

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Аналіз зовнішнього середовища організації та визначення його впливу на управлінські процеси в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-1
спеціальності 073 «Менеджмент»

Замкова В. В.

Керівник: к.е.н., доц. Кахович Ю. О.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Замкова В. В. Аналіз зовнішнього середовища організації та визначення його впливу на управлінські процеси в організації.

Кваліфікаційні робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» - Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025 р.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз зовнішнього середовища організації та визначення його впливу на управлінські процеси в організації.

Досягнення мети передбачає виконання наступних завдань дослідження: визначити фактори впливу зовнішнього середовища на організацію; охарактеризувати основні методи аналізу зовнішнього середовища, їх сутність, переваги та недоліки; проаналізувати важливість маркетингових досліджень та маркетингової інформаційної системи як інформаційної основи аналізу зовнішнього середовища організації; дослідити та проаналізувати вплив зовнішнього середовища на управлінські процеси на прикладі ТОВ «Компанія «Сантера»; виявити проблемні моменти в діяльності ТОВ «Компанія «Сантера» та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є зовнішнє середовище ТОВ «Компанія «Сантера».

Предметом дослідження виступає вплив факторів зовнішнього середовища на управлінські процеси.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія «Сантера»

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 47 сторінках, на яких міститься 9 рисунків та 4 таблиці. Список бібліографічних посилань налічує 22 джерела. В роботі міститься 4 додатки на 9-ти сторінках

Ключові слова: зовнішнє середовище, фактори впливу, мікросередовище, макросередовище, управлінські процеси, прийняття рішень.

ANNOTATION

Zamkova V. V. Analysis of the organization's external environment and determination of its impact on management processes in the organization.

Qualification work for the bachelor's degree in speciality 073 'Management' - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the bachelor's thesis is to analyse the external environment of the organisation and determine its impact on the management processes in the organisation.

Achieving this goal involves the following research tasks: to identify the factors of influence of the external environment on the organisation; to characterise the main methods of analysing the external environment, their essence, advantages and disadvantages; to analyse the importance of marketing research and marketing information system as an information basis for analysing the external environment of the organisation; to study and analyse the impact of the external environment on management processes on the example of Limited Liability Company 'Santera'; to identify problematic issues in the activities of the company.

The object of research is the external environment of the Limited Liability Company 'Santera'.

The subject of the study is the impact of environmental factors on management processes.

The study was conducted on the basis of the materials of the Limited Liability Company 'Santera'.

The work is executed in accordance with the requirements: it consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of bibliographic references and appendices. The text of the work is set out on 46 pages, which contains 13 figures and 6 tables. The list of bibliographic references includes 45 sources. The paper contains 3 appendices on 5 pages.

Keywords: external environment, factors of influence, microenvironment, macroenvironment, management processes, making decisions.

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ	4
1.1. Зовнішнє середовище організації: характеристики, рівні, фактори.....	4
1.2. Методи дослідження й аналізу зовнішнього середовища організації.....	10
1.3. Маркетингова інформаційна система як інформаційна основа аналізу зовнішнього середовища організації.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО SEREDOVISHCHA NA UPRAVLINSKYI PROCESI NA ПРИКЛАДІ ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА»	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Компанія Сантера»	25
2.2. Зовнішнє середовище ТОВ «Компанія «Сантера» та його вплив на управлінську діяльність.....	32
2.3. Основні проблеми та ризики. Рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Компанія «Сантера» в умовах впливу зовнішнього середовища.....	40
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	48
ДОДАТКИ.....	51

ВСТУП

В межах кожної організації, що функціонує на певному ринку можна виділити дві сили впливу на її діяльність – внутрішню та зовнішню. З внутрішніми факторами все більш зрозуміло та прозоро, адже компанія має можливість повністю відслідковувати та впливати на всі процеси, що відбуваються всередині організації. Зовнішнє середовище, у свою чергу, складніше піддається аналізу та прогнозуванню, адже організація має менший вплив на зовнішні процеси та фактори і обмежений доступ до інформації.

Наразі, аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на організацію та її управлінські процеси як ніколи є досить актуальним питанням. Зовнішнє середовище стає все більш мінливим та непередбачуваним, а темпи пристосування організацій до цих змін постійно пришвидшуються. Підприємство не може існувати у відокремленому просторі і керуватися лише власною діяльністю та внутрішніми процесами. Кожне рішення, прийняте керівником або менеджером, так чи інакше, залежить від двох складових – можливостей та умов, наявних всередині підприємства (ресурси, капітал, мета) та зовнішніх умов, що диктуються споживачами, конкурентами, контактними аудиторіями, державою тощо. Через це виникає необхідність у постійному моніторингу ситуації зовні організації, співставленні з її діяльністю та, найголовніше, отримання висновків і прийняття відповідних рішень, що сприятимуть покращенню та розвитку. Недостатньо просто спостерігати, потрібно діяти.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз зовнішнього середовища організації та визначення його впливу на управлінські процеси в організації.

Для досягнення мети поставлено наступні завдання:

- визначити фактори впливу зовнішнього середовища на організацію;
- охарактеризувати основні методи аналізу зовнішнього середовища, їх сутність, переваги та недоліки;
- проаналізувати важливість маркетингових досліджень та маркетингової інформаційної системи як інформаційної основи аналізу зовнішнього середовища організації;
- дослідити та проаналізувати вплив зовнішнього середовища на управлінські процеси на прикладі ТОВ «Компанія «Сантера»;
- виявити проблемні моменти в діяльності ТОВ «Компанія «Сантера» та розробити рекомендації щодо її вдосконалення.

Об'єктом дослідження є зовнішнє середовище ТОВ «Компанія «Сантера».

Предметом дослідження є вплив факторів зовнішнього середовища на управлінські процеси.

Дослідження проведено на матеріалах товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія «Сантера» (код ЄДРПОУ – 39051801), що знаходиться за адресою вул. Космонавта Волкова, буд. 6Д, м. Дніпро, Дніпропетровська область. Переддипломну практику було пройдено на цьому ж підприємстві.

Методологічною основою дослідження стали наукові публікації у сфері менеджменту та маркетингу, фінансова та управлінська звітність підприємства, відомості, що розміщені на офіційному сайті підприємства та інформація, зібрана під час проходження практики.

