

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота бакалавра з менеджменту

**на тему: «ВПЛИВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СИСТЕМУ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ»
(на прикладі ТОВ «Перша Юридична»)**

Допущено до захисту
«__» _____ 2020 року

Студента групи М 03-16
факультету економіки і права
освітньо-професійної програми
Менеджмент комерційної діяльності
За спеціальністю 073 Менеджмент
Головка Павла Андрійовича

Завідувач кафедри
менеджменту і маркетингу
_____ Тарасюк М.В.
(підпис)

Науковий керівник:
Кандидат економічних наук, доцент
Богачова А. В.

Національна шкала _____
Кількість балів _____
Оцінка ЄКТС _____

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	8
1.1 Сутність зовнішнього середовища організації та його структурні елементи	8
1.2 Фактори впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією.....	12
1.3 Методи та інструментарій оцінки впливу зовнішнього середовища на економічну ефективність управління організацією	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПЕРША ЮРИДИЧНА» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ	24
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Перша Юридична»	24
2.2 Аналіз ринку юридичних послуг в Україні.....	34
2.3 Аналіз та оцінка впливу зовнішнього середовища на систему управління ТОВ «Перша Юридична».....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПЕРША ЮРИДИЧНА»	45
3.1 Шляхи підвищення економічної ефективності системи управління організацією за рахунок факторів зовнішнього середовища ...	45
3.2 Пропозиції щодо моніторингу та врахування факторів впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією ТОВ «Перша Юридична»	53
ВИСНОВОК.....	57
РЕЗЮМЕ	59
RESUME.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ВСТУП

Актуальність проблеми. Виробничі системи підприємств розвиваються під впливом світових економічних тенденцій глобалізації та кластеризації, поширення впливу міжнародних промислових гігантів на розвиток дрібних і середніх вітчизняних підприємств, відкритості економічного простору. Ці процеси забезпечили формування нових підходів до оцінки діяльності промислових підприємств та інноваційних бізнес-процесів. Відповідно до цього суб'єкти господарювання прагнуть всебічно та ґрунтовно підійти до оцінки бізнес-процесів промислових підприємств, важливо відібрати з масиву даних фактори, які мають найсуттєвіший вплив на підприємство та є найістотнішими.

Проблемами оцінки зовнішнього середовища займалися такі науковці, як О.А. Кириченко, С.А. Єрохін, І.О. Щебликіна, Д.В. Грибова, І.С. Кузнєцова, Л.Г. Шморгун, А.П. Міщенко, В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань, Г.О. Пересадько, Л.М. Таранюк, І.В. Верещагіна, О.В. Раєвнева, Н.М. Омелаєнко, К.В. Тонєва, О.М. Ястремська, І.В. Гонтарева.

Але попри зростаючу кількість досліджень іміджу в різних галузях знань, питання щодо визначення впливу середовища існування органу місцевого самоврядування на його імідж залишається мало дослідженим.

Мета дослідження – дослідити теоретичні і практичні аспекти впливу зовнішнього середовища на систему управління організації.

Для досягнення мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідити сутність зовнішнього середовища організації та його структурні елементи;
- визначити фактори впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією;

- визначити методи та інструментарій оцінки впливу зовнішнього середовища на економічну ефективність управління організацією;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Перша Юридична»;
- провести аналіз та оцінку впливу зовнішнього середовища на систему управління ТОВ «Перша Юридична»;
- виявити шляхи підвищення економічної ефективності системи управління ТОВ «Перша Юридична» за рахунок факторів зовнішнього середовища;
- надати пропозиції щодо моніторингу та врахування факторів впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією ТОВ «Перша Юридична»;
- впровадити прогресивні методи управління організацією з урахуванням динаміки змін та сучасних методів аналізу зовнішнього середовища.

Об’єктом дослідження є система управління сучасною організацією.

Предмет дослідження – вплив зовнішнього середовища на систему управління організацією.

Емпіричною базою дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Перша Юридична».

Методи дослідження У процесі дослідження були застосовані загальнонаукові й спеціальні методи пізнання: системного підходу, абстрагування, конкретизації – для розкриття економічної сутності маркетингових дослідження; логічного узагальнення – для формування етапів та методів маркетингових досліджень; аналізу, синтезу і порівнянь – для досліджень та оцінки маркетингового середовища.

Апробація результатів роботи відбулася 26 березня 2020 року на VI всеукраїнській науково-практичній конференції студентів, аспірантів та

молодих вчених: «ЕЕМА KNLU», що проходила на базі Київського національного лінгвістичного університету у м. Києві.

Інформаційною базою дослідження є матеріали досліджень та наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, опубліковані у періодичних виданнях та розміщені у мережі Інтернет, офіційна звітність підприємства та економічна література.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1 Сутність зовнішнього середовища організації та його структурні елементи

Найважливіша характеристика організації – її зв'язок із зовнішнім середовищем. Жодна установа не може існувати сама по собі, вона повністю залежить від навколишнього світу, від зовнішнього середовища як відносно своїх ресурсів так і споживачів – користувачів тими результатами, яких вона намагається досягти.

Уявлення про значення зовнішнього оточення та необхідність враховувати сили зовнішні стосовно організації, з'явилась в управлінській думці в кінці 50-тих років ХХ століття. Це стало одним з найважливіших внесків системного підходу в науку управління, оскільки підкреслювалась необхідність для керівника розглядати свою організацію як цілісність, яка складається з взаємопов'язаних частин, в свою чергу пов'язаних з зв'язками із зовнішнім світом.

Так, Щебликіна І. О. та Грибова Д. В. вважають, що зовнішнє середовище слід розуміти, як «сукупність факторів, що перебувають за її межами, з якими вона взаємодіє» [37].

В свою чергу, за Шморгуном Л. Г., зовнішнім середовищем слід вважати «сукупність елементів, які не входять до складу організації, але справляють на неї певний вплив» [36].

На противагу іншим, М. Клименко та ін. стверджують, що зовнішнє середовище – «це в основному неконтрольовані сили, які мають вплив на рішення менеджерів та їх дії і, в кінцевому підсумку, на внутрішню структуру і процеси в організації» [8].

Водночас, Дзюба С. Г. та Гайдай І. Ю. вважають, що зовнішнє середовище являє собою «сукупність суб'єктів і чинників, які діють за межами підприємства» [6].

Фатхудінов Р. А. зазначає, що «зовнішнє середовище – сукупність господарських суб'єктів, економічних, суспільних і природніх умов, національних та міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх щодо підприємства умов та чинників» [31].

Хміль Ф. І. вказує, що «зовнішнє середовище організації – економічні, соціальні, технологічні, політичні й етичні чинники, які перебувають поза межами організації» [32].

Таким чином, можна узагальнити, що зовнішнє середовище – сукупність чинників, що може впливати як прямим, так і непрямим чином на організацію.

З кожним роком організація вимушена враховувати все більшу кількість чинників зовнішнього середовища, які набувають глобального характеру. Вони повністю залежать від навколишнього середовища, яке, як правило, знаходиться поза впливом управлінців.

Сьогоднішні зміни в зовнішньому світі примусили звернути на зовнішнє середовище ще більшу увагу, ніж коли-небудь. Навіть якщо б ці зміни не були такими важливими, керівникам все одно довелося б враховувати середовище, оскільки організація як відкрита система залежить від зовнішнього світу у відношенні поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Оскільки від керівництва залежить виживання організації, менеджер повинен вміти виявляти істотні факти в оточенні, які впливають на його організацію. Більше того, він повинен запропонувати слушні способи реагування на зовнішні впливи [24].

Щоб вижити та зберегти ефективність, організації змушені адаптуватися до свого середовища, щоб у світі швидких змін, де виживають лише пристосовані, вони не опинилися серед числа зниклих.

Будь-яка організація потребує регулярного отримання із зовнішнього середовища вихідних продуктів для забезпечення своєї життєдіяльності. При цьому кожна організація повинна віддавати що-небудь у зовнішнє середовище як компенсацію за її існування. Як тільки зв'язки з зовнішнім середовищем обриваються – організація гине. Останнім часом у зв'язку з посиленням та ускладненням конкуренції, а також різким прискоренням процесів змін в оточуючому середовищі організації все в більше змушені приділяти увагу питанням взаємодії з оточенням, все в більшій мірі розвивати здібності адаптації до змін зовнішнього середовища.

Залежно від характеру впливу зовнішнє середовище поділяють на середовище прямої (мікросередовище) та непрямой (макросередовище) дії. Зовнішнє середовище є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, невизначеним [2]. Відобразимо їх у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Загальна характеристика факторів зовнішнього середовища

№ з/п	Фактори
1	Чинник виникнення впливу: умови виникають незалежно від господарської діяльності підприємства і безпосередньо впливають на нього
2	Взаємозалежність факторів: сили та умови, які дзеркально взаємодіють на фактори між собою
3	Складність та кількість факторів, що суттєво впливають на організацію
4	Динамічність та швидкість, з якою вони здійснюють свій вплив
5	Невизначеність: відносна кількість інформації про середовище та ступінь загроз навколишніх чинників

Джерело: створено автором на основі [2, 23, 29, 30]

Розглянемо більш детально кожну з вищевказаних характеристик зовнішнього середовища. Найпершою можна вважати елемент складності. До особливостей даного фактору можна віднести те, що існує велика кількість факторів, на які організація має реагувати перманентно, визначаючи її ступінь загрози. Складнішою є робота тієї організації, на яку впливає найбільше факторів.

Другим за нашим списком є елемент мінливості, а саме швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Існують сфери, в яких швидкість змін відбуваються щогодинно, як от сфери ІТ; електроніки; хімічної, фармацевтичної промисловості; а також біотехнології. Менш рухливе воно у сферах харчової, деревообробної промисловості; металургії; гірничодобувних тощо. Крім того, в межах підприємства для одних підрозділів середовище є більш рухливим, наприклад: науково-дослідний, маркетинговий, юридичний, а для інших – менш рухливим, як от виробничий.

Наступним є взаємозалежність факторів, а саме як зміна одного фактору може спричинити зміни на інший. Наприклад, зростання цін на енергоносії зумовлює стрибок цін на всі види продукції, а особливо ті, при виробництві яких є велика частка енерговитрат. Це може призвести до ослаблення конкурентних позицій фірм, які виготовляють цю продукцію. Водночас таке становище змушує виробників шукати енергозберігаючі технології.

Останнім є невизначеність. Існує необмежена кількість інформації про зовнішнє середовище і ймовірність її недостовірності. Організації, прагнучи знизити рівень невизначеності зовнішнього середовища, можуть застосовувати різні стратегії — пристосуватись до змін або впливати на середовище з метою зробити його сприятливішим для свого функціонування [12].

Отже, під поняттям «зовнішнє середовище» можна трактувати як сукупність, що впливає на виробничу діяльність підприємства. До основних особливостей даного поняття відносять: складність визначення, динамізм змін, а також невизначеність подій, що оточують організацію.

1.2 Фактори впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією

Оскільки зовнішнє середовище впливає на організації перманентно, керівникам слід знати, які фактори можуть змінити хід розвитку підприємства.

Аналіз конкурентного середовища є складним процесом, що включає: визначення основних характеристик та інтенсивності конкурентних сил, аналіз конкуренції та позиціонування їх у прагненні досягти стійких конкурентних переваг для організації. Навколишнє середовище включає організації та конкурентоспроможні сили, з якими стикаються у провадженні діяльності: промисловість, постачальники, замовники, потенційні нові учасники, продукція та/або послуги із заміни. Конкурентне середовище включає ряд факторів, що впливають на конкурентну поведінку організації:

- ринкова структура, спрямована на ринок типу діяльності організації та її ступінь концентрації;
- запит: потенційний рівень, однорідність, ступінь концентрації, гнучкість, типи задоволених потреб;
- пропозиція: рівень концентрації, розмір тощо, адекватність попиту.
- зрілість галузі з різним впливом на конкуренцію;
- тип конкурентної системи, на яку спрямована організація, вплив на майбутні стратегії, спрямовані на сумісність із середовищем розвитку.

У цьому конкурентному середовищі конкурентоспроможні сили відстежують інтенсивність конкуренції, дозволяючи організації передбачити стратегії конкуренції та забезпечити кращу цінність своїх активів.

М. Портер визначає відсоток факторів, що мають прямий вплив з точки зору інтенсивності конкуренції:

- поява нових конкурентів;

- переговорна сила споживачів;
- переговорна сила постачальників;
- ринкове суперництво;
- промислові умови та держава як конкурентний фактор.

В свою чергу, М. Портером було розроблена модель, що має назву «5 конкурентних сил» (рис. 1.1), в якій зазначається, що дає змогу проаналізувати мікросередовище організації та наявні сили у зовнішньому оточенні підприємства [23].

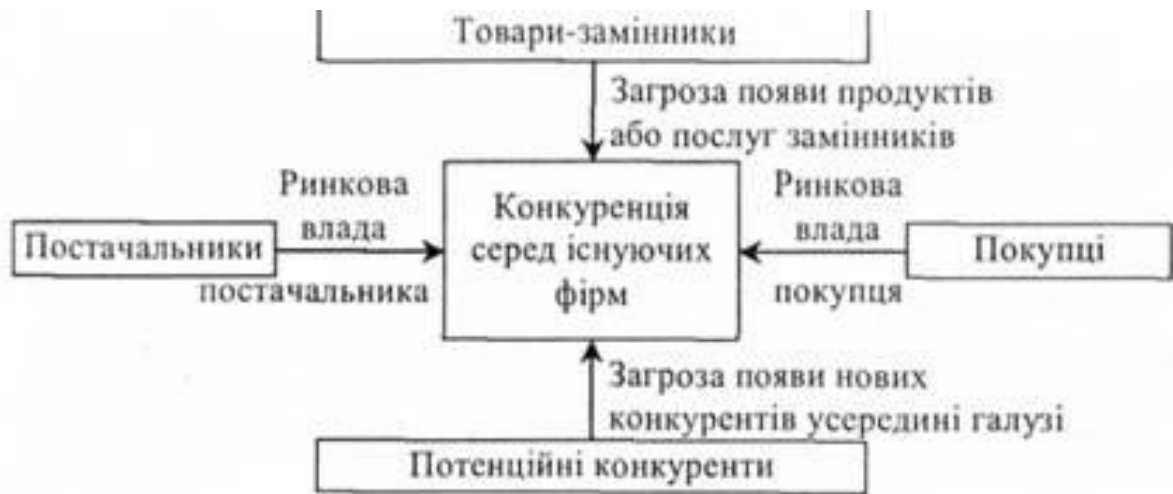


Рис. 1.1 Модель «5 конкурентних сил» М. Портера

Джерело: [22]

Конкурентне, або близьке, оточення має відношення перш за все до конкуренції за частку ринку, наприклад між кількома банками або виробниками морозива. Однак цей термін має більш широке значення. Багато організацій ведуть боротьбу за персонал, репутацію, бюджети, постачальників і, звичайно, за споживачів.

Крім того, в якості конкурентів можуть виступати:

- люди, що конкурують за отримання роботи на конкретному робочому місці або на ринку праці в цілому;
- підрозділи підприємства, які конкурують із зовнішніми організаціями за надання послуг. Це особливо актуально, враховуючи тенденцію в державному і приватному секторах економіки, які є допоміжними по відношенню до основної діяльності;

- інші підприємства та організації, які прагнуть наймати персонал, якого потребує конкретна організація;
- організації, які можуть почати надавати такі ж послуги, що вплине на попит на послуги, що надаються конкретною організацією [20].

Відомий вчений та основоположник маркетингу в світі Ф. Котлер вважає, що до зовнішнього середовища можна віднести шість основних груп факторів, а саме:

- економічні – фактори, що пов'язані з економікою, цінами на товари, інфляцією, фіскальну політику держави тощо;
- політичні – чинники, що впливають на законодавство країни, правила звітності, а також регуляція взаємодії між органами влади та бізнесом;
- соціально-демографічні – явища, що впливають на рівень життя в суспільстві, їхні життєві цінності та норми поведінки, а також сформовані цінності в соціумі;
- технологічні – фактори, що пов'язані з технологіями, розвитком НТП, а також власні напрацювання (know-how);
- конкуренція – події, які демонструють теперішній стан конкурентів та дають змогу проаналізувати їх діяльність й передбачити майбутні дії;
- географічні – чинники, що пов'язані з географічним розміщенням, кліматом, топографією місцевості, геодезичних особливостей району, а також наявністю природних ресурсів [9].

Сучасні науковці зазначають, що охарактеризовані Ф. Котлером фактори зовнішнього середовища слід розширити. Це спричинено тим, що світ динамічний та видозмінюється кожну секунду.

Так, Сухарський В.С. стверджує, що у навколишньому середовищі виділяють два сегменти: мега-середовище і допоміжне середовище. Мега-середовище є вирішальним сегментом зовнішнього середовища, який відображає напрями процесів, що відбуваються у суспільстві.

Осовська Г.В. розрізняє середовище прямого впливу і середовище непрямого впливу. До середовища прямого впливу належать постачальники, трудові ресурси, закони й установи державного регулювання, споживачі й конкуренти. До середовища непрямого впливу — стан економіки, науково-технічний прогрес, соціально-культурні та політичні зміни, групові інтереси і події в інших країнах, що стосуються організації тощо [16].

Зовнішнє середовище підприємства, як правило, не піддається прямому контролю. Найбільше, що можуть зробити фахівці підприємства, – вплинути на деякі його елементи. Чинники, які є для одного підприємства економічною загрозою, для іншого можуть стати можливостями для зростання [6]. Тому спеціалісти мають бути обізнані щодо можливих елементів зовнішнього середовища. Відобразимо їх на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Фактори зовнішнього середовища

Джерело: створено автором на основі [6]

Як видно з рис. 1.2, існують зовнішнє макросередовище (або середовище непрямої дії) та зовнішнє мікросередовище (або середовище прямої дії). Фактори непрямої дії можна охарактеризувати, як сукупність факторів, що формують довгострокові умови для отримання прибутку та на які організація не може безпосередньо впливати. Водночас, фактори прямої дії – сукупність факторів, на які підприємство прямим чином може вплинути шляхом впровадження ряду дій [3].

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

Розглянемо детальніше чинники прямої дії:

- постачальник – забезпечують підприємство необхідними матеріально-технічними, трудовими та інформаційними ресурсами. Кожне виробниче підприємство має ретельно стежити за динамікою цін на об'єкти постачання, регулярністю постачань ресурсів, необхідних для виконання виробничої програми. В іншому разі з'являються проблеми з виробництвом та збутом, а в перспективі — виникає загроза втрати набутого роками іміджу підприємства і прихильності до нього постійних партнерів та клієнтів;
- посередник – до них належать організації або окремі фізичні особи-підприємці, які допомагають виробникам реалізовувати їх товари. Серед них: торговельні посередники, фірми з організації товарообігу (в т.ч. Транспортні підприємства, складські мережі), агентства з надання

маркетингових послуг, а також кредитно-фінансові установи комерційної спрямованості;

- споживачі – клієнти товаровиробників, або іншими словами, споживачі продукції, послуг;
- конкуренти – до цієї категорії належать організації і фізичні особи-підприємці, які займаються аналогічною діяльністю;
- контактні аудиторії – різноманітні організації (у т. ч. державні), що можуть допомагати суб'єкту господарювання здійснювати свою діяльність, як от: державні органи управління, засоби масової інформації, місцеве населення та ін.

Отже, вплив суб'єктів зовнішнього середовища на організації є потужним і різновекторним, що зумовлює необхідність своєчасного виявлення та оперативного реагування на них, щоб уникнути небезпеки або швидше, ніж конкуренти, скористатися новими можливостями [24].

У макросередовищі, що оточує підприємство, діють набагато більше факторів, аніж у мікросередовищі. Як правило, в більшій мірі їм притаманна невизначеність, непередбачуваність, а також варіативність, що спричинено їх опосередкованою дією на суб'єкти господарювання. Розглянемо кожен елемент окремо:

- політико-правові – включає всі закони та нормативно-правові акти, а політика стосується реляційної системи, створеної між політичною владою та бізнесом. З цього погляду ми можемо говорити про необхідність забезпечення клімату політичної та правової стабільності, що може стимулювати або перешкоджати бізнесу, уникнення ризику;
- економічні – впливають на бізнес через процентні ставки, інфляцію, обмінний курс, фіскальну політику, коливання цін тощо;
- соціально-демографічні – формуються в межах конкретного суспільства і відображають погляди, цінності та норми поведінки людей, що впливає на прийняття ними управлінських рішень;

- технологічні – з новими технологіями дуже швидко прогресують сьогодні, створюючи нові продукти, створюючи потребу в них під час їх споживання;
- екологічні – впливають на рівень викидів у середовище забруднюючих та отруйних речовин; фізичного (електромагнітного, радіаційного, теплового) впливу на середовище; надійність і соціально-екологічна безпека виробничих систем та великих технологічних утворень; кількість і якість продукції, що виготовляється, її безпечність і утилізаційна (корисна) придатність; стан природного середовища, в якому перебуває підприємство, і розміри можливих незворотних негативних наслідків тощо [34].

У результаті проведеного дослідження у п. 1.2, можна встановити, що зовнішнє середовище за своєю структурою поділяється на два рівні: мікрорівень (фактори прямої дії) та макрорівень (фактори непрямой дії). До основних чинників впливу на мікросередовище організації можна віднести постачальників, клієнтів, конкурентів, «контактні аудиторії» тощо. В свою чергу, макросередовище складається з політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та ін. факторів.

1.3 Методи та інструментарій оцінки впливу зовнішнього середовища на економічну ефективність управління організацією

На сьогоднішній день, організаціям дуже важливо правильно та вчасно оцінювати стан впливу зовнішнього середовища на їх економічну ефективність управління. Але перед ними постає величезна проблема: як ефективно визначити які фактори можуть вносити свої корективи в нинішній стан підприємства.

Одним з найпопулярніших методів оцінки впливу зовнішнього середовища на економічну ефективність управління організацією є SWOT-

аналіз, засновником якого є Альберт Гумпві. Завдяки цій матриці можна визначити слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози. Перевага методу полягає в тому, що він дозволяє приймати стратегічно важливі рішення для організації. Визначаючи можливості компанії за допомогою цього методу, можна сказати, що: який новий продукт може створити організація; чи може організація завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію виробництва, а також мати ресурси для побудови та вдосконалення ланцюга цінностей. SWOT-аналіз будується за наступним принципом та відображено на рис. 1.3:

- поле «S» демонструє сильні сторони компанії, за допомогою яких можна визначити стратегічний напрямок підприємства, а також приймати стратегічно важливі рішення;
- поле «W» визначає, які сильні сторони може використовувати організація для зменшення загроз;
- поле «O» відображає можливості підприємства за наявності великої кількості слабких сторін;
- поле «T» описує вразливі слабкі сторони підприємства в умовах загроз [43].



Рис. 1.3 Матриця SWOT-аналізу

Джерело: створено автором на основі даних [43]

Перевагою цього методу є його простота використання, а також широкий спектр застосувань при його використанні, не витрачаючи багато на маркетингові дослідження. Щоправда, даний спосіб має недолік у вигляді неможливості обрахування усіх складових оцінювання через не прогнозованість майбутніх подій.

Не менш вживаним методом оцінки впливу зовнішнього середовища слід вважати PEST-аналіз (рис. 1.4). Розроблена вона була Гарвардським професором Франциском Агілером у 1967 році та детально описана у його праці «Scanning the Business Environment». В основі даного аналізу лежать чотири блоки, які напряду визначають стан зовнішнього середовища досліджуваного об'єкту, а саме:

- politics – стабільність держави, її політика, регулювання та стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, законодавчі рішення та ін;

- **economics** – показники ВВП та ВНП, економічний дохід населення, інвестиційний клімат, рівень інфляції, стабільність валюти, квотування тощо;
- **social** – рівень життя населення, рівень освіченості, звичаї, норми поведінки, культурні особливості народу та релігія;
- **technological** – технологічна підтримка клієнтів, можливість впровадження нових технологій в бізнес, витрати на виробництво та ін [14].



Рис. 1.4 Матриця PEST-аналізу

Джерело: [14]

Перевагою даного методу є його легкість у використанні, універсальність, детальне розкриття кожного з факторів, а також формування цілісної картини зовнішнього середовища досліджуваного об'єкту. Водночас, до недоліків даного інструменту можна віднести те, що організація не може об'єктивно виміряти кожен чинник впливу, тим самим може викликати труднощі з подальшою оцінкою, аналітикою та динамікою змін кожного з елементів аналізу.

Не менш важливим інструментарієм для аналізу факторів зовнішнього середовища є матриця Мак-Кінзі (рис. 1.5). Вона ґрунтується на двох

факторах, кожен з яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного підприємства визначається за оцінкою привабливості ринку та її конкурентоспроможності. Для побудови використовують наступний алгоритм:

- визначення переліку типових показників для оцінки факторів "привабливість ринку" та фактора "конкурентоспроможність";
- методом експертних оцінок визначають вагомість кожного показника (від 0 до 1). Сума вагомостей за кожним фактором має дорівнювати одиниці.
- для кожного показника методом експертних оцінок визначають його ранг за п'ятибальною шкалою. Він характеризує реальне значення показника для досліджуваного підприємства (1 – найгірше, 5 – найкраще значення).
- розраховують узагальнену оцінку кожного показника шляхом визначення добутку вагомості показника та його рангу [17].



Рис. 1.5 Модель «Мак-Кінзі»

Джерело: створено автором на основі [17]

Наступний метод, за допомогою якого здійснюється аналіз зовнішнього середовища, є ADL матриця, що є удосконаленою версією відомої матриці BCG (рис. 1.6). Модель ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі, де враховуються наступні параметри, як: збут, прибуток, рівень конкуренції та ін. під час кожної з фаз функціонування організації. В результаті кожен елемент зовнішнього середовища оцінюється як слабка, міцна, сприятлива, сильна або ведуча. На основі цього, складаються стратегії впровадження майбутніх дій до кожного з фактору та оцінюють показник конкурентоспроможності з кожною складовою аналізу [48].

		Industry Life Cycle Stage			
		Embryonic	Growth	Mature	Aging
Competitive Position	Dominant	All out push for share. Hold Position.	Hold Position. Hold Share.	Hold Position. Grow with Industry.	Hold Position.
	Strong	Attempt to improve position. All out push for share.	Attempt to improve position. Push for share.	Hold Position. Grow with Industry.	Hold position or Harvest
	Favorable	Selective or all out push for share. Selectively attempt to improve position.	Attempt to improve position. Push for share.	Custodial or maintenance. Find niche and attempt to protect it.	Harvest, or phase out withdrawal.
	Tenable	Selectively push for position.	Find niche and protect it.	Find niche and hang on, or phased out withdrawal.	Phased out withdrawal, or abandon.
	Weak	Up or out	Turnaround or abandon.	Turnaround, orphaned out withdrawal.	Abandon

Рис. 1.6 Модель побудови матриці ADL

Джерело: [48]

Очевидно, є всі підстави вважати, що існують різноманітні інструменти для оцінки впливу зовнішнього середовища. Так, одними з найпростіших та найдоступніших до проведення аналізу є SWOT- та PEST-аналіз. Для більш розширеного та вузько спеціалізованого аналізу необхідно скористатися такими матрицями, як «Мак-Кінзі» та ADL.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПЕРША ЮРИДИЧНА» ТА ОЦІНКА ЇЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Перша Юридична»

Досліджуване підприємство було зареєстровано 11 серпня 2008 року. За формою власності – приватна власність, а саме товариство з обмеженою відповідальністю. Розмір статутного капіталу – 55 640 грн. За видом економічної діяльності, згідно КВЕД, ТОВ «Перша Юридична» здійснює діяльність у сфері права (69.10), надання в оренду і експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна (68.20), діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (69.20), консультування з питань комерційної діяльності й керування (70.22), надання послуг перекладу (74.30), а також інша професійна, наукова та технічна діяльність, н. в. і. у. (74.90).

Основні цілі ТОВ «Перша Юридична»:

- надання високоякісних послуг у сфері права, бухгалтерського обліку, кадрових послуг;
- підтримка інвесторів (у тому числі іноземних) щодо надання повного юридичного супроводу на території України;
- супровід господарської діяльності клієнтів;
- проведення та вирішення організаційних питань для покращення роботи споживачів послуги.

Місія компанії – надання якісних консультаційних послуг щодо розвитку бізнесу в Україні для потенційних інвесторів.

Стратегія діяльності – максимальна підтримка юридичних осіб на будь-якій стадії прийняття рішень [18].

В межах організаційної структури відбуваються усі управлінські процеси і функції, що забезпечують випуск продукції, в яких приймають участь менеджери всіх рівнів, категорій і професійної спеціалізації, та робітники.

Організаційна структура є базисом оптимізації функціонування підприємства та використання його виробничо-технологічного потенціалу.

Структура ТОВ «Перша Юридична» стабілізована, структуризована, визначаються процедури підпорядкованості згідно нових завдань. Акцент здійснюється на оперативність, стабільність, інноваційність. Розробка і прийняття рішень являються ведучими компонентами компанії. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень є зваженим, поступовим та послідовним.

Результат організаційної структури відображено на рис. 2.1. Згідно з цього, можна зробити висновок, що організація має чітку лінійну структуру з достатньою кількістю відділів, що займаються своїми посадовими обов'язками та організовану підпорядкованість, згідно керівних ланок.

Ми можемо побачити, що генеральний директор виступає основою організаційної структури заводу та має у своєму розпорядженні основних керуючих відділами. Згідно з цього, здійснюється лінійне розгалуження щодо виконання завдань шляхом делегування на нижчі рівні.

Слід зазначити, що за такої організаційної структури можна чітко розділити відповідальність за виконання певного завдання між відділами, що зведе до нуля вірогідність шанс виникнення непорозуміння у випадку невиконання певної роботи.



Рис 2.1 Організаційна структура ТОВ «Перша Юридична»

Джерело: створено автором на основі даних [18]

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

Персонал ТОВ «Перша Юридична» формується шляхом заключення безстрокових та строкових трудових договорів, які підписуються директором організації. Більш детальні дані щодо структури персоналу відображені у табл. 2.1.

Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Перша Юридична» по категоріях зайнятих за 2017-2019 рр.

Категорія зайнятих	2017 р.		2018 р.		2019 р.		Темп приросту 2019/2017, %	Темп приросту 2019/2018, %
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %		
Управлінський персонал	1	7	1	6	1	5	-	-
Юристи	4	26	5	27	5	24	25	25
Бухгалтери	5	33	6	33	6	31	20	-
Менеджери по роботі з клієнтами	3	20	3	16	4	20	33	33
HR-менеджери	1	7	1	6	2	10	100	100
Адміністративні працівники	1	7	2	12	2	10	100	-
Разом	15	100	18	100	21	100	40	16,6

Джерело: авторська розробка

З метою графічного відображення структури персоналу за період 2017-2019 рр., нами був побудований секторальний графік, де один сектор відповідає посаді у ТОВ «Перша Юридична». Це відображено на рис. 2.2.



Рис. 2.2 Графічне відображення структури персоналу ТОВ «Перша Юридична»

З таблиці можна зробити висновок, що управлінський персонал у 2019 р. в порівнянні з попереднім роком не зменшився, відділ по роботі з клієнтами збільшився на 33,3 %, відділ HR-менеджерів та адміністративних працівників поповнився на одну особу в кожному відділі, а загальна кількість працівників зростає на 3 особи.

Будь-яке підприємство тією чи іншою мірою пов'язане з основними фазами відтворювального циклу – виконанням робіт та наданням послуг різного характеру, обміном некомерційної інформації з потенційно потребуючими особами та налагодженням усіх циклів для клієнтів.

Згідно з цим і виокремлюються види підприємницької діяльності. ТОВ «Перша Юридична» являється консалтинговим підприємством, адже діє у сфері надання послуг різного спрямування. Це відображається у табл. 2.2.

Аналіз послуг, що надаються у ТОВ «Перша Юридична»

Види послуг	Етапи життєвого циклу	Особливість
1	2	3
Юридичні послуги	Згідно договору про надання послуг	Повна підтримка у сфері надання юридичних послуг, представництво інтересів організації на різних подіях
Бухгалтерські послуги	Згідно договору про надання послуг	Надання якісних послуг щодо ведення бухгалтерського обліку для потенційних клієнтів
Кадрові послуги	Згідно договору про надання послуг	Проведення кадрових послуг шляхом проведення набору персоналу для підприємств, установ і організацій
Координація роботи клієнтів	Згідно договору про надання послуг	Поставлення певних задач на підприємстві, її організація та проведення

Джерело: власна розробка автора на основі [18]

За даними табл. 2.2, зрозуміло, що надання послуг від ТОВ «Перша Юридична» мають більше переваг, аніж недоліків, що вирізняє їх серед інших консалтингових організацій, що здійснюють схожу виробничу діяльність [18].

Структура ТОВ «Перша Юридична» стабілізована, структуризована, визначаються процедури підпорядкованості згідно нових завдань. Акцент здійснюється на оперативність, стабільність, інноваційність. Розробка і прийняття рішень являються ведучими компонентами компанії. Зростає роль вищої керівної ланки організації, процес прийняття рішень є зваженим, поступовим та послідовним.

Компанія знаходиться на життєвій стадії зрілості, оскільки вже достатньо давно функціонує у своїй ніші, зарекомендувало себе як висококваліфіковану команду, що прагне до постійного розвитку.

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства варто почати з аналізу фінансових показників його діяльності. Розглянемо динаміку фінансових результатів діяльності підприємства (див. Додаток А).

Аналіз показників фінансової звітності, показав, що у звітному 2018 році в порівнянні з попереднім роком активи ТОВ «Перша Юридична» збільшилися на суму 196,7 тис. грн., а у відсотковому співвідношенні це становить 29,4 %. Ця зміна відбулася через збільшення накопичення грошових активів та збільшення дебіторської заборгованості.

Є позитивним те, що у звітному році в порівнянні з базовим відбулося збільшення дебіторської заборгованості на 148,5 тис. грн. Адже наявність дебіторської заборгованості створює «фінансову подушку», що дає змогу отримати згодом грошовий еквівалент. Щоправда кожне підприємство зацікавлене у скороченні термінів погашення платежів.

Також збільшилася сума грошових коштів: якщо грошові кошти у базовому році становили 44,6 тис.грн., то у звітному вони збільшились до 91,4 тис.грн. Збільшення коштів означає покращання фінансового стану підприємства. Однак наявність великих залишків грошей протягом тривалого часу свідчить про неправильне використання капіталу, який міг би бути вкладеним у різні виробничі сфери діяльності організації.

Не менш важливим також є фінансові показники, що створюється кожним працівником. Здійснюючи свою господарську діяльність у сфері надання послуг, для керівництва організації необхідно розуміти, скільки один співробітник приносить компанії прибутку, тобто виробітку. Для розрахунків скористаємось наступною формулою:

$$V_{\text{п}} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Кількість персоналу}}$$

Так, в 2017 році, показник виробітку на одного працівника склав 162 тис. 913 грн. Упродовж наступного року, даний показник становитиме 278 тис. 211 грн., що у відсотковому значенні зростає на 70,7 % у порівнянні з 2017 роком. Дану динаміку відображено на рис. 2.3.



Рис. 2.3 Виробіток на 1 працівника у ТОВ «Перша Юридична»

Джерело: власна розробка автора

Фінансовий стан підприємства багато в чому залежить від того, які кошти воно має у своєму розпорядженні і куди вони вкладені. За належністю наявний капітал розподіляється на власний і позичковий. Відповідно до тривалості використання розрізняють капітал довготерміновий постійний (перманентний) і короткотерміновий. Проаналізуємо джерела фінансових ресурсів ТОВ «Перша Юридична» в таблиці 2.4.

Аналіз динаміки і структури джерел фінансових ресурсів ТОВ «Перша
Юридична»

Джерела фінансових ресурсів	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення 2018/2017, тис. грн	Темп приросту 2018/2017, %
Власний капітал	465,4	806,7	341,3	73,3
Довгострокові дебіторські заборгованості	264,1	55,5	-208,6	-79
Поточні дебіторські заборгованості	445,0	553,6	108,6	24,4
Разом	1415,8	1174,5	241,3	20,5

Джерело: авторська розробка

Аналіз фінансово-господарських показників продемонстрував, що власний капітал ТОВ «Перша Юридична» збільшився за один фінансовий рік. Так в 2017 році він складав 465,4 тис.грн., а в наступний рік він збільшився на 73,3 %, що складає 806,7 тис. грн. Адже необхідність у власному капіталі обумовлена вимогами самофінансування організації. ТОВ «Перша Юридична» не залучає позичковий капітал із терміном його використання більше одного року. Про це свідчать відсутність статті довгострокові зобов'язання. Загалом, за звітній період показник фінансових джерел збільшився з 1174,5 тис.грн. до 1415,8 тис. грн., що у відсотках це складає 20,5 %.

Наступний показник, що був нами обчислений, був коефіцієнт фінансової залежності. Він відображає відношення загальної кредиторської заборгованості до всіх активів та наскільки підприємство є залежним від інших установ. Даний показник обраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{фз}} = \frac{\text{Баланс підприємства}}{\text{Власний капітал}} = \frac{668,2}{465,4} = 1,43$$

Згідно проведених розрахунків, ми встановили, що досліджуване підприємство не досягає критичного значення фінансової залежності, але знаходиться в зоні ризику. Це спричинено тим, що ТОВ «Перша Юридична» надає консалтингові послуги, а тому залежна від клієнтської бази та обсягу робіт.

Останній проаналізований нами показник являється коефіцієнт чистої рентабельності продажів. Даний показник дає змогу проаналізувати величину чистого прибутку на одиницю чистого доходу. Для розрахунку скористаємось наступною формулою:

$$K_{\text{чрп}} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід}} = \frac{492,3}{5007,8} = 0,098$$

Обрахувавши показник чистої рентабельності продажів, можна переконатись в тому, що ТОВ «Перша Юридична» отримує мінімальний прибуток з реалізації послуг. Це можна охарактеризувати тим, що організація намагається утримувати лояльну вартість за надання послуг, щоправда це не дає змогу розвивати підприємство та накопичувати власні запаси.

Таким чином, можна ствердити, що ТОВ «Перша Юридична» є прогресуючою організацією, що веде свою господарську діяльність вже достатньо давно. Проаналізувавши фінансово-господарські показники, нами було встановлено, що досліджуване підприємство є прибутковим. Так, одним з головних показників для ТОВ «Перша Юридична» можна вважати виробіток на одного працівника. За останній рік він збільшився на 70,7%, а в грошовому еквіваленті це становить 115 тис. 298 грн. В свою чергу, за звітній період, власний капітал збільшився на 73,3%, а коефіцієнт чистого рентабельності склав 0,098.

2.2 Аналіз ринку юридичних послуг в Україні

Ринок юридичних послуг – динамічний, великий та потужний сегмент економіки, асортимент послуг, що надається фахівцями цього ринку охоплює усі життєдіяльності людини. Попит, як і пропозиція на цьому ринку досить високі. Успіх кожного окремого підприємства залежить від правильності вибору стратегії ведення діяльності, саме тому аналіз ринку юридичних послуг є досить актуальним сьогодні.

Ринок юридичних послуг – це сукупність операцій, де об'єктом виступають певні професійні дії фахівців із права з надання юридичної допомоги юридичним та фізичним особам на комерційній основі [15]. Як і у будь-якій сфері економіки на ринку юридичних послуг фігурують такі суб'єкти як споживачі та виконавці (рис. 2.4).

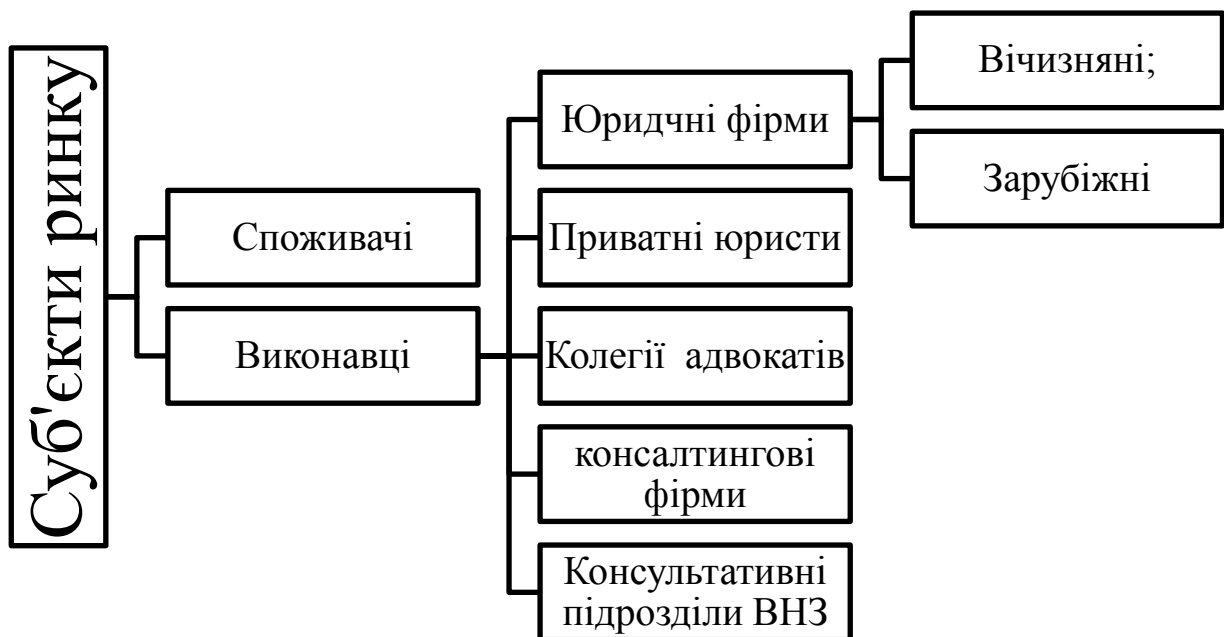


Рис. 2.4 Суб'єкти ринку юридичних послуг

Джерело розроблено автором за [15]

Детальний аналіз ринку юридичних послуг дає змогу виокремити серед усіх існуючих найбільш поширені види спеціалізацій юридичних компаній:

судова практика (93%), господарське право (91%), корпоративне право (90%), податкове право (82%), нерухомість, будівництво і земельне право [3, с. 115].

Особливої уваги заслуговують асортимент, якість та вартість надання послуг. Власники юридичних компаній визнають, що гострою проблемою є відсутність обґрунтованості у співвідношенні оплати послуг відносно вимог до стандартів і якості їх надання. Тобто за відносно низьку вартість, клієнти вимагають досить високої якості послуг.

Загалом, ціноутворення на ринку юридичних послуг залежить як від внутрішніх чинників мікросередовища так і від макроекономічних факторів. До внутрішніх чинників, зокрема належать: наявність постійних клієнтів, надання знижок на ті чи інші послуги, з метою стимулювання їх збуту. Для лояльних клієнтів ці послуги можуть бути значно дешевше, а нескладні консультації інколи надаються компаніями безкоштовно.

Сьогодні, клієнти юридичних фірм зацікавлені в застосуванні комплексного підходу до своєї проблеми. Наприклад, для клієнта, що звернувся за юридичною послугою до консалтингової компанії важливо не тільки рішення в юридичних аспектах, а й з фінансових та аудиторських. У зв'язку з цим на ринку виникає все більше суб'єктів, що можуть надавати саме такий спектр послуг

Сучасний стан ринку юридичних послуг в Україні характеризується прагненням учасників ринку знайти правильні механізми надання юридичних послуг у непростих економічних умовах [29]. Серед головних проблем можна виокремити:

- стереотипність у веденні конкуренції та боротьбі за клієнтів;
- перенасиченість ринку юристами за умови зменшення вакансій;
- наявність на ринку непрофесійних кадрів, які займаються юридичною діяльністю без належної освіти.

Стереотипність ведення конкуренції полягає у бажанні отримати найбільшу кількість клієнтів з використанням найменш ефективних для

цього способів. Досить часто замість того щоб ефективно вести свою діяльність юридичні, наймаючи висококваліфікованих фахівців, компанії ведуть нечесну конкуренцію у спробах переманити клієнтів, однак в результаті не можуть надати більш якісні послуги у зв'язку з чим часто втрачають прибуток. Ще одним прикладом такої стереотипності є спроби отримати позитивну репутацію не через успішність у веденні справ, а через псування іміджу компанії-конкурента на ринку.

Більш ніж десять років спеціальність Право входить у трійку найбільш затребуваних серед випускників шкіл. Велика кількість здобувачів освіти, що в подальшому отримують професію юрист, протягом досить довгого періоду часу зумовила перенасиченість ринку кадрами, а також велику нестачу вакансій. Тому досить складно знайти роботу та побудувати кар'єру у цій галузі.

Це, в свою чергу, тісно пов'язано з іншою проблемою, а саме наявністю на ринку непрофесійних кадрів, що зумовлена наявністю великою кількістю випускників непрофільних ВНЗ, які не завжди здобувають освіту гідного рівня. Саме тому, повсякденним на ринку юридичних послуг є явище «швидкоплинності кадрів», адже багато юристів-початківців, через нестачу кваліфікації, програють справи, чим псують репутацію компанії та приносять їй збитки.

Загалом, можна зробити висновок, що ринок юридичних послуг в Україні – це саме та сфера, що потребує модернізації та суттєвої зміни істотних умов функціонування.

Аналіз наявного стану, а також зарубіжної практики дає змогу виокремити такі тенденції розвитку ринку юридичних послуг:

- зменшення попиту на юридичні послуги з боку суб'єктів підприємництва у зв'язку зі скороченням їх витрат;
- збільшення практик ведення самостійного бізнесу, у зв'язку з чим поділ великих і середніх юридичних компаній на середні та малі відповідно;

- перехід від універсального до спеціалізованого виду діяльності (зменшення асортименту послуг кожної окремої компанії у зв'язку із звуженням їх спеціалізації);
- зменшення кількості кадрів на юридичному ринку, у зв'язку із нестабільністю економічної ситуації, в цілому, та зменшенням кількості непрофільних ВНЗ, зокрема;
- виникнення нових методів надання юридичних послуг з метою підтримки конкурентоспроможності компанії.

Період кризи, в який входить економіка України матиме сильний вплив на ринок юридичних послуг. Перш за все, у зв'язку з ліквідацією багатьох підприємств зменшиться загальна кількість клієнтів, ті компанії, що залишаться на ринку, намагатимуться максимально скоротити свої витрати, в тому числі, шляхом розриву контрактів з юридичними фірмами.

Зменшення загального попиту на юридичні послуги зумовить, в свою чергу, такі явища як поділ компаній та звуження їх спеціалізацій. Сьогодні все більш затребуваною стає вузька спеціалізація юристів, оскільки такі юристи мають глибокі знання у конкретній сфері та цінуються як клієнтами. Звуження спеціалізації зумовить поділ існуючих компаній та виникнення нових, але малих або середніх. Причиною тому є різна спрямованість фахівців у спеціалізації.

Криза матиме вплив також на кількість вакансій, а відповідно і спеціалістів у сфері юридичних послуг. Ще одним чинником, що матиме значний вплив на кількість фахівців є реформи, що відбуваються в освітній сфері, зокрема щодо скорочення кількості непрофільних ВНЗ, у тому числі тих, що займаються підготовкою юристів.

Створення нових практик – необхідна складова стратегії кожної юридичної фірми у довгостроковій перспективі. Це викликано попитом, забезпечує органічне зростання компанії і диверсифікацію її послуг. Наявність різних практик дає можливість досліджувати нові ринки і бути готовим до жорсткої конкурентної боротьби.

2.3 Аналіз та оцінка впливу зовнішнього середовища на систему управління ТОВ «Перша Юридична»

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

Аналіз зовнішнього середовища слід проводити за такими етапами: опрацювання завдання аналізу; формулювання цілей; збір інформації; вивчення ситуації та ступеня і напрямку впливу окремих чинників, їх причинно-наслідкових взаємодій; визначення можливостей і загроз; опрацювання альтернативних варіантів, рішень щодо протидії негативному впливу на економічну систему.

З метою ефективного проведення аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Перша Юридична», нами було використано основні фактори прямої та непрямої дії. До переліку елементів увійшли наступне: клієнти, канали збуту, контактні аудиторії, конкуренти, політико-правовий, економічний, соціальний, демографічний чинники.

Результати аналізу зовнішнього середовища свідчать, що економічний механізм виникнення кризового стану підприємства, складність спостереження за економічними явищами, що до нього призводять зумовлюється розмаїттям та динамічністю елементів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. З метою покращення аналізу факторів впливу макросередовища, нами було запропоновано пройти опитування шляхом надання експертних оцінок. Для кожного з факторів надавався певний перелік критеріїв, які були зазначені в опитувальному

аркуші. На даних бланках респонденти мали не лише ступінь впливу даного фактору на ТОВ «Перша Юридична», а й передбачити тенденцію впливу кожного з елементів. В якості респондентів було проведено анкетування зі співробітниками ТОВ «Перша Юридична» шляхом методу експертних оцінок, де 1 – негативно, а 5 – позитивно. З метою подальшого аналізу, нами було обраховано вплив за фактором досліджуваного підприємства за формулою:

$$K_i = B_{cp} * d$$

де:

K_i – вплив за фактором;

B_{cp} – середній бал респондентів;

d – частка впливу фактору.

Першим чинником розглянемо політичні фактори впливу. За своєю структурою, вони є найнепрогнозованішими в реаліях України. Вивчення даних факторів має бути сфокусованим на тому, як уряд та інші законодавчі органи проводять зміни в законодавстві та правовому регулюванні; які законопроекти реєструються та як інновації можуть вплинути на національну економіку, податкове регулювання та інвестиційну привабливість. Детальніше розглянемо у табл. 2.5.

Аналіз політичних факторів впливу на зовнішнє середовище ТОВ
«Перша Юридична»

Фактори середовища	Важливість для сфери діяльності	Вплив на ТОВ «Перша Юридична»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Перша Юридична»	Вплив за фактором, Кі
Політична стабільність	4	5	4	0,2	0,87
Характер відносини держави до сфери діяльності	2	1	2	0,05	0,08
Закони та нормативні акти	5	5	5	0,4	2
Митна політика держави	1	1	1	0,05	0,05
Умови для інвестиційної привабливості	3	4	3	0,2	0,67
Податкове регулювання	2	2	3	0,1	0,23
Разом				1	3,9

Джерело: авторська розробка

Наступним кроком проаналізуємо економічні фактори. За своєю структурою, вони несуть як позитивний, так і негативний вплив на зовнішнє середовище ТОВ «Перша Юридична». В першу чергу, при аналізі даного чинника слід звернути увагу на характер економіки, систему оподаткування, державну підтримку малого та середнього бізнесу, розміри і темпи розвитку сфери надання консалтингових послуг, а також важелі для інвестиційної привабливості для нерезидентів. Відобразимо зведені результати опитувань у табл. 2.6.

Аналіз економічних факторів впливу на зовнішнє середовище ТОВ
«Перша Юридична»

Фактори середовища	Важливість для сфери діяльності	Вплив на ТОВ «Перша Юридична»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Перша Юридична»	Вплив за фактором, Кі
Загальний економічний рівень розвитку галузі	2	2	3	0,12	0,28
Курс валют	3	4	4	0,15	0,55
Урядова підтримка галузі	2	3	3	0,08	0,21
Рівень конкурентних відносин	3	2	2	0,26	0,61
Система оподаткування	4	4	3	0,17	0,62
Розмір та темпи зміни ринку	2	3	3	0,22	0,59
Разом				1	2,86

Джерело: власна інновація автора

Третій фактор, який нами буде розглянуто є соціально-демографічний. Саме дане середовище впливає на соціальне та культурне середовище, до числа якого можна віднести життєві цінності, звичаї, традиції, взаємовідносини у суспільстві, рівень освіти тощо. Це демонструє нам табл. 2.7.

Аналіз соціальних факторів впливу на зовнішнє середовище ТОВ
«Перша Юридична»

Фактори середовища	Важливість для сфери діяльності	Вплив на ТОВ «Перша Юридична»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Перша Юридична»	Вплив за фактором, Кі
Традиції та культурні цінності	3	4	4	0,28	1,03
Рівень освіти	4	5	5	0,36	1,68
Ставлення до інших культур	2	3	2	0,18	0,42
Рівень життя	3	4	4	0,18	0,66
Разом				1	3,79

Джерело: авторська розробка

Останній чинник, що був нами проаналізований є технологічний. Оскільки за останні 10 років технології стають невід'ємною частиною суспільства, інноваційний розвиток в даній сфері постійно прогресує. З метою визначення їх впливу на зовнішнє середовище ТОВ «Перша Юридична», нами були опитаний персонал даного підприємства. Результати опитування зведені у табл. 2.7.

Аналіз технологічних факторів впливу на зовнішнє середовище ТОВ
«Перша Юридична»

Фактори середовища	Важливість для сфери діяльності	Вплив на ТОВ «Перша Юридична»	Напрямок впливу	Ступінь важливості для ТОВ «Перша Юридична»	Вплив за фактором, Кі
Інновації	3	3	3	0,28	0,84
Життєвий термін технологій	4	4	4	0,49	1,96
Вимоги до технологічного оснащення	3	4	4	0,23	0,85
Разом				1	3,65

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи кожен фактор, нами був визначений вплив за фактором за кожною складовою. Так, під час оцінки політичного фактору, він склав 3,9 балів з 5, що є достатньо вагомим показником. В свою чергу, економічний фактор був визначений на рівні 2,86 з 5. Наступний показник, що був нами обрахований є соціальний, що склав 3,79 з 5. Останній фактор, який був проаналізований є технологічний. Під час проведення аналізу, технологічні чинники склали 3,65 балів з 5. Для наочної демонстрації, відобразимо результати проведеного дослідження на рис. 2.5.

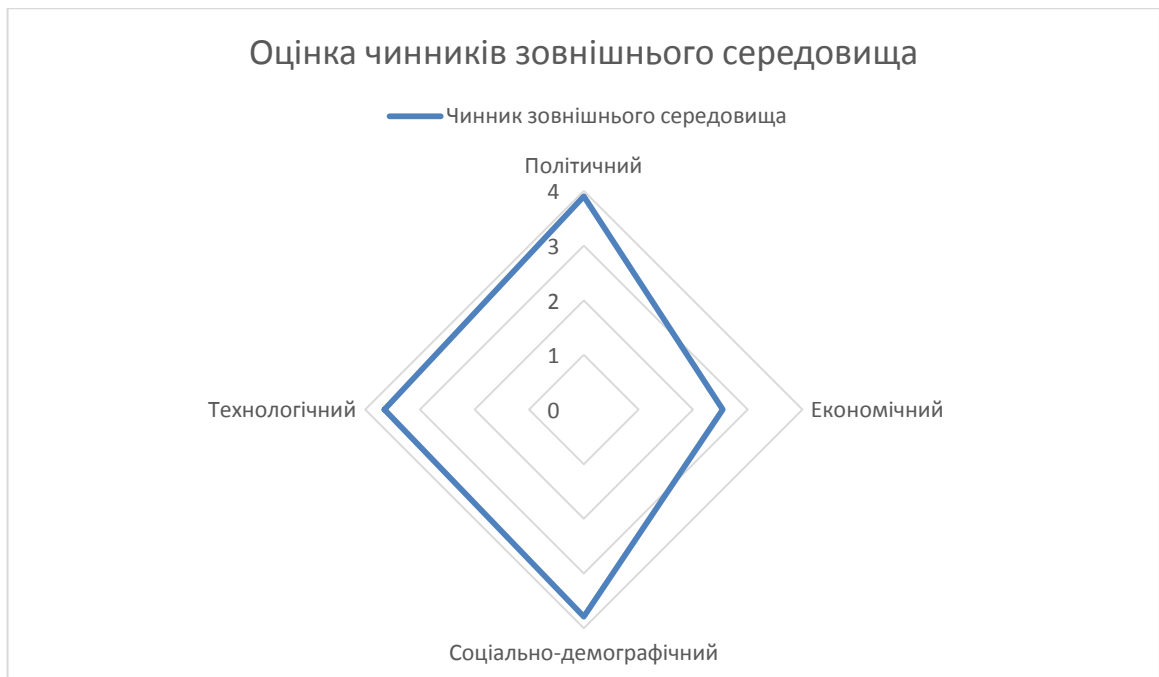


Рис. 2.5 Зведені результати впливу чинників зовнішнього середовища на ТОВ «Перша Юридична»

Джерело: авторська розробка

Отже, як свідчить аналіз, проведений у п. 2.3, зовнішнє середовище ТОВ «Перша Юридична» є складним, оскільки на неї впливають велика кількість факторів. У процесі проведення дослідження, було встановлено, що за експертними оцінками політичний фактор був оцінений у 3,9, економічний у 2,86, соціальний – 3,79, а технологічний у 3,65 з 5 балів.

РОЗДІЛ 3.

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМИ
УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ НА ПРИКЛАДІ ТОВ
«ПЕРША ЮРИДИЧНА»**

3.1 Шляхи підвищення економічної ефективності системи управління організацією за рахунок факторів зовнішнього середовища

У сучасних умовах існування в ТОВ «Перша Юридична» постає необхідність обробляти все більшу кількість інформації, пов'язану з чинниками зовнішнього середовища. Сьогодні інформація перетворилась на найважливіший ресурс, а її велика кількість та швидкість оновлення ставить перед ТОВ «Перша Юридична» завдання щодо здійснення постійного моніторингу вхідних даних, тобто її накопичення та подальший аналіз. Динамічне середовище функціонування ТОВ «Перша Юридична» вимагає постійного контролю за факторами зовнішнього середовища, що може вплинути на її подальше становище на ринку надання консалтингових послуг. Дані дії можуть бути досягнуті шляхом оптимізації вхідних даних і каналів отримання інформації, що надасть змогу ефективніше компонувати та сортувати отриману інформацію за чинниками впливу. Таким чином, проблема підвищення економічної ефективності системи управління в ТОВ «Перша Юридична» стає все більш актуальною.

Згідно з прийнятим визначенням систем управління підприємством, економічний зміст адаптивності його системи (або прояви гнучкості) полягає в здатності підприємства реагувати на зміни середовища. Отже, видається доцільним конкретизувати фактори середовища, зміна яких впливає на

діяльність підприємства і тим самим викликає необхідність прояву адаптаційних властивостей система управління підприємством.

Необхідність докладного розгляду факторів, що впливають на систему управління, обумовлена в період розвитку ринкових відносин змінами в економіці господарюючого суб'єкта, а саме:

придбанням статусу незалежних економічних суб'єктів, самостійних у виборі напрямів діяльності та прийнятті рішень, що стосуються реалізації цих напрямків, на противагу положенню, що існував при адміністративно-господарській системі управління економікою;

значним впливом на діяльність підприємств навколишнього середовища. При цьому збільшилася як кількість суб'єктів, що надають прямий вплив, так і побічно діючих елементів середовища;

зростанням кількості внутрішніх і зовнішніх факторів, а також випадкових факторів в їх складі, призводять до виникнення економічного ризику - неминучого елементу діяльності підприємств в умовах неповноти інформації про середовище [11].

Ці зміни, в свою чергу, призвели до виникнення двох невід'ємних елементів ринкової економіки - конкуренції та невизначеності, існування яких викликає необхідність підвищення гнучкості підприємств. Тому представляється правомірним визнати дані характеристики середовища найбільш значущими з точки зору гнучкості підприємства в ставленні до вимог ринку і роблять вплив на систему господарювання підприємства.

У теорії менеджменту розглядаються чотири моделі організації як об'єкта управління:

- модель механістичної конструкції організації;
- модель організації як колективу, сформованого за принципом поділу праці;
- модель організації як складної ієрархічної системи,
- модель організації, що реалізує інтереси зацікавлених груп [44].

Перші дві моделі припускають «закритість» організації і не враховують вплив факторів зовнішнього середовища на досягнення тих чи інших показників ефективності діяльності. Розгляд діяльності організації в тісному зв'язку зі змінами середовища має місце в рамках двох останніх моделей і особливо акцентується в моделі організації як складної ієрархічної системи, в основі якої лежить загальна теорія систем. Основною ідеєю різних напрямків загальної теорії систем є твердження взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів системи, підсистем і системи цілому із зовнішнім середовищем. Відповідно, ефективність діяльності організації як цілісної системи визначається двома сферами, Зовнішнє середовище є джерелом факторів виробництва та інформації (ресурсів), а характеристики внутрішнього середовища визначають здатність перетворення ресурсів в продукцію.

Такий підхід, в якому головним є простота і широке практичне застосування аналізу, як зовнішнього середовища, так і внутрішніх сил, і слабкостей організації, виступає найважливішим етапом планування, в першу чергу, стратегічного. З іншого боку, при вивченні гнучкості підприємства не обходимо провести більш детальну класифікацію факторів - їх виділення в окремі групи більш ніж за одним критерієм з метою виявлення кожного фактору в їх загальній сукупності.

Щоб прогнозувати вплив факторів зовнішнього середовища та покращити систему управління організацією, необхідно позначити межі середовища і виділити наступне:

- фактори прямого і непрямого впливу;
- виділити сфери, в яких існує можливість виникнення нових загроз і можливостей;
- зіставити фактори зовнішнього середовища з виділеними сферами;
- провести аналіз значущості факторів з точки зору суттєвості можливостей і загроз, які виникають при зміні середовища [41].

Таким чином, в рамках аналізу зовнішніх чинників доцільно проводити оцінку ризику суттєвих змін, які можуть вплинути на діяльність підприємства. Слід розуміти, що до чинників ризику відносяться лише ті можливі зміни зовнішнього середовища, які в даний момент неможливо не тільки зменшити, але і прогнозувати.

Дані критерії класифікації запозичені з теорії ризиків. Зокрема, в роботі до непередбачуваних ризиків, а в нашому випадку до чинників, зміна яких неможливо прогнозувати. Прикладами таких змін можуть бути:

- несподівані заходи державного регулювання в галузі експорту-імпорту, ціноутворення, оподаткування;
- зміна зовнішньоекономічної ситуації;
- коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів;
- стихійні лиха;
- банкрутство контрагентів;
- зрив фінансування [40].

До передбачуваних ризиків, тобто прогнозованих факторів, належать наступне: зміна споживчих вимог, посилення конкуренції, технічні зміни (наприклад, зміна технології; виникнення судових процесів; невиконання контрактів та ін. Наведений поділ змін середовища на прогнозовані і непередбачувані чинники умовно. так як необхідно враховувати конкретну ситуацію: один і той же фактор може бути віднесений як до прогнозованих. так і до випадкових.

Досить велика роль випадкових або неврахованих факторів в процесі планування, при цьому чим триваліший термін планування, тим більша кількість випадкових факторів викликаних невизначеністю середовища. Таким чином, невизначеність найбільш ускладнює довгострокове планування і кілька в меншій мірі стратегічне найменше випадкові чинники повинні впливати на оперативне і тактичне планування. стратегічне планування менше піддається впливу дії випадкових чинників. оскільки в меншій мірі пов'язано з конкретними часовими термінами Стратегія про визначає

генеральну лінію поведінки організації, що дозволяє домогтися стратегічної мети. а тактичні завдання в рамках реалізації стратегії є більш гнучкими до змін середовища.

Керовані і некеровані фактори керовані фактори середовища - це змінні, на які підприємство може впливати з метою мінімізації негативного ефекту від їх зміни, або збільшення позитивного ефекту. Зменшення ризику негативного ефекту може проводитися шляхом прийняття управлінських рішень (вплив на фактори внутрішнього середовища). здійснення витрат, зміни умов договорів з контрагентами.

Некеровані фактори не піддаються ніякому впливу з боку підприємства, а знизити негативний ефект від їх дії підприємство може тільки шляхом обліку їх впливу при розробці стратегій розвитку. Звісно ж, що ступінь керованості того чи іншого чинника залежить не тільки від приналежності до тієї чи іншої середовищі, а й від рівня невизначеності, супутнього оскільки він розглядався фактору. Повністю некерованими слід визнати фактори макросередовища (хоча дане твердження може виявитися спірним. Коли мова йде про великі підприємства, які можуть вплинути. Наприклад, на прийняття тих чи інших політичних рішень), а також фактори, змін яких супроводжує велика ступінь невизначеності. тобто непрогнозовані.

Таким чином, фактори середовища можуть бути прогнозованими, але не піддаються контролю з боку підприємства. Крім того. фактор може належати до зовнішнього середовища. але бути частково керованим (це стосується середовища безпосереднього оточення підприємства). Подібні поєднання властивостей одного і того ж фактору підтверджує необхідність розгляду розгорнутої їх класифікації [48].

Фактори одноразового періодичного і постійного дії. Дія факторів може відрізнятися числом впливів або тривалістю впливу на функціонування господарської системи. Одноразовим може бути, наприклад вплив стихійного лиха або невиконання зобов'язань поставки при договорі разової поставки Такі зміни середовища будемо називати факторами одноразової дії, хоча

ризик їх виникнення може бути постійним, тобто викликаним не змінюються з часом.

Якщо фактори зовнішнього середовища впливають через приблизно рівні проміжки часу (наприклад, сезонні коливання споживчого попиту), то вони називаються періодично діючими факторами. Тут необхідно уточнити, що до періодично чинним можуть бути віднесені лише прогнозовані зміни середовища, але не випадкові повторення впливу одного і того ж фактору.

Більшість факторів середовища, безперечно, є постійно діючими: конкуренція, зміни попиту на товари, викликані зміною стадії життєвого циклу, техніко-технологічні зміни і т.д. Тому підприємство повинно бути гнучким, в першу чергу, до впливу постійно діючих факторів [45].

Як зазначалося вище, факторами, які найбільшою мірою зумовлюють необхідність підвищення гнучкості підприємства до вимог ринку, є конкуренція і невизначеність середовища. Конкуренція належить до основних чинників, що визначають зміни в ринковому середовищі. Підприємство стикається з двома аспектами даного чинника. По-перше, з необхідністю реакції на дії існуючих конкурентів, по-друге, з ризиком появи нових конкурентів, що може бути як випадковим, так і прогнозованим зміною мезосреди. Тут домінуючий вплив справляє такий елемент невизначеності, як протидія.

Поряд з конкуренцією на ринку продукції підприємство виступає учасником конкурентних відносин на ринках усіх видів ресурсів - матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних, нових технологій. При цьому конкурентами є підприємства як галузі, до якої належить підприємство, так і підприємства інших галузей, що використовують ті ж ресурси. А оскільки процес переходу підприємств з менш рентабельних галузей в більш рентабельні стає все більш інтенсивним, підприємство відчувають постійний ризик збільшення числа конкурентів.

Таким чином, конкуренція зачіпає як потоки ресурсів, так і потоки продукції, і, отже, викликає постійну загрозу порушення діяльності

підприємства в результаті порушення будь-якого з потоків, що зв'язують підприємство із зовнішнім середовищем.

Прикладами розриву потоку можуть бути поява більш вигідних для контрагента умов контракту, непередбачені зміни навколишнього середовища, в тому числі неекономічного характеру (стихійні лиха, аварії, катастрофи) та ін. Відповідно, рівень гнучкості підприємства буде тим вище, чим менше для нього загроза порушення потоків . зв'язку підприємства із зовнішнім середовищем.

Жорстка конкуренція в економічно розвинених країнах визначає критерії виживання для підприємств, серед яких- необхідність застосування передових технологій. найбільш точної оцінки ринкової ситуації, пошуку нових напрямків діяльності. ті гнучкості до вимог ринку.

Другий найбільш важливою характеристикою зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність підвищення гнучкості підприємства, є невизначеність. Невизначеність конкурентного середовища є обов'язковою умовою існування конкурентних переваг, однак надзвичайно високий її рівень, що стосується, в першу чергу. некерованих макроекономічних чинників, підвищує рівень ризику для кожної з функціональних сфер діяльності підприємства. Вплив невизначеності зовнішнього середовища на систему господарювання виражається такою економічною категорією, як ризик, тобто існування для економічного суб'єкта можливість і ймовірність відхилення ситуації від цільової установки, на досягнення якої спрямована реалізація прийнятих управлінських рішень, може бути як позитивним (наприклад. перевищення прибутку над запланованим рівнем). так і негативним (недоотримання прибутку) [44].

Існування невизначеності змін середовища для підприємства і його менеджерів може бути пов'язано з незнанням (повною відсутністю або недостатнім знанням інформації). випадковістю і протидією. Відсутність інформації. необхідної для прийняття рішень. прямо пов'язане з випадковістю. під якою розуміється можливість настання в подібних

ситуаціях або різних результатів одних і тих же підприємницьких дій, що є наслідком невідомих або непрогнозованих чинників. впливають на розвиток ситуації.

Таким чином, чим вище ступінь незнання економічної та комерційної ситуації (наприклад, якщо на підприємстві не проводиться робота по збору даних про зміни зовнішнього середовища або ці дані не аналізуються), тим вище випадковість результатів підприємницьких дій. Таким чином. виявлення змін в середовищі, що призводять до небажаних змін системи господарювання. можна розділити на наступні етапи:

аналіз середовища і виділення областей, що містять фактори загрози;

конкретизація факторів загрози та наслідків їх потенційної дії по суттєвості і часу настання (розглядається комплексний вплив факторів, які збігаються за часом настання);

визначення бажаного стану системи, тобто стану при відсутності факторів загрози. і аналіз можливостей їх усунення [34].

Якщо фактори загрози є некерованими, то розробляється стратегія захисту від загроз. При аналізі фактори (зміни) і їх наслідки повинні оцінюватися в комплексі. При цьому особлива увага повинна бути приділена некерованим і непрогнозованим факторам. З цієї точки зору управління гнучкістю підприємства повинно включати оцінку «запасу міцності» підприємства, що забезпечує в разі настання несприятливої події або декількох подій. беззбиткове реагування і розробку заходів щодо його підвищення.

Отже, розгляд впливу конкуренції і невизначеності середовища на діяльність підприємства призводить до наступного висновку. Під адаптивністю або гнучкістю систем управління господарюючого суб'єкта розуміється його здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. В даному випадку підвищення адаптивності систем управління підприємством передбачає мінімізацію числа випадкових і неконтрольованих факторів шляхом зниження ступеня незнання в тому числі і шляхом

підвищення інформованості про існуючу і майбутньої ситуації що забезпечує здатність до формування адаптивності і оновленню всіх складових підсистем системи управління.

3.2 Пропозиції щодо моніторингу та врахування факторів впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією ТОВ «Перша Юридична»

Процес вибору стратегії складається з етапів розробки, доведення і аналізу (оцінки).

На першому етапі створюються стратегії, що дозволяють досягнути поставлених цілей. Тут важливо розробити можливо більше число альтернативних стратегій.

На другому стратегії доопрацьовуються до рівня адекватності цілям розвитку організації у всьому їх різноманітті і формується загальна стратегія.

На третьому аналізуються альтернативи в рамках загальної вибраної стратегії фірми і оцінюються по мірі придатності для досягнення її головних цілей. На цьому етапі відбувається наповнення загальної стратегії конкретним змістом.

Вибір стратегії є центральним моментом стратегічного планування.

Підприємство може обрати стратегію з декількох можливих варіантів. Так, якщо організація хоче збільшити свою частку на ринку, вона може досягнути своєї мети декількома шляхами:

- зниження цін на послуги;
- переманювати клієнтів конкурентів;
- через рекламу представити більш привабливий образ послуг;
- підвищити лояльність клієнтів.

Кожний шлях відкриває різні можливості. Таким чином підприємство може зіткнутися з великим числом альтернативних стратегій.

Серед них слід методом виключень слід виділити ті, які найбільш придатні для підвищення конкурентоздатності ТОВ «Перша Юридична» на зовнішньому ринку. Запропонуємо основні з них:

Стратегія обмеженого зростання. Цю стратегію застосовує більшість підприємств в галузях зі стабільною технологією. При застосуванні стратегії обмеженого зростання цілі розвитку встановлюються від "досягнутого" і коректуються на умови, що змінюються (наприклад, інфляцію).

Стратегія зростання. Ця стратегія частіше за все застосовується в галузях, що динамічно розвиваються з технологією, яка швидко міняється. Для неї характерне встановлення щорічного значного перевищення рівня розвитку над рівнем розвитку минулого року. Таку стратегію підприємство повинно обрати у сфері надання послуг. Новітні технології дають змогу спростити документообіг, ведення перемовин з клієнтами, а також здійснити ефективний розподіл ресурсів на підприємстві.

Слід зазначити, що ця стратегія є досить витратною, а точніше, зменшення витрат не є першочерговою стратегічною метою.

Диференціація гарантує захист від конкуренції завдяки прихильності покупців до певної послуги та, як наслідок, меншої їх чутливості до ціни. Вона також збільшує прибуток, а це змінює необхідність найменших витрат. Диференціація дає більші прибутки, що зміцнює позиції фірми у переговорах з постачальниками, і вона, очевидно, послаблює вплив покупців, оскільки останні є менш значущими факторами.

Проте частіше диференціація йтиме у розріз із статусом низько затратної фірми, якщо діяльність, необхідна для проведення диференціації, обходиться дорого, як широкомасштабна маркетингова робота, дорога рекламна кампанія, активна підтримка покупців.

Стратегія зосередження є останньою із загальних стратегій. Це зосередження на конкретній групі покупців, сегменті чи товарній номенклатурі. Мета комплексної стратегії зосередження – найкраще обслужити конкретну цільову групу, і при розробці кожної функціональної

політики слід завжди це пам'ятати. Навіть якщо стратегія зосередження не дозволяє зменшити витрати на ринку в цілому, вона все ж досягає цієї мети відносно її вузької цільової групи.

Структура заходів посилення конкурентоздатності для ТОВ «Перша Юридична» побудована на основі теоретичної інформації і проведеної оцінки конкурентних переваг підприємства, його слабостей, можливостей і загроз. В запропонованій структурі є 4 основні блоки – конкурентоздатність товару, конкурентоздатність підприємства, конкурентоздатність персоналу і маркетингова діяльність.

Конкурентоздатність товару ТОВ «Перша Юридична» – комерційна організація, тому вона може впливати на якість реалізованої послуги значною мірою опосередковано – шляхом переговорів і направлення пропозицій з удосконалення кінцевого продукту. Але на практиці таке відбувається не часто. Тому слід приділити увагу саме такій співпраці з виробником, особливо враховуючи досить значну кількість бракованої продукції. Слід віддати належне керівництву фірми, яке вирішило проводити додаткові заходи контролю товарів .

Конкурентоздатність персоналу вже розглядалася раніше, тому тут слід тільки зазначити, що підприємство могло би більше уваги приділяти підвищенню кваліфікації персоналу усіх структурних підрозділів організації.

Щодо внутрішньої конкурентоздатності підприємства, то тут потрібно порекомендувати йому здійснити заходи по зниженню вартості надання послуг.

Особливу увагу, на наш погляд, треба зосередити на маркетинговій діяльності фірми, бо саме тут знаходяться усі резерви підвищення конкурентоздатності комерційного підприємства.

По – перше, керівництво, приділяє неприпустимо мало уваги організації аналітичної маркетингової роботи з розширення частки на ринку.

Слабко розробленою є уніфікаційна система механізмів та форм платежів, через що фірма інколи втрачає нових і перспективних замовників.

Така ситуація для комерційного підприємства є неприпустимою, адже різноманітність форм і умов платежів є однією з головних конкурентних переваг.

Найбільшої уваги заслуговує використання концепції стратегічного господарського підрозділу при проектуванні організаційних структур управління організаціями.

У ній в повній мірі реалізуються принципи:

- централізації розробки стратегії;
- децентралізація процесу її реалізації;
- забезпечення гнучкості управління;
- забезпечення адаптивності управління;
- залучення до процесу управління менеджерів всіх рівнів.

Цей підхід передбачає децентралізацію управління організацією і дозволяє:

створити сучасну організаційну структуру управління, адекватно і оперативно реагуючу на зміни у зовнішній середі;

реалізувати систему стратегічного управління, сприяючи ефективній діяльності організації в довгостроковій перспективі;

звільнити вищих керівників від повсякденної рутинної роботи, пов'язаної з оперативним менеджментом;

підвищити оперативність рішень, що приймаються;

залучити до підприємницької діяльності широке коло співробітників організації, здатних покращити рівень послуг, підвищити гнучкість підприємства і, тим самим, підвищити його конкурентоздатність.

У найбільш загальному вигляді можна стверджувати, що ТОВ «Перша Юридична» потребує у розробці нових стратегій, що нададуть їй змогу підвищити свою конкурентноспроможність з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

ВИСНОВОК

У результаті проведених досліджень можна зробити наступні висновки:

- під поняттям «зовнішнє середовище» можна трактувати як сукупність, що впливає на виробничу діяльність підприємства. До основних особливостей даного поняття відносять: складність визначення, динамізм змін, а також невизначеність подій, що оточують організацію;
- зовнішнє середовище за своєю структурою поділяється на два рівні: мікрорівень (фактори прямої дії) та макрорівень (фактори непрямой дії). До основних чинників впливу на мікросередовище організації можна віднести постачальників, клієнтів, конкурентів, «контактні аудиторії» тощо. В свою чергу, макросередовище складається з політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та ін. факторів;
- існують різноманітні інструменти для оцінки впливу зовнішнього середовища. Так, одними з найпростіших та найдоступніших до проведення аналізу є SWOT- та PEST-аналіз. Для більш розширеного та вузько спеціалізованого аналізу необхідно скористатися такими матрицями, як «Мак-Кінзі» та ADL;
- ТОВ «Перша Юридична» є прогресуючою організацією, що веде свою господарську діяльність вже достатньо давно. Проаналізувавши фінансово-господарські показники, нами було встановлено, що досліджуване підприємство є прибутковим. Так, одним з головних показників для ТОВ «Перша Юридична» можна вважати виробіток на одного працівника. За останній рік він збільшився на 70,7%, а в грошовому еквіваленті це становить 115 тис. 298 грн. В свою чергу, за звітній період, власний капітал збільшився на 73,3%, а коефіцієнт чистого рентабельності склав 0,098;
- зовнішнє середовище ТОВ «Перша Юридична» є складним, оскільки на неї впливають велика кількість факторів. У процесі проведення дослідження, було встановлено, що за експертними оцінками політичний

фактор був оцінений у 3,9, економічний у 2,86, соціальний – 3,79, а технологічний у 3,65 з 5 балів;

- підвищення адаптивності систем управління підприємством передбачає мінімізацію числа випадкових і неконтрольованих факторів шляхом зниження ступеня незнання в тому числі і шляхом підвищення інформованості про існуючу і майбутньої ситуації що забезпечує здатність до формування адаптивності і оновленню всіх складових підсистем системи управління;
- ТОВ «Перша Юридична» потребує у розробці нових стратегій, що нададуть їй змогу підвищити свою конкурентноспроможність з урахуванням факторів зовнішнього середовища.

РЕЗЮМЕ

Виробничі системи підприємств розвиваються під впливом світових економічних тенденцій глобалізації та кластеризації, поширення впливу міжнародних промислових гігантів на розвиток дрібних і середніх вітчизняних підприємств, відкритості економічного простору. Ці процеси забезпечили формування нових підходів до оцінки діяльності промислових підприємств та інноваційних бізнес-процесів. Відповідно до цього суб'єкти господарювання прагнуть всебічно та ґрунтовно підійти до оцінки бізнес-процесів промислових підприємств, важливо відібрати з масиву даних фактори, які мають найсуттєвіший вплив на підприємство та є найістотнішими.

Але попри зростаючу кількість досліджень іміджу в різних галузях знань, питання щодо визначення впливу середовища існування органу місцевого самоврядування на його імідж залишається мало дослідженим.

Метою дослідження було поставлено дослідження теоретичних і практичних аспектів впливу зовнішнього середовища на систему управління організації.

Об'єктом дослідження є система управління сучасною організацією.

Предметом дослідження виступило визначення впливу зовнішнього середовища на систему управління організацією.

Емпіричною базою дослідження виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «Перша Юридична».

У процесі дослідження були застосовані загальнонаукові й спеціальні методи пізнання: системного підходу, абстрагування, конкретизації – для розкриття економічної сутності маркетингових дослідження; логічного узагальнення – для формування етапів та методів маркетингових досліджень;

аналізу, синтезу і порівнянь – для досліджень та оцінки маркетингового середовища.

RESUME

Production systems of enterprises are developing under the influence of global economic trends of globalization and clustering, the spread of the influence of international industrial giants on the development of small and medium-sized domestic enterprises, the openness of the economic space. These processes provided the formation of new approaches to assessing the performance of industrial enterprises and innovative business processes. Accordingly, businesses seek to comprehensively and thoroughly approach the assessment of business processes of industrial enterprises, it is important to select from the data set of factors that have the most significant impact on the company and are the most significant.

But despite the growing number of image studies in various fields of knowledge, the question of determining the impact of local government environment on its image remains little studied.

The aim of the study was to study the theoretical and practical aspects of the impact of the external environment on the management system of the organization.

The object of research is the management system of a modern organization.

The subject of the study was to determine the impact of the external environment on the management system of the organization.

The empirical basis of the study is the Limited Liability Company "First Legal".

In the course of research general scientific and special methods of cognition were applied: system approach, abstraction, concretization - for disclosure of economic essence of marketing researches; logical generalization - for the formation of stages and methods of marketing research; analysis, synthesis and comparisons - for research and evaluation of the marketing environment.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов И.Г. Новые формы организации предприятий.- Л.: Лениздат, 1991.-328с.
2. Берницька Д. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА МЕТОДОМ PEST/ STEP АНАЛІЗУ // Економічний аналіз. 2012. Т. 2, вип. 11. С. 41-45.
3. Білоусько Т. Ю. ЗОВНІШНІЙ МОНІТОРИНГ ОРГАНІЗАЦІЙ В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. Докучаєва. 2013. Т. 1, вип. 7. С. 55-64.
4. Вимоги до написання і захисту кваліфікаційної роботи бакалавра з менеджменту для атестації здобувачів вищої освіти освітньо-професійної програми Менеджмент комерційної діяльності зі спеціальності 073 Менеджмент. Ступінь вищої освіти бакалавр / Укладачі : Л.Г. Данченко, Н.І. Насікан, Н.І. Решетник, Н.В. Шульпіна. Київ : Видавничий центр КНЛУ, 2020. 53 с.
5. Гриньова В.М., Власенко В.В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах: монографія / В.М. Гриньова, В.В. Власенко. – Х.: Інжект, 2005. – 200 с.
6. Дзюба С. Г., Гайдай І. Ю. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ // Актуальні проблеми економіки. 2012. Т. 1, вип. 127. С. 144-156.
7. Ільїн А. І. Управління підприємством. –М. : Вища школа, 2014.- 405с.
8. Клименко М., Дуброва О.С., Барабась Д.О., Омеляненко Т.В., Вакуленко А.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 527 с
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1991.

10. Коюда В. О. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності: монографія / В. О. Коюда, Л. А. Лисенко. – Х.: Інжект, 2010. – 224 с.
11. Куприн А. А. ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА АДАПТИВНОСТЬ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ // Экономика, управление и учет на предприятии. 2012. Т. 1, вып. 17. С. 111-113.
12. Мізюк Б., Пенцак Г. Дослідження впливу факторів зовнішнього середовища на ефективність управління підприємством / Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди. Переяслав-Хмельницький, 2012. 149 с. URL. <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1003>
13. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / В.Д. Немцов, Л.Є.Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2004. – 560 с.
14. Нижник В. М., Полінкевич О. М. МЕТОДИ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ // Економічні науки. Сер. : Економіка та менеджмент. 2012. Т. 1, вип. 9. С. 334-345.
15. ОГЛЯД РИНКУ ЮРИДИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ / Геселева Н. та ін. // Вісник КНУТД. 2015. Т. 1, вип. 93. С. 75-80.
16. Осовська Г. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2008. 664 с.
17. Отенко В. І. Формування аналітичного інструментарію оцінки ефективності діяльності підприємства // Бізнес Інформ. 2013. Т. 1, вип. 5. С. 232-237.
18. Офіційний веб-сайт ТОВ "Перша Юридична": [Веб-сайт]. Київ. URL: <https://firstlegal.com.ua/> (дата звернення: 05.11.2019).
19. Охріменко І. В. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ РЕЗЕРВІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ НА

- ПІДПРИЄМСТВІ // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2013. Т. 1, вип. 3. С. 248-259.
20. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес, 2008. – 715 с.
21. Савіна Г. Г., Скібіна Т. І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг // Ефективна економіка. 2016. Т. 1, вип. 12. С. 87-92.
22. Сафарова Р. В. ВПЛИВ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2014. Т. 1, вип. 10. С. 194-198.
23. Смирнов І. Г. ТЕОРІЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ М. ПОРТЕРА ТА ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ У ТУРИЗМІ (НА ПРИКЛАДІ ІТАЛІЇ) // Географія та туризм. 2011. Т. 1, вип. 16. С. 29-39.
24. Солових Є. М. ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ОДНА ЗІ СКЛАДОВИХ ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ ОРГАНУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ // Актуальні проблеми політики. 2015. Т. 1, вип. 55. С. 187-197.
25. Сухарський В. С. Менеджмент: монографія. Тернопіль: Астон, 2002. 416 с.
26. Тараненко О.О. Вплив зовнішнього середовища господарювання на економічну стійкість підприємства. Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. – 2010. – № 2. – Т. 1. – С. 118-121.
27. Тесленок І. М., Кримська Л. О. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ: монографія. Запоріжжя: ЗНТУ, 2012. 110 с.

28. Управління інноваційною діяльністю: монографія / [під заг ред. О. М. Ястремської, І. В. Верещагіної]. – Х.: Інжект, 2010. – 404 с.
29. Уткін А.Г. Управління підприємством малого та середнього бізнесу.-М: АКАЛІС, 2015.-207с.
30. Уткіна Ю. М., Веретельник Р. Г. ЧИННИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Т. 1, вип. 50. С. 273-277.
31. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. - М.: АО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015.-421с.
32. Хміль Ф.І. Менеджмент. - К.: Вища школа, 2014. -456с.
33. Христенко Л. М. ВПЛИВ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ // Проблеми матеріальної культури. 2009. Т. 1, вип. 8. С. 147-153.
34. Швець Ю. О. ВПЛИВ ЧИННИКІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ЕФЕКТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ КОШТАМИ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2016. Т. 1, вип. 29. С. 26-36.
35. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
36. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Знання, 2010. 452 с.
37. Щєбликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: Мелітопольський міський друк, 2015. 479 с.

38. Янчевский Е.Г. Менеджмент, маркетинг, бизнес. - Минск: «Полымя», 2002. - 453 с.
39. Dragnić D. IMPACT OF INTERNAL AND EXTERNAL FACTORS ON THE PERFORMANCE OF FAST-GROWING SMALL AND MEDIUM BUSINESSES // Journal of Contemporary Management Issues. 2014. Vol. 1, No. 19. P. 119-159.
40. Geamănu M. ECONOMIC EFFICIENCY AND PROFITABILITY // Seria StiinŃe Economice. 2011. Vol. 1, No. 19. P. 116-119.
41. Kučerová M., Vaňová J., Rusková D. SUGGESTIONS FOR IMPROVING THE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS OF QUALITY MANAGEMENT IN THE BUSINESS PRACTICE IN SLOVAKIA // Quality Innovation Prosperity. 2011. Vol. 2, No. 15. P. 9-17.
42. Mason R. The external environment's effect on management and strategy // Management Decision. 2007. Vol. 1, No. 45. P. 10-29.
43. Methods of analysis of the external environment of business activities / Shtal T. et al. // Management. 2018. Vol. 1, No. 39. P. 22-30.
44. Rocha E. The Impact of the Business Environment on the Size of the Micro, Small and Medium Enterprise Sector; Preliminary Findings from a Cross-Country Comparison // Procedia Economics and Finance. 2012. Vol. 1, No. 4. P. 335-349.
45. Testa F., Iraldo F., Daddi T. The Effectiveness of EMAS as a Management Tool: A Key Role for the Internalization of Environmental Practices // Organization & Environment. 2018. Vol. 1, No. 31. P. 48-69.
46. The impact of external environment on organizational development strategy / Voiculescu A. et al. // Management. 2010. Vol. 1, No. 14. P. 47-51.
47. Weis P., Bentlage J. Environmental Management System and Certification: book. Estonia, 2006. 268 p.

48.Wustari M., Budl S. HOW EXTERNAL ENVIRONMENT AND INTERNAL ORGANIZATION CONTRIBUTE IN COMMITMENT TO CHANGE? // IISES. 2014. Vol. 1, No. 9. P. 475-478.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1

**Показники господарської діяльності ТОВ «Перша Юридична» за
2017-2018 рр., тис. грн.**

Показники	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення 2018/ 2017, +/-	Темп приросту 2018/ 2017, %
I. Необоротні активи				
Основні засоби, з них:	19,0	14,5	-4,5	-23,69
первісна вартість	170,4	158,1	-12,3	-7,3
знос	151,4	143,6	-7,8	-5,2
Довгострокові фінансові інвестиції	43,7	-	-	-
Усього за розділом I	14,5	62,7	48,2	332,41
II. Оборотні активи				
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	264,1	55,5	-208,6	-79
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетами	0,3	-	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	445,0	553,6	108,6	24,4
Гроші та їх еквіваленти	44,6	91,4	46,8	104,93
Усього за розділом II	653,7	802,2	148,5	22,7
III. Необоротні активи, утримувані для продажу та групи вибуття	-	-	-	-
Баланс	668,2	864,9	196,7	29,4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	55,6	55,6	0	0
Резервний капітал	20,2	20,2	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	389,6	730,9	341,3	87,6
Усього за розділом I	465,4	806,7	341,3	73,3

Продовження додатку А

II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	13	-	-	-
III. Поточні зобов'язання				
Поточна кредиторська заборгованість	21,5	47,3	25,8	120
Інші поточні зобов'язання	142,5	36,7	-105,8	-74,24
Усього за розділом III	189,8	58,2	-131,6	-69,33
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	-	-	-	-
Баланс	668,2	864,9	196,7	29,4

**Показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Перша
Юридична» за 2017-2018 рр., тис. грн.**

Стаття	2017 р.	2018р.	Абсолютне відхилення 2018/2017, +/-	Темп приросту 2018/2017, %
Чистий дохід від реалізації продукції	2443,7	5007,8	2564,1	104,9
Інші операційні доходи	9,3	77,7	68,4	735,5
Інші доходи	0,8	5,0	4,2	525
Разом доходи	2453,8	5090,5	2636,7	107,4
Інші операційні витрати	2015,4	4598,2	2582,8	128,1
Інші витрати	-	-	-	-
Разом витрати	4598,2	2015,4	-2582,8	-56,17
Фінансовий результат до оподаткування	492,3	438,4	-53,9	-10,95
Чистий прибуток	492,3	438,4	-53,9	-10,95

Джерело: створено автором