом працюючих у ній фірм, їх розміром, частками ринку, їм приналежним. Вид продукту (однорідна диференційований,) і сегментація споживацького середовища визначають поводження фірм у відношенні друг до друга і засобів обслуговування покупця. Тому це сили позначаються на конкурентному середовищі галузі. Поводження споживача, його смаки, преваги й інші перемінні визначають профіль споживача на даному ринку. Важною характеристикою ринку є також труднощі, які очікують знову вхідні фірми при спробі засвоїти ринок (так звані бар'єри для входу в ринок). Основні характеристики є концептуальними і багато можуть розповісти починаючому підприємцю про галузь, де він збирається застосувати свої спроможності. Проте аналіз цих характеристик потребує визначених знань в області загальної теорії економіки.

Відповідно до запропонованого в даній главі підходом і запропонованою методикою генеральні цілі аналізуються по таких напрямках:

1)ринкові можливості в частині споживчого попиту;

1. конкурентне середовище;
2. зовнішнє середовище,
3. внутрішні особливості підприємства.

На даному етапі неможливо одержати точний результат у виді визначених стратегій, тому ПРН, сформовані після визначення чинників успіху, будуть являти собою орієнтири для майбутніх рішень у відношенні стратегій і

напрямки господарської діяльності, по котрим фірма може досягти поставлених цілей На підставі отриманих результатів підприємство може прийняти рішення про прийняття або відхилення відповідної місії фірми, якщо вона може або не може бути реалізована у виді продуктивно-ринкового напрямку, що забезпечує довгострокове безкризисне існування фірми.

**Глава III. Шляхи по оптимізації впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність функціонування системи управління**

Організація управління виробництвом має двоякий характер. З одного боку, вона передбачає побудову структури як сукупності ланок та ієрархічних зв'язків між ними. Структура необхідна для організаційної стабільності управління. З іншого боку, організація управління включає і поточну роботу, пов'язану з розподілом завдань, контролем за їх виконанням, усуненням організаційних неузгодженостей тощо. Це вже процес управління, який характеризує динаміку функціонування систем управління. В організації управління ці дві сторони - структурна та процесуальна - повинні бути узгоджені.

Процес управління значною мірою залежить від структури прийняття та реалізації рішень. Наприклад , якщо в ній збільшується кількість рівнів (ланок),то змінюється І процес управління, збільшується ,як правило .число операцій та робіт, він стає більш тривалим .ускладнюється взаємодія ланок. І навпаки, скорочення кількості рівнів у структурі підвищує оперативність, зменшує потоки інформації.

Досвід ТОВ "Селма" свідчить, що виходячи саме з процесу управління необхідно визначити конкретні шляхи і засоби вдосконалення структури. Процес і структура управління взаємопов'язані тому ,що вони відображають дві сторони одного і того ж явища впливу керуючої системи на керовану. Структура відображає необхідний склад і послідовність операцій при формуванні і здійсненні впливу, порядок діяльності ланок структури і розповсюдження впливу по ії зв'язках. Структура і процес виражають, таким чином .статику та динаміку організації управління Загальний вияв зв'язку полягає в тому ,що структура -це конструкційна основа управління правильно сформована, вона дозволяє найбільш раціонально здійснювати процес управління. З іншого боку, недоліки структури зменшують можливості і ефективність процесу управління. В свою чергу нераціональна побудова процесу управління може привести до неповної реалізації можливостей найраціональнішої структури. Структура забезпечує нормальний та ефективний хід процесу управління, який зі своєї сторони стабілізує та підтримує параметри структури. В цьому проявляється їх багатогранний та різноманітний зв'язок.

Концепція управлінського процесу стосовно будь-якої організації виникла в межах класичної школи менеджменту Однак в сучасних умовах господарювання у своєму первісному вигляді вона не забезпечує ефективної діяльності організації, оскільки належно не враховує впливу зовнішнього середовища.

Вимоги практика зумовили розвиток нової філософії управління якій ефективно реалізуються ідеї системного та ситуаційного підходів у менеджменті Чим складнішою є ситуація, тим більше ускладнюється управління. Еволюція систем загальнофірмового управління пройшла ряд етапів:

1 .Управління на основі контролю за виконанням(постфактум) 2. Управління на основі екстраполяції (темп змін прискорюється, але майбутню ситуацію ще можна передбачити шляхом екстраполяції). 3.У правління па основі передбачення змін(темп змін швидкий виникають несподівані явища, однак ще можливо передбачити майбутні тенденції та визначити реакцію на них)

4.У правління на основі гнучких термінових рішень (нові ситуації та завдання виникають так стрімко, що іх неможливо вчасно передбачити). В американській економіці на межі 80-х років почалася та звана "тиха управлінська революція". Виявивши неспроможність своїх менеджерів справитися з наростаючими труднощами у зовнішньому середовищі .особливо на фоні японського виклику в управлінні, американські корпорації стикнулися з кризою керованості своїх господарських систем .Пошуки виходу з неї здійснювалися не лише на шляхах перебудови та підвищення кваліфікації

управлінських кадрів, але й головним чином за розрахунок переходу до нової управлінської парадигми, під якою розуміють нову систему поглядів у менеджменті. Суть нової парадигми полягає у певному відході від управлінського раціоналізму, від традиційного переконання, що успіх фірми визначається перш за все раціональною організацією виробництва продукції, зниження витрат за рахунок виявлення внутрівиробничих резервів, підвищення продуктивності праці та ефективності використання всіх видів ресурсів. При такому традиційному підході підприємство розглядається як закрита система .його цілі і завдання вважаються заданими і залишаються, як і інші умови діяльності .досить стабільними протягом тривалого часу. Нова парадигма заснована на системному та ситуаційному підходах до управління. Організація розглядається при цьому як відкрита система, головні передумови успіху діяльності фірми ТОВ "Селма" шукаються не всередині, а поза нею. тобто успіх пов'язується з тим. наскільки вдало вона пристосовується до свого  
зовнішнього оточення: економічного, науково-технічного, соціально-політичного тощо.

Чи зуміє фірма вчасно розпізнати загрози для свого існування, чи буде стійкою до непередбачених змін ринкового середовища, чи не втратить можливостей, що виникають у зовнішньому середовищі, чи зможе отримати максимум вигоди з цих можливостей - ось головні критерії ефективності всієї системи управління, відносно яких внутрішня раціональність організації виробництва та управління (при всій II важливості) все ж відходить на другий план. З такого мислення логічно випливає ситуаційний підхід до управління, згідно з яким вся внутріфірмова побудова системи управління є відповідною на різні за своєю природою впливи з боку зовнішнього середовища фірми та деяких інших її характеристик, зокрема технології виробництва та якості її людських ресурсів. Цілком зрозуміло, що в таких умовах весь процес управління, в т.ч. основні функції менеджменту, наповнюються новим змістом. Середовище та технологія ТОВ «Селма» стабільні, достатньо визначені, люди за своїм складом є виконавцями. Такий тип управління, що відповідає ідеалам раціоналістів, цілком підходить для цієї організації. Однак в міру ускладнення середовища фірми, технології, на якій базується її діяльність, наростання різноманітності та розвитку змісту її цілей, зміни управлінської культури, вона все більше відходить від ідеалів управлінського раціоналізму і змушена в першу чергу піклуватися про гнучкість та адаптивність своїх внутріфірмових систем Відповідно до цього змінюється тип структури управління (в бік децентралізації). Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем та вироблення нових рішень більше, ніж до контролю вже прийнятих. Маневр у розподілі ресурсів ціниться вище, ніж пунктуальність у їх використанні, а керівники - творці виявляються потрібнішими від технократів. Підприємство, що агресивно діє у своєму середовищі, є новаторським у науково-технічному відношенні, орієнтованим на якість, а не на кількість продукції, все більшою мірою залежить від персоналу. Тому наступна важлива риса нової парадигми це концепція підприємства як соціальної системи Не лише характер стратегій, тип організаційних структур, процедур планування і контролю, але й стиль керівництва, кваліфікація персоналу, його поведінка, реакція на нововведення та зміни повинні постійно аналізуватися і вдосконалюватися при формуванні системи управління. У межах нової парадигми особливо важливого значення набувають фактори організаційної культури (цінності організації, індивідуальні та групові норми поведінки, типи взаємодії тощо). Формування нової системи поглядів на процес управління акумулюється в стратегічному менеджменті, який є найсучаснішою модифікацією корпоративного управління. Як було сказано вище, вироблення і використання методології та конкретних форм стратегічного управління не є результатом лише еволюції теорії і методики управління, їх виникнення викликане глибокими причинами, що випливають із зміни характеру об'єктивними середовища діяльності підприємства.

**Напрямки по удосконаленню взаємодії з факторами зовнішнього середовища ТОВ «Селма»**

Успіх організацій, головним чином, залежить від сил зовнішніх відносно організації і діючих у глобальному зовнішньому оточенні. Охарактеризуємо зовнішнє середовище та чинники, що мають найважливіше значення для керівництва організацією. ***Зовнішнє середовище*** - це сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства (фірми) і непідвладні апаратові управління За визначенням *Джеральда Беяла:* "Зовнішнє середовище організації містить такі елементи як споживачі, конкуренти, урядові установи, постачальники, фінансові організації та джерела трудових ресурсів, активні (потенційно активні) щодо операцій організації" **Характеристики зовнішнього середовища,**

1. **Взаємозв'язок чинників** зовнішнього середовища - це рівень сили (ступінь залежності), з якою зміна одного чинника діє на іншу (його питома вага) **Під складністю** зовнішнього середовища слід розуміти кількість фак­торів, на які організація повинна реагувати, а також рівень варіативності кожного фактора
2. **Рухливість** середовища - це швидкість, з якою відбуваються зміни воточенні організації **Невизначеність** зовнішнього середовища - відносна кількість інфор­мації про середовище і впевненість у ЇЇ достовірності. Склавши уяву про базові складові оточуючого середовища, спробуємо визначити, у якій мірі кожна з них може вплинути на діяльність фірми? Чи може вона втрутитись у бізнес підприємства, чи спроможна зашкодити у досягненні поставлених цілей?

Необхідність дослідження ***споживачів*** та їх впливу на діяльність організації у конкурентному середовищі, визнання значущості споживачів на ринку як сили, що впливає на організацію виробництва і збуту не викликає сумніву, адже під ними розуміють *тих осіб (фізичних чи юридичних), які регулярно купують товари або послуги.* Бізнес залежить від споживачів і покупців, які звертаються до послуг ринку для покупок. **Споживач:**

• арбітр, примхливий і прискіпливий господар становища, і переможе в боротьбі за його вибір той, хто здатний створити йому максимум зручностей І переваг, пов'язаних з придбанням та використанням товару. Щоб досягти бажаного результату у змаганні а споживача, необхідно враховувати, передусім, два головні принципи маркетингу;

* постійно пристосовуватися до потреб і можливостей споживача,
* всі покупці мають різні потреби

Перший напрям досліджень передбачає поділ ринку на окремі складові (сегменти) на підставі різних критеріїв - географічного, демографічного, соціологічного, параметрів продукції *(ціна, якість, сервіс, технічний рівень* та ін.), характеру конкуренції тощо.

Другий напрямок пов'язаний з аналізом інших сил, що впливають на умови конкуренції - владні структури, постачальники, інвестори, товари-замінники, потенційні учасники та ін.

Будь-яке підприємство існує для споживачів, і тільки клієнти, потреби яких задовольняються, дають підприємству можливість вижити в умовах ринку, а у випадку ефективної діяльності отримувати прибуток і розширювати виробництво. Керівництву підприємства слід постійно та ретельно досліджувати ринки, визначати, хто в даний момент реально є клієнтом фірми. Покупець придбає, у широкому розумінні, найдешевшу та найзручнішу можливість швидко та якісно задовольнити свої потреби (досягти бажаного результату, виконати необхідний обсяг робіт). Отже, саме споживачі вирішують (встановлюють критерії) *що саме* (яку продукцію, роботи чи послуги) слід випускати підприємству і *за якими цінами* їх реалізовувати (активно впливають на процес ціноутворення).

Ціна товару, хоча і залишається основною характеристикою, що визначає попит, все ж таки не є єдиним критерієм, який цікавить покупця. Споживач завжди шукає найліпшої комбінації, як мінімум, трьох змінних величин: *ціни, якості* та *сервісного обслуговування*

Виробники не можуть впливати на споживачів безпосередньо, а лише реагують на їх запити, які залежать від багатьох факторів (вік, дохід, сімейний стан, професія, освіта, місце проживання та інші). Разом з тим слід мати на увазі, що на продаж можна впливати через фактори, які формують культуру і суспільство. Враховуються також мотиви покупок, що домінують у різних груп населення. Між виробником і споживачем повинен відбуватись діалог через зв'язки з ними. З одного боку вивчається споживач і виробник передбачає зміну в мотивах покупок, а з іншої - споживач надає інформацію про товар (скарги, рекламації, негативне ставлення до фірми чи товару). Постачальники є власниками, фактичними володарями джерел ресурсів, що необхідні організації у її діяльності. З точки зору системного підходу, організація - це механізм перетворення входів у виходи (надходжень у Механізм конкуренції починає діяти лише тоді, коли досягається певна критична маса товаровиробників різних форм власності (вплив конкуренції як реальної економічної сили, починає відчуватися після того, як частка недержавного сектора сягає позначки близько 25% усіх промислових (виробничих) підприємств, а в повну силу буде діяти при приватизації і 50%).

Позитивні функції конкуренції: орієнтація виробників продукції на зниження собівартості, краще обслуговування покупців, вивчення ринку і запитів споживача, раціоналізація виробництва, постійне самовдосконалення та оздоровлення економіки країни, швидка реакція на зміну пріоритетів. Конкуренція викликає мобільність капіталу, його перелив з однієї сфери економіки в іншу, а в кінцевому підсумку - задоволення споживачів у різноманітних якісних товарах, роботах і послугах. При конкуренції з'являється змога при покупці товару обрати найкращий варіант ціни, якості та сервісного обслуговування, що неможливе при дефіциті, плановому виробництві та розподілі.

**Висновки та пропозиції**

Зовнішнє середовище являє собою об'єктивні обставини, фактори, що оточують організацію в суспільстві (державі, світі), до яких вона мусить пристосовуватися. 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.

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.

Зовнішнє середовище — надзвичайно складний об'єкт, про який вже написано і ще буде написано багато книг, з мого боку середовище є не тільки джерелом створення політичних і бізнесових організацій, а й вирішальним фактором подальшого розвитку цих інституцій. Зміни, що постійно відбуваються у зовнішньому середовищі, змушують змінюватись і організації. Політичні партії, зокрема, змінюють свої політичні лозунги, своїх лідерів, уточнюють свої програми, вишукують нові форми роботи в масах, утворюють політичні блоки, коаліції, модернізують організаційну структуру тощо. Бізнесові організації припиняють випуск старої продукції і освоюють виготовлення нової, шукають нових споживачів на ринку, використовують нові технологічні процеси, розділяються на дрібніші організації, або ж, навпаки, зливаються з іншими, виходять на ринки інших країн чи припиняють діяльність на них.

Тому в такий дуже складний час ТОВ «Селма» на чолі з його керівництвом ще виживає і намагається поліпшити свій стан, але з такими факторами зовнішнього середовища що склалися в нас на Україні їм це не завжди вдається. На протязі 1997-2000 років фірма «Селма» займалась зовнішньоекономічною діяльністю, що являлось значною прибутковою частиною її господарської діяльності. Так , наприклад, по контракту з Угорською республікою виконувався контракт по поставці грецького горіху та меду. По контракту з Американською фірмою по гарбузовому насінню, з республікою Польща оболонка для виробництва ковбас, республіка Бєларусь -зернові культури.

Але в зв'язку з тим , що при імпорті товарів необхідно сплатити ввізне мито, та податок на добавлену вартість , ще до реалізації товарів необхідно залучати додаткові кошти(кредити), що звичайно впливає на ціну товару, крім того для реалізації імпортних товарів необхідно сертифікувати товар, що поступив на Україну, сертифікація товару також коштує значних коштів. Тому партія товару безпосередньо пов'язана з її кількістю, чим менше партія товару тим затрати на сертифікацію товару більше і навпаки. Тому імпортом товару вигідніше займатися крупним фірмам , які мають великі обігові кошти.

Також по експорту товарів для заготовки сировини, потрібні значні обігові кошти для формування значних партій(2-3 тис тон -судова, 70 тис тон - вагона) яких фірмі «Селма» не вистачало. Для чого приходилось звертатись за кредитом в банк. Процентні ставки банку також впливають на цінову політику підвищення ціни, тому експорт товару під силу крупним чи великим фірмам. Крім того обов'язкове повернення валютних коштів при експорті товарів становить 90 днів, ї за кожний день просрочки фірмі експортеру грозять штрафні санкції. Тому всі ці фактори суттєво впливають на експортно-імпортні операції, що фірмі «Селма» на сьогоднішній день довелось від них відмовитись. За останні роки всю с/г продукцію ТОВ «Селма» реалізує на Українському ринку. Переробка пшениці на борошно, і соняшника на олію. Однак і тут фактор зовнішнього середовища впливає на результати господарської діяльності. Наприклад, в минулому на позаминулому роках приймалося рішення облдержадміністрацією про заборону вивозу за межі області с/г продукції, що суттєво впливало на виконання контрактів на виконання контрактів з іншими областями , сплати штрафних санкцій за невиконання умов, цінову політику , підвищення тарифів на залізно-дорожні перевезення, на тарифи на послуги елеваторів.

Завдяки таких неправомірних дій фірмою було втрачено валового прибутку близько 100 тис. гри. Все це більш стосується оптової торгівлі фірми «Селма» однак вплив зовнішнього середовища дуже суттєво відчутний і на роздрібній торгівлі. Наприклад : Магазин «Хутро-люкс» знаходиться в центральній частині міста, але не в торгівельній зоні. Оренда приміщення в 5 разів більша ніж в торгівельній зоні. Тому потрібно було вибирати , або втрачати покупця чи втрачати значні кошти на оренду в торгівельній частині. При аналізі ситуації товарообіг магазину за рік міг бути збільшений в два рази. Але при цьому затрати по утриманню магазина треба було збільшити в 5 раз. Не менш важливу роль в організацій роздрібної торгівлі має реклама, але і тут треба нести значні витрати. Так за установку «Лайт-боксів» міська влада змушує платити помісячне значні кошти. Стихійна організація торгівлі хутряними виробами також суттєво впливає на товарообіг магазину «Хутро-люкс» . так , як приватні виробники хутра не сплачують податків, якість товару на багато гірша від фабричної, що пояснює їхню дешевизну цін, реалізація на ринках області впливає на продаж виробів магазину. Не дивлячись на те ,що магазин дає гарантію на проданий товар покупці вимушені робити покупки товарів за більш дешевими цінами , тобто на ринку. Цей фактор зовнішнього середовища негативно впливає на ТОВ «Селма» в цілому. А значить низькі доходи громадян безпосередньо пов'язані з продажем товарів в магазині.

Найважливішим аспектом керівництва діловою активністю є точне визначення ідеалів фірми. На цьому заснований весь бізнес. Бо зрештою навіщо ми кожного дня ходимо на роботу і займаємося своїми справами. Дуже важливо щоб однакова відповідь на таке запитання була у всіх працівників що працюють в організацій починаючи з президента і закінчуючи щойно найнятими службовцями. Порівняння компаній працівники котрих в своїй більшості або знають або не знають відповідь на це запитання розкриває багато важливих відмінностей і не тільки в людських характерах але і в результатах бізнесу.

Хороший приклад цьому епізод з історії середніх віків. Трьох каменярів, що займалися будівництвом феодального замку запитали. Для чого ви працюєте Перший відповів: Щоб мати їжу. Другий сказав "Щоб обтесати камені для цієї стіни Відповідь третього була такою Для того щоб побудувати цей чудовий замок. Якщо ми сьогодні поставимо подібне запитання людям зайнятим у бізнесі то почуємо від них ті ж три типи відповідей хоча і в дещо іншій інтерпретації. Перша відповідь прозвучить приблизно так Я працюю заради хліба насущного Я працюю щоб утримувати жінку і дітей Я працюю для того щоб купити будинок. Я працюю для того щоб у вільний час насолоджуватися життям Я працюю щоб здобути певну незалежність від суспільства і розпоряджатися отриманими коштами на свій розсуд Другий варіант відповіді був би таким Я працюю щоб виготовити даний товар виконати ті функції яких від мене чекають аби виправдати сподівання роботодавця А у відповіді третього типу прозвучить гордість Я працюю щоб створити кращий світ. Всім відоме кредо корпорації РІЬІЛРЗ - Змінимо життя на краще. Це типовий приклад такого світосприйняття коли підприємство піклується про розбудову суспільства звісно не забуваючи і про прибуток.

Різниця у відповідях демонструє різницю у ставленні до життя і якщо залишається хоч найменший шанс на успіх завжди слід орієнтуватися на третій варіант відповіді як свідомість викликає у працівників стан творчості приносить радість від роботи від досягнення результату і що найголовніше відчуття наповнення змістом власної праці.