Робота виконана відповідно до вимог: складається зі вступу, двох розділів, висновків, переліку бібліографічних посилань та додатків. Текст роботи викладено на 47 сторінках, на яких міститься 9 рисунків та 4 таблиці. Список бібліографічних посилань налічує 22 джерела. В роботі міститься 4 додатки на 9-ти сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АНАЛІЗУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Зовнішнє середовище організації: характеристики, рівні, фактори

У сучасному розумінні, будь-яка організація не може бути розглянута як окремо існуюча, замкнута система. Адже кожна організація функціонує в певному середовищі, що має безпосередній або опосередкований вплив на її діяльність. Відкритий характер означає тісний зв'язок з певними наборами зовнішніх факторів впливу, що можуть давати можливості для розвитку, але й водночас продукувати проблеми і навіть становити загрозу для існування.

Як відкрита система, організація має «входи» (капітал, сировина, інформація, матеріали, робоча сила тощо) та «виходи» (продукція, послуги, інформація, соціальна діяльність тощо). Тобто постійно відбувається двостороння взаємодія організації з її навколишнім середовищем, а отже і вплив є взаємним: зовнішнє середовище формує умови функціонування організації, визначаючи її можливості та обмеження, натомість сама організація може активно впливати на середовище через свою діяльність.

Визначенням того, що саме розуміється під зовнішнім середовищем організації займалися багато науковців та вчених, таких як Б. Г. Литвак, І. О. Щєбликіна, Д. В. Грибова, З. Є. Шершньова та інші [1-3]. Усі ці та багато інших визначень зібрала та проаналізувала у своїй роботі Ломоносова О. Е. [4], що дає нам змогу узагальнити та надати найбільш підходяще, на нашу думку, визначення. Зовнішнє середовище організації – це певна сукупність факторів, які знаходяться за межами організації,

мають вплив на її діяльність та частково або зовсім не піддаються контролю організацією.

Характерними рисами зовнішнього середовища є його складність, мінливість, взаємозалежність факторів та невизначеність.

Складність зовнішнього середовища характеризується наявністю великої кількості факторів, які організація має враховувати в своїй діяльності, а також різними варіаціями їх можливого впливу.

Швидка зміна сукупності факторів, інтенсивності їх впливу, форми прояву відображає мінливість зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, як великий організм, постійно змінюється та розвивається, тож умови функціонування організації ніколи не будуть однаковими з плином часу. Просто для деяких сфер ці зміни можуть бути різкими, постійними, швидкими (наприклад, сфера маркетингу), а для інших повільнішими та з більшими інтервалами часу (деревообробна промисловість).

Зміна одного фактору може спричинити зміну іншого, як, наприклад, зміна митних ставок може викликати зростання цін на сировину, яку компанія замовляє у постачальника. Саме це показує зв'язок та взаємозалежність факторів, що також необхідно враховувати та вміти передбачати їх вплив на діяльність організації.

Невизначеність проявляється у великому потоці інформації, яка може бути як корисною та достовірною, так і сумнівною. Через це виникає потреба в постійному аналізі великих обсягів інформації, що вимагає великих зусиль та ресурсів [5].

Перелічені характеристики зовнішнього середовища відображаються на складності прогнозування майбутнього стану умов існування, мають вплив на планування діяльності організації та управління нею. Тобто зовнішнє середовище з його особливостями ускладнює дані процеси та потребує ретельної уваги до деталей з боку управлінської ланки та всього персоналу.

Зважаючи на характер зовнішнього середовища існування, організація має на вибір дві основні стратегії управління своєю діяльністю:

1. Швидка адаптація до змін умов та факторів зовнішнього середовища за рахунок гнучкості та прогнозування.
2. Вплив на зовнішнє середовище та намагання зробити його сприятливішим для функціонування власної організації.

На жаль, друга стратегія не підходить для усіх факторів зовнішнього середовища та більш доступна для досить великих організацій, які мають суттєвий вплив на ринку. Але навіть такі гіганти бізнесу мають комбінувати ці дві стратегії для досягнення максимального ефекту [5].

Щодо малих та середніх організацій, в основному вони керуються саме стратегією пристосування до змін та «виживання» в швидкоплинному зовнішньому середовищі. Але думка про те, що вони не мають жодного впливу на оточуючі умови існування є хибною. Зовнішнє середовище організації є комплексним поняттям та включає в себе як неконтрольовані фактори, на які здійснити вплив одній організації дуже важко та майже нереально, так і фактори, на які можна вплинути та мати певний контроль над ними.

Зовнішнє середовище - досить масштабний та всеохоплюючий простір існування організації. Воно складається з багатьох факторів, які з певною інтенсивністю впливають на діяльність, постійно перебувають у динаміці та зазнають трансформацій, тож потребують швидкої реакції і постійного перебування управлінської ланки й загалом кожної людини в контексті подій. Для зручності відслідковування впливу та змін певних факторів, зовнішнє середовище поділяють на рівні, відповідно до інтенсивності, контрольованості та загальності факторів.

Виділяють різну кількість рівнів зовнішнього середовища, залежно від того, на скільки окремих груп ми хочемо розділити фактори. Найбільш

розповсюдженим є поділ зовнішнього середовища на два рівні: мікро- та макросередовище.

Мікросередовище являє собою ближнє оточення організації, яке прямо впливає на її діяльність, вносить свої корективи. Одночасно, й сама організація формує навколо себе даний рівень середовища і здатна впливати на нього: обирати, змінювати та підлаштовувати під себе. До факторів мікросередовища відносяться:

1. Споживачі. Вони є ключовою ланкою ринкової системи, створюють попит, встановлюють вимоги до якості продуктів та послуг. Сучасні компанії дедалі більше орієнтуються саме на споживачів, адже їх задоволеність впливає на прибуток, репутацію та лояльність до компанії. Стратегічним завданням для управління є систематичне дослідження споживчих потреб та уподобань, формування унікальних пропозицій та якісної комунікації.

2. Конкуренти. Рівень конкуренції на ринку впливає на можливості підприємства вести свою діяльність, починаючи з бар'єрів виходу на ринок, закінчуючи боротьбою за увагу споживачів. Але не варто розглядати фактор конкуренції лише з негативної сторони. Саме конкуренція дає поштовх компанії до розвитку, інноваційної діяльності, вдосконалення власної продукції та пошуку унікальних способів задоволення потреб споживачів та отримання при цьому максимальної вигоди. Управління конкурентним середовищем передбачає аналіз діяльності конкурентів, їх сильних та слабких сторін, співставлення з власною діяльністю, формування позиціонування та конкурентної стратегії, її корегування за необхідності.

3. Постачальники. Вони забезпечують організацію усіма необхідними ресурсами. Тож саме від них залежить якість продукції, витрати компанії, швидкість процесу виробництва (ризик затримок) тощо. Особливо важливо мати надійних, відповідальних постачальників з усіма необхідними сертифікатами. Не менш важливим є налагодження

партнерських відносин, що забезпечить позитивне ставлення та сприятиме ефективності співпраці. Мінімізація ризиків також можлива за рахунок диверсифікації або наявності бази перевірених постачальників, що зменшить залежність від одного постачальника та підвищить гнучкість організації під час непередбачуваних ситуацій.

4. Посередники. Дистриб'ютори, роздрібні торговельні мережі, логістичні фірми є сполучною ланкою між виробником та кінцевим споживачем. Від них залежить переміщення товару, доступність інформації, якість обслуговування споживачів, просування товару на ринку. Посередники мають вагомий вплив на продажі продукції і репутацію компанії, тож вибір посередників, їх навчання, мотивація та контроль – важливе завдання для організації.

5. Контактні аудиторії. До контактних аудиторій відносяться особи або групи осіб, які проявляють інтерес до діяльності компанії та впливають на її діяльність і формування ставлення до неї (засоби масової інформації, інвестори, лідери громадської думки, фінансові установи тощо). Їхній вплив проявляється у формуванні громадської думки, забезпеченні фінансових або соціальних ресурсів. Комунікація з цими аудиторіями повинна бути відкритою, прозорою та спрямованою на формування позитивного іміджу підприємства.

Для кожної організації набір цих факторів може варіюватися, розширюватися або звужуватися. Навіть якщо взяти дві компанії з однаковими факторами мікросередовища, це все одно буде унікальний набір впливу, адже у кожної компанії реальна складова цих факторів різна.

Макросередовище, у свою чергу, має опосередкований вплив та більш загальний характер для всіх організацій. Це середовище, в якому перебуває організація, тож вона має враховувати його фактори та оцінювати вплив на власну діяльність. Але при цьому, сама організація не може вплинути на стан макросередовища.

Виділяють такі фактори макросередовища:

- політичні;
- економічні;
- соціокультурні;
- технологічні.

Дані фактори є загальними та впливають на всі організації одночасно, тож самотужки одна організація не може вплинути на умови існування в макросередовищі. Хоча фактори макросередовища є більш загальними, вони також можуть різнитися для певних організацій. Якщо ми розглядаємо дві організації, які функціонують в однаковому географічному середовищі (територіально розташовані в межах однієї країни), ведуть свою діяльність в тій самій сфері, на тому самому ринку продукції, то імовірно, їх фактори макросередовища будуть максимально схожими. Прикладом можуть бути компанії «VARUS», «АТБ», «Сільпо», які функціонують на території України, мають однакову сферу діяльності, тож відповідно мають однакові політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори впливу зовнішнього середовища.

Якщо ж розглядати дві компанії, які мають різні сфери діяльності або територіально знаходяться в різних країнах, макросередовище в них також буде різним. Тож казати, що макросередовище є спільним для абсолютно всіх організацій – некоректно, але воно має більш широкий вплив та сферу охоплення, ніж мікросередовище, яке є унікальним для кожної організації.

Розглянувши фактори мікро- та макросередовища організації, узагальнено подамо їх у вигляді схематичного зображення задля візуалізації та кращого сприйняття (рис. 1.1). Дана схема ілюструє існування організації в зовнішньому середовищі, відповідно до факторів його впливу та рівнів, розмежування яких зумовлено різними характерними рисами для конкретних груп факторів, їх силою впливу, загальністю тощо.



Рис. 1.1. Мікро- та макросередовище організації

*Джерело: складено автором

Отже, зовнішнє середовище організації є динамічним, багатограним та складно контрольованим простором, що формує умови її функціонування. Розмежування мікро- та макросередовища дозволяє більш точно ідентифікувати джерела впливу, оцінити їхній характер і ступінь впливу на управлінські процеси.

1.2. Методи дослідження й аналізу зовнішнього середовища організації

Усвідомивши вагомість впливу та складність й багаторівневість зовнішнього середовища організації, управлінці мають задачу – дослідити та проаналізувати, як саме фактори мікро- та макросередовища впливають на їх організацію, з якою силою, які наслідки можуть мати тощо. Щоб реалізувати дані дослідження та аналіз отриманої інформації, необхідне

розуміння того, які методи для цього існують та які з них в даній ситуації використовувати.

Будь-який аналіз має ґрунтуватися на певній інформації, тож для початку, потрібно її зібрати. Відповідно до джерела, інформацію загалом поділяють на два види: первинну та вторинну.

Первинна інформація – це інформація, отримана з першоджерела, зібрана для вирішення конкретної проблеми. Перевагами первинної інформації є її точність та специфіка, відповідність запитам підприємства, недоступність конкурентам. Така інформація є більш достовірною, через можливість контролю з боку організації за проведенням досліджень.

До недоліків первинної інформації можна віднести великі витрати часу та фінансів на проведення самостійних досліджень, складність доступу до «ексклюзивної» інформації, необхідність залучення відповідних фахівців.

Саме через витрати та складність отримання первинної інформації, підприємства часто спочатку звертаються до вторинної інформації, і вже за недостатності, неактуальності або невідповідності поставленій задачі, організовують первинні дослідження.

Вторинна інформація складається з даних, які були вже зібрані з іншою метою або схожою до мети підприємства та можуть бути використані повторно. Таку інформацію легше зібрати, вона є дешевшою, а іноді й взагалі безкоштовною. Але є певні недоліки та ризики – опосередковане відношення до наявної проблеми, неточність даних, застаріла інформація, доступність конкурентам [6, с.84-85].

До методів збору первинної інформації відносяться:

- опитування (різнovidами опитування є анкетування та інтерв'ю);
- спостереження та моніторинг;
- фокус групи;
- експеримент.

Методи збору вторинної інформації наступні:

- кабінетні дослідження (аналіз та виокремлення необхідної інформації зі звітів, статистичних даних, наукових публікацій тощо);
- інтернет-дослідження (публікації в ЗМІ, відгуки, сайти компаній-конкурентів тощо).

Вибір методів збору інформації залежить від цілей дослідження, об'єкту дослідження, доступності часових та фінансових ресурсів, потреб у точності інформації, масштабності та глибини дослідження.

Наступним кроком після збору необхідної інформації, що є основою для подальшого аналізу, є обрання відповідних методів. Для зручності, їх можна класифікувати за рівнями зовнішнього середовища, які будемо аналізувати: методи аналізу факторів макросередовища та мікросередовища.

Серед методів аналізу факторів мікросередовища найбільш відомими є модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг та SWOT-аналіз. Розглянемо кожен метод більш детально.

Метод п'яти сил Портера спрямований на дослідження й аналіз конкурентного середовища та містить п'ять складових: конкурентна боротьба в певній галузі (прямі конкуренти), загроза появи нових гравців, товари-замінники, вплив постачальників та покупців. Кожен з цих аспектів утворює конкурентне середовище організації та впливає на її діяльність з певною силою.

Рівень конкурентної боротьби в галузі (кількість фірм, їх частки ринку та активність розвитку) визначає бар'єри виходу на ринок та наявність «умов гри», рівень цін, стандарти якості тощо.

Загроза появи нових гравців та наявність товарів замінників свідчать про важливість мати вагому конкурентну перевагу, яка забезпечить сильну позицію на ринку та не дозволить легко вивести організацію з гри.

Вплив постачальників відображає ризик отримання неякісної продукції, затримок у постачанні та інші непередбачувані ризики, які необхідно намагатися мінімізувати та вміти управляти ними. Налагоджені, довірчі відносини з постачальниками створюють позитивне підґрунтя до ефективної співпраці, дає можливість коригувати їх діяльність в разі необхідності. При цьому, вплив постачальника на організацію залежить від кількості постачальників аналогічної продукції на ринку, унікальності та якості пропонованих товарів або послуг і обсягів ресурсу, які вони можуть надати фірмам.

Споживачі також можуть впливати на конкуренцію фірм, створюючи попит та вимоги до продукції, яку збираються купити. Рівень впливу споживачів залежить від багатьох факторів, таких як чутливість до цінових змін, наявність товарів-замінників, розмір додаткових витрат при зміні виробника товару, кількість споживачів, їх частота та об'єми купівлі. Найчастіше, наявність невеликого кола споживачів, що створюють основний попит на певну продукцію дає їм більші можливості впливу на ціну, якість та певні характеристики товару [7]. Так, наприклад, виробники специфічного медичного обладнання мають своїми покупцями в основному великі клініки приватної, рідше державної форми власності. В умовах даного ринку, споживачі можуть впливати на певні складові, такі як комплектація або покращення функціоналу обладнання, індивідуальні знижки, терміни поставки та умови сервісу.

Виробники, у свою чергу, намагаються підлаштовувати свою роботу під вимоги вузького кола споживачів, адже втрата одного з них може негативно відобразитися на їх діяльності. І навпаки, якщо компанія має широке коло покупців та працює на масовий ринок, один окремий споживач не матиме впливу на загальну діяльність компанії. Так, наприклад, ринок газованих напоїв має широку цільову аудиторію і орієнтується на загальні уподобання та потреби споживачів. Виробник самостійно формує асортимент та смаки напоїв, спираючись на загальні

дослідження ринку, формує ціну відповідно до конкуренції та витрат, а зворотній зв'язок зі споживачем збирається переважно в узагальненій формі. Лише тоді, коли вагома частина клієнтів (~ більше 30%) буде невдоволена певною складовою діяльності, є поштовх до внесення змін та врахування побажань споживачів. Але навіть в такій ситуації, компанія сама вирішує, чи потрібні їй такі зміни, чи це просто не її цільова аудиторія.

Бенчмаркінг – це метод вивчення, порівняння та переймання досвіду провідних компаній. Даний метод базується на тому, що досягнення провідними компаніями свого рівня вказує на ефективність їх діяльності, що може бути прикладом або ціллю для інших компаній працювати в тому ж напрямку та орієнтуватися на них. Тобто, закладено концепцію «брати те, що вже працює». Метою даного методу є виявлення можливостей покращення конкурентоспроможності за рахунок запозичення перевірених рішень [8].

Етапи проведення бенчмаркінгу наступні:

1. Визначення мети та об'єкту аналізу;
2. Вибір еталонної компанії або найкращих практик;
3. Збір інформації;
4. Проведення порівняльного аналізу;
5. Визначення власних недоліків у порівнянні з провідною компанією та причин їх виникнення;
6. Розробка заходів адаптації практик до діяльності організації;
7. Впровадження заходів та контроль.

Перевагами даного методу є використання реального досвіду успішних компаній, визначення своїх позицій на ринку, стимулювання прагнення до розвитку та вдосконалення, швидке впровадження перевірених рішень.

Але, попри переваги, існують і суттєві недоліки: важкість збору інформації, обмежений доступ, ризик недостовірності інформації,

необхідність змін. Найсуттєвішим недоліком є ризик механічного копіювання чужого досвіду без адаптації до наявних умов, що може виявитися неефективним або провальним для організації, адже умови ніколи не бувають повністю ідентичними і будь-які запозичення мають бути адаптовані під конкретні внутрішні та зовнішні фактори. Також існує ризик втрати індивідуальності через надмірне захоплення чужим досвідом, без прояву індивідуальності та креативності, що створюють відмінність від інших фірм та підвищують конкурентоспроможність.

Тож при використанні методу бренчмаркінгу важливим є не лише вивчення провідного досвіду, але й адаптація його під наявні умови. Можливо іноді варто виявити недоліки в «еталоні» та зробити ще краще.

SWOT-аналіз є найбільш відомим та часто використовуваним методом аналізу зовнішнього середовища. Він включає в себе аналіз чотирьох складових: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Перші дві складові, а саме сильні та слабкі сторони пов'язані з аналізом внутрішніх потужностей та діяльності підприємства у порівнянні з конкурентами та у відповідності до вподобань та реакцій споживачів. Можливості та загрози у свою чергу пов'язані як з аналізом мікро-, так і макросередовища підприємства, а саме з розглядом можливостей для розвитку та можливих загроз й факторів уповільнення діяльності, які несе в собі зовнішнє середовище.

При проведенні даного аналізу доцільним є розподілення роботи на окремі блоки, для більш детального та ґрунтовного дослідження. Перший блок складається з пошуку сильних та слабких сторін. Спочатку генерується загальна кількість факторів, далі обираються ключові та аналізується, які з них є гіршими ніж в конкурентів, а які кращими. Наступним кроком є додаткова генерація сильних сторін за рахунок відповіді на наступні запитання: які конкурентні переваги має товар? які основні причини купівлі товару? які характеристики допомагають встановлювати більш високу ціну? Також генеруються додаткові недоліки,

вказуючи на основні недоліки товару, основні причини відмови від товару та того, що заважає встановлювати компанії більш високу ціну. Далі всі фактори, які є ключовими, складаються в рейтинг, оцінюється їх вплив на задоволення споживачів і прибуток компанії та вносяться до таблиці SWOT-аналізу.

Наступним кроком є пошук можливостей, тобто пошук джерел росту бізнесу. Так само складається рейтинг, оцінюється, чи може реалізація можливості підвищити задоволеність клієнтів та принести додатковий прибуток компанії.

Далі проводиться пошук загроз для росту та розвитку бізнесу, оцінюється їх рівень впливу на задоволеність споживачів та загрози збитку компанії.

Всі отриманні фактори вносяться до загальної таблиці SWOT-аналізу для відображення ситуація, в якій знаходиться компанія на даний момент часу. Для більш ґрунтовного результату, можна продовжити аналіз та перейти до розширеного TOWS-аналізу. Він представляє собою аналіз вже наявної матриці, виявлення зв'язків між компонентами та надання відповідей на наступні запитання:

- які сильні сторони може використати компанія для реалізації можливостей (strengths + opportunities);
- як усунути слабкі сторони за допомогою реалізації можливостей (weaknesses + opportunities);
- як використати сильні сторони для усунення загроз (strengths + threats);
- чи є зв'язок між слабкими сторонами та загрозами та чи можна, усунувши слабкі сторони, мінімізувати вплив загроз (weaknesses + threats) [9].

Використання SWOT-аналізу та TOWS-аналізу дає можливість організації побачити та обрати шляхи для розвитку та покращення своєї діяльності, враховуючи можливі загрози та власні слабкі сторони,

допомагає обрати орієнтир. Але недоліками даного методу є його суб'єктивність, важкість доступу до необхідної інформації та актуальність для короткого проміжку часу, що змушує проводити даний аналіз з певною періодичністю та залучати декількох експертів для більш точних результатів.

До методів аналізу факторів макросередовища організації можна віднести PEST-аналіз та його розширену версію PESTLE-аналіз.

PEST-аналіз спрямований на виявлення та вивчення таких факторів: political (політичні), economic (економічні), social (соціальні), technological (технологічні). Аналіз цих факторів допомагає вибудувати стратегію, яка буде враховувати вплив факторів макросередовища, використовувати певні моменти на свою користь та намагатися адаптуватися до негативних.

Аналіз політичного чинника зовнішнього середовища дозволяє сформулювати уявлення про напрямки державної політики, наміри органів влади щодо розвитку суспільства, а також про інструменти, які використовуються для реалізації цих намірів. Така інформація є важливою для оцінки рівня стабільності та передбачуваності регуляторного середовища, що впливає на діяльність підприємств.

Оцінка економічного компонента зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, яким чином в межах держави розподіляються економічні ресурси, формуються фінансові потоки та регулюються ключові макроекономічні показники. Для більшості підприємств це є критичним фактором, який визначає умови їх діяльності.

Соціальний аспект зовнішнього оточення охоплює дослідження таких явищ, як рівень трудової культури, ставлення до праці, цінності споживачів, демографічна структура, соціальна мобільність та активність населення. Розуміння цих елементів дозволяє організації краще адаптувати свою продукцію, маркетингову стратегію та кадрову політику до актуальних потреб суспільства.

Вивчення технологічного чинника спрямоване на виявлення можливостей, які виникають у зв'язку з науково-технічним прогресом. Такий аналіз допомагає своєчасно оновлювати виробничі процеси, впроваджувати інновації і мінімізувати ризики, пов'язані з технологічним відставанням [10].

PESTLE-аналіз є просто розширеною версією попереднього методу. До чотирьох основних чинників ще додається legal (юридичні) та environmental (екологічні). До юридичних чинників відносять закони та нормативні акти, якими регулюється діяльність підприємства, а до екологічних – клімат, погодні умови, глобальні проблеми, важливість ведення екологічної діяльності тощо.

Насправді, зовнішнє макросередовище неможливо вмістити в чотири або шість чинників. Але дані методи допомагають структурувати та виділити найбільш вагомі чинники, які позитивно або негативно відображаються на діяльності організації.

За допомогою усіх вище наведених методів дослідження та аналізу зовнішнього середовища організації, стає можливим більш якісна та правдива оцінка впливу його факторів на організацію та створюється підґрунтя для прогнозування майбутньої ситуації на ринку та адаптації під умови ринку.

1.3. Маркетингова інформаційна система як інформаційна основа аналізу зовнішнього середовища організації

Мінливість зовнішнього середовища у теперішній час як ніколи висока. З неймовірною швидкістю з'являються на ринку нові компанії, нові товари, послуги, постійно покращуються властивості вже існуючих товарів та послуг тощо. Поведінка споживача також не є виключенням. У сучасному світі інформаційних технологій, споживачі стають все вибагливішими до якості та важливих для них характеристик товарів, а їх

смаки та потреби часто змінюються. Саме тому, компаніям вкрай необхідно постійно досліджувати та аналізувати зовнішнє середовище, в умовах якого вони функціонують. Для цього компаніям слід проводити постійні маркетингові дослідження, що допомагають підприємствам отримати необхідну інформацію для прийняття ефективних управлінських рішень різного масштабу (від встановлення ціни на продукцію до виходу на нові ринки), формування стратегії (напрямків розвитку бізнесу), обрання методів стимулювання покупців тощо.

Маркетингові дослідження є основою здійснення маркетингової діяльності будь-якого підприємства. Це фундамент, який дозволяє не просто провести дослідження ринку, а й оцінити свої позиції на ньому.

Визначення терміну маркетингових досліджень доволі різноманітні. До трактування даного терміну вдавалися такі автори як Решетілова Т. Б., Довгань С. М., Ф. Котлер, Жегус О. В., Парцирна Т. М., Американська маркетингова асоціація, Європейське товариство з вивчення громадської думки та маркетингу тощо. Проаналізувавши можливі визначення поняття «маркетингові дослідження», можемо узагальнити, що маркетингові дослідження – це заходи збору, обробки, аналізу та накопичення інформації, що забезпечують компанію необхідними актуальними даними стану внутрішнього та зовнішнього середовища, на основі яких приймаються рішення щодо подальшого функціонування та розвитку організації [11-13].

Особливість маркетингових досліджень полягає в їх направленості на вирішення конкретних проблем або завдань, що ставить перед собою організація. Їх використовують у різних сферах діяльності як великі компанії, так і малий і середній бізнеси (але рідше). Це дослідження, що допомагають виявити причину наявних проблем, сформулювати бачення ринку, уявлення про споживачів тощо.

Основними завданнями маркетингових досліджень є:

1. Аналіз споживачів, їх потреб, поведінки та уподобань. Діяльність підприємства неможливо уявити без споживачів, на яке вона орієнтована. Споживачі можуть відрізнятися за різними параметрами: віковою групою, статтю, рівнем достатку, ставленням до нових товарів, процесом прийняття рішень тощо. Саме для того, щоб виявити свою цільову аудиторію, а надалі відслідковувати тенденції змін її смаків та уподобань, потрібно проводити маркетингові дослідження.

2. Визначення сильних та слабких сторін компанії. Знання своїх сильних сторін допомагає компанії правильно сформулювати свої переваги, зрозуміти акцент своєї діяльності та способи виділення між конкурентами. В той самий час, знання слабких сторін показує напрям, в якому підприємству треба ретельніше працювати задля мінімізації впливу цих слабких сторін на діяльність та перетворення їх на сильні сторони.

3. Виявлення ризиків та можливостей ринку. Для ефективного управління підприємством та правильного стратегічного планування не достатньо знати лише сильні та слабкі сторони своєї компанії. Усі підприємства функціонують в мінливому зовнішньому середовищі, що утворює як можливості для розвитку, так і загрози їх існуванню. Тож дослідження ринку є невід'ємною частиною маркетингових досліджень.

4. Відстеження трендів та тенденцій ринку. Як було сказано раніше, зовнішнє бізнес-середовище дуже мінливе і має потужний вплив на функціонування підприємств. Тож відстеження трендів та тенденцій ринку формулює загальне уявлення про можливі тенденції розвитку або занепаду певної сфери діяльності.

5. Аналіз діяльності конкурентів. Наявність конкурентів на будь-якому ринку – цілком природне явище. Конкуренти є не тільки загрозою для діяльності підприємства, а і поштовхом до розвитку, аналізу та запуску процесу самовдосконалення підприємств. Аналізуючи діяльність виробників схожих товарів та послуг, можна оцінити власні шанси

існування на ринку, виокремити недоліки діяльності конкурентів, на основі яких покращити власну діяльність тощо [12].

Класифікувати маркетингові дослідження можна за різними ознаками і різні автори бачать це по-своєму, тож немає єдиної повної класифікації, але вони всі дещо схожі між собою. Ми обрали класифікацію Баранової В. В. та на цій основі склали таблицю 1.1 для її узагальнення.

Таблиця 1.1

Класифікація видів маркетингових досліджень

Ознака	Види
За цільовим призначенням	- описові - дослідження причинно-наслідкових зв'язків - прогностичні - аналітичні
За методами дослідження	- засновані на вторинних джерелах, анкетах і опитуваннях - безпосередні спостереження - психофізичні - експериментальні - моделюючі - математичне моделювання - економічний аналіз - статистичний аналіз
Залежно від інформації, засобів її одержання, техніки проведення та кінцевих результатів	- кабінетні - польові - пілотні - панельні
За напрямками дослідження	- дослідження ринку і продажів - дослідження продукту - дослідження цін - дослідження просування - дослідження доведення продукту до споживача

*Джерело: складено за даними [13]

Маркетингові дослідження надають підприємству певну маркетингову інформацію, що в подальшому стає основою для прийняття ефективних рішень її менеджерами, керівниками тощо. Але, для високого рівня ефективності, цього не достатньо. Адже інформація може бути неактуальна, невчасно надана, несистематизована, необ'єктивна, неправильно інтерпретована або взагалі відсутня. Тож задля ефективності накопичення інформації, її обробки, аналізу та систематизації вкрай важливим є питання створення та впровадження маркетингових інформаційних систем на підприємствах.

Поняття маркетингових інформаційних систем (МІС) було розглянуто багатьма авторами, такими як Котлер Ф., Черчилль Г. А., Бушуєва Л. І., Голубков Є. П., Белявцев М. І., Войчак А. В., Федорченко А. В., Балабанова Л. В., Барабанова В. В. та інші.

Узагальнивши наведені визначення, можемо сказати, що маркетингова інформаційна система – це постійно діюча система, що представляє собою сукупність процедур, методів, персоналу і обладнання, призначена для своєчасного збирання, накопичення, обробки та аналізу актуальної, достовірної маркетингової інформації, та надання її особам, що приймають управлінські рішення [14].

МІС складаються переважно з трьох циклічних етапів діяльності:

Перший етап – виявлення потреби в інформації. На цьому етапі відбувається аналіз діяльності підприємства, в результаті якого можуть бути виявлені певні проблеми або завдання, що потребують вирішення. Після виявлення проблем та поставлення певних цілей, виникає потреба в інформації для їх вирішення і переході на наступний етап.

Другий етап – організація та проведення маркетингових досліджень. Після етапу виявлення потреби в інформації, необхідно організувати (обрати методи та інструменти досліджень) та провести ряд маркетингових досліджень для отримання бажаної інформації. Після

отримання певного набору маркетингової інформації, переходимо до третього етапу.

Третій етап - аналіз та прогнозування. На даному етапі відбувається оцінка достатності отриманої інформації. Якщо інформації не достатньо, повертаємось до другого етапу маркетингових досліджень. Якщо інформації достатньо, відбувається її аналіз та прогнозування можливих варіантів розвитку подій, вирішення проблем та поставлених завдань. Після цього інформація передається безпосередньо до відділу управління, цикл завершується і починається з початку. Адже МІС має постійно функціонувати для забезпечення своєчасності та актуальності інформації [15].

Для кращого розуміння, відобразимо етапи функціонування МІС на схемі (рис. 1.2)

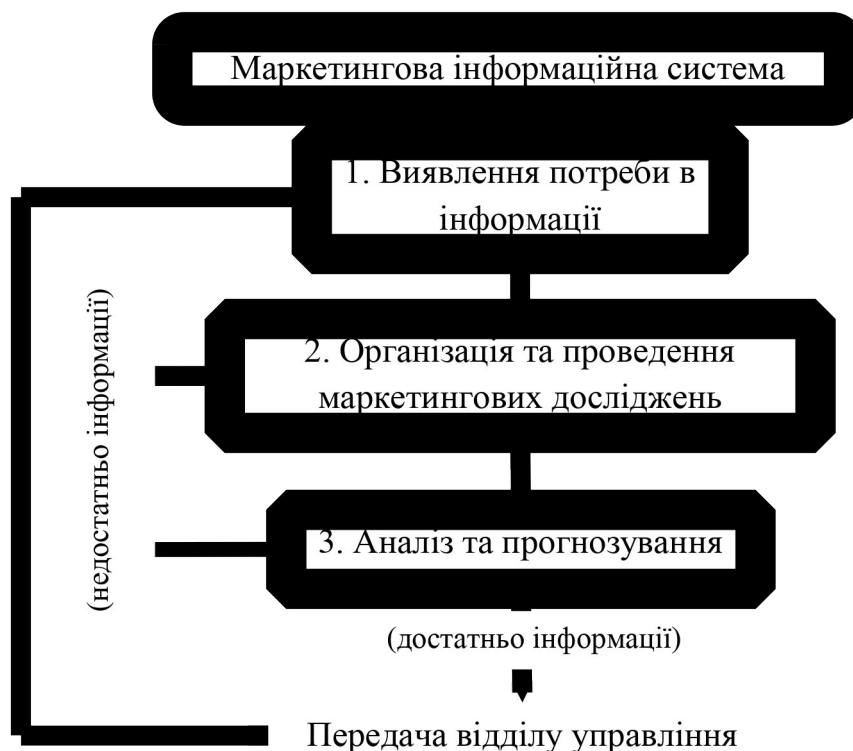


Рис. 1.2. Етапи функціонування МІС

Виділивши і розглянувши етапи функціонування МІС, можемо сказати, що наявність на підприємстві МІС є важливим елементом його стратегічної діяльності. МІС допомагає отримати необхідну інформацію з

можливими прогнозованими варіантами подальших змін, що вкрай важливо для ефективного стратегічного планування та управління.

Розглянемо основні функції МІС. Шамян Л. С. у своїй роботі розділяє функції маркетингових інформаційних систем на три групи: звітні, організаційні та аналітичні.

До звітних функцій МІС відносяться:

- автоматизація оформлення документації;
- автогенерація статистичних звітів;
- представлення маркетингової інформації у динаміці;
- створення інформаційних довідників, що підлягають редагуванню;

- автогенерація фінансової звітності та інше.

До організаційних функцій МІС належать:

- спільний доступ користування підприємствам схожого профілю;
- впровадження нових маркетингових та інформаційних технологій;
- регламент доступу до інформації (правила безпеки користування);
- підтримка стандартів передачі інформації.

До аналітичних функцій МІС відносяться:

- інтеграція інформаційних потоків;
- охоплення всіх аспектів діяльності підприємства;
- концентрація інформації навколо клієнта [16].

Отже, маркетингові інформаційні системи виконують низку важливих функцій, що значно спрощують задачу ефективного керування організацією, надаючи корисну та комплексну інформацію про зовнішнє середовище, необхідну для прийняття рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Компанія Сантера»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «Сантера» (ТОВ «Компанія «Сантера») було засновано на підставі Рішення засновників (Додаток А) у січні 2014 року. Товариство здійснює свою діяльність на підставі Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України “Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю”, інших нормативних актів України, а також Статуту, який є єдиним установчим документом Товариства. (Додаток Б).

Юридичною адресою ТОВ «Компанія «Сантера» є вул. Космонавта Волкова, буд. 6Д, м. Дніпро, Дніпропетровська область. Компанія не має власних приміщень, а орендує адміністративні та складські приміщення за адресою вказаною вище.

Дане підприємство набуває статусу юридичної особи з моменту державної реєстрації, має самостійний баланс, розрахунковий рахунок, круглу печатку із власною назвою та інші необхідні реквізити. Підприємство функціонує як незалежний господарський суб'єкт, що володіє правами і несе обов'язки юридичної особи, а також має право здійснювати господарську діяльність відповідно до визначених керівництвом цілей і завдань, може укладати договори та несе відповідальність за свої зобов'язання.

ТОВ самостійно планує свою діяльність, визначає напрями розвитку та здійснює управління своїм майном відповідно до цілей своєї діяльності.

Основними цілями створення ТОВ «Компанія «Сантера» є:

- отримання прибутку (як комерційної організації);
- задоволення потреб громадян, організацій, установ та підприємств у продукції високої якості;
- створення нових робочих місць;
- розвиток ринку.

Основні види діяльності підприємства згідно КВЕД-2010 наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «Компанія «Сантера»

КВЕД 46.17	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
КВЕД 46.19	Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
КВЕД 46.37	Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами
КВЕД 46.38	Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками
КВЕД 77.39	Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів. н. в. і. у.
КВЕД 82.92	Пакування

* Джерело: складено за даними з Додатку В та [17]

Фактичні напрямки діяльності компанії у відсотковому співвідношенні зображено на рис. 2.1.

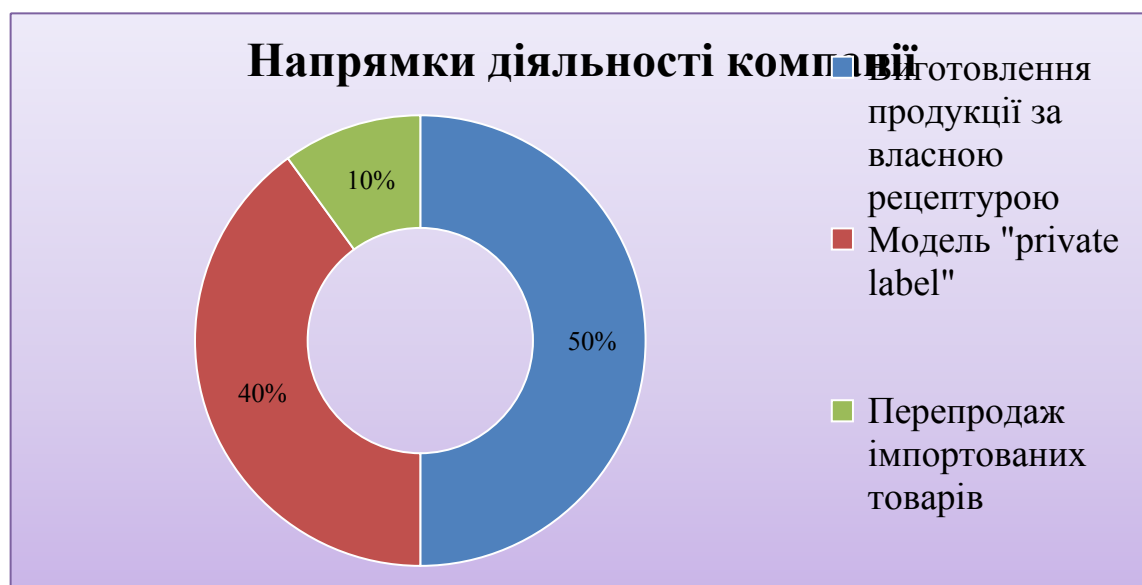


Рис. 2.1. Напрямки діяльності ТОВ «Компанія «Сантера»

Основним напрямком діяльності компанії, що складає 50%, є виготовлення продукції за власною рецептурою та, відповідно, її продаж під власними марками. Але варто зауважити, що компанія не має власних технологічних приміщень для виготовлення продукції, тож для цього використовує заводи. З одного боку, перевагою такого способу виготовлення продукції є те, що не потрібно орендувати приміщення та обладнання, обслуговувати його та наймати додатковий персонал. Ці аспекти значною мірою впливають на зниження витрат компанії, а використання власної технології дає можливість вносити корективи в склад, контролювати та удосконалювати виготовлення продукції. Але з іншого боку, підприємство не має повного контролю над усіма процесами, що відбуваються на заводах.

Друга складова діяльності – використання моделі «private label». Дана модель також передбачає продаж товарів під власною маркою, але при цьому здійснюється закупівля товарів у виробників, які не наносять на нього бренд. Продукт отримує нову упаковку та/або фірмове маркування компанії-замовника і продається через власні канали збуту компанії. Перевагами такої моделі є використання власного бренду та дизайну упаковки, можливість встановлювати власну цінову політику та можливість отримання більшого прибутку порівняно з продажем чужих брендових товарів. Недоліками є відсутність контролю над якістю продукції, неможливість внесення коректив в технологію виготовлення товару, наявність ризиків затримок постачання, впливу на репутацію компанії тощо.

Найменшою складовою діяльності компанії є перепродаж імпортованих товарів інших фірм. Тобто в даному випадку, ТОВ «Компанія «Сантера» виступає в ролі дистриб'ютора та роздрібного продавця для інших фірм. Даний вид діяльності є менш прибутковим, але має перевагу у продажі вже відомої покупцям продукції інших, можливо

більш відомих, фірм, а також розширення асортименту пропонованих товарів на власних сайтах.

Щодо товарного наповнення, ТОВ «Компанія «Сантера» займається продажем продуктів для японської, азійської та паназійської кухонь. В асортименті компанії є наступні позиції:

1. Все для суші (набори для приготування суш, рис, палички, васабі, імбир, норі, різні соуси тощо);
2. Соеві та різні азійські соуси, натуральні оцти;
3. Азійська кухня (вермішель та локшина різних сортів, набори для приготування різних страв тощо);
4. Різноманітні джеми та сиропи;
5. Приправи та спеції;
6. Продукти швидкого приготування;
7. Олії холодного віджиму тощо [18-19].

Компанія «Сантера» вже більше 10 років успішно працює на території України і займає впевнені позиції на ринку продуктів азійської кухні. Компанія не лише успішно розширює свій асортимент, але й створює декілька власних марок, що дозволяє компанії створювати штучну конкуренцію та отримувати ще більше прибутку. ТОВ «Компанія «Сантера» наразі налічує 5 власних торгових марок: «AKURA», «Royal Tiger», «MIRAI», «ATAKA» та «Andersen».

Основною торговою маркою компанії є «AKURA». Вона складає близько 60% як продукції, так і прибутку компанії. Наступною за кількістю товару є «Royal Tiger» ~ 15%, а 25% припадають на усі інші марки компанії, а також залучені товари інших фірм, що становлять близько 10%.

В перспективі компанія планує нарощувати потужності власного виробництва, а також розширювати діяльність підприємства на зарубіжному ринку.

ТОВ «Компанія «Сантера» налічує у своєму штаті 30 співробітників, тож, за кількістю співробітників, дану компанію можемо віднести до категорії малих підприємств (до 50 осіб).

Організаційно-управлінська структура підприємства стала та не змінювалась впродовж останніх 5 років, але компанія відкрита до змін та у разі потреби може провести реструктуризацію або оптимізацію.

Організаційна структура компанії на даний момент складається з керівництва та п'яти відділів, є функціональною і виглядає наступним чином (рис. 2.2).

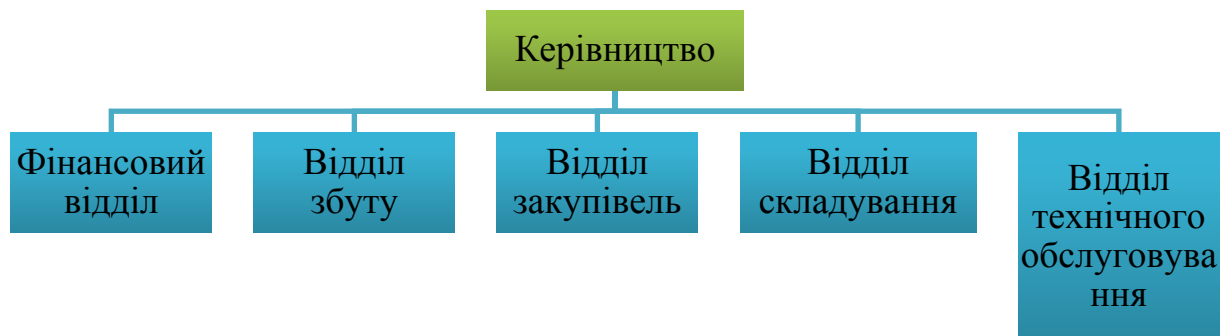


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Компанія «Сантера»

*Джерело: складено автором

Відповідно до організаційної структури, відтворимо схему управлінської структури підприємства (рис. 2.3).

Керівник, у особі власника підприємства, виконує функції тактичного та стратегічного управління власною компанією. Дана ситуацію є нормальною для малого підприємства, але в подальшому, відповідно до розширення компанії, доцільним може бути наймання або помічників (заступників керівника), або виконавчого директора, задля делегації певної низки повноваження для більш ефективного керування організацією.

Оперативне управління компанією, а також допомогу в тактичному та стратегічному управлінні здійснюють начальники усіх відділів. Кожен має свою сферу діяльності, але при цьому залежать один від одного. Для

досягнення синергії, необхідна побудова якісних комунікацій та згуртованості колективу, тож в компанії періодично відбуваються тимбілдингові заходи, корпоративні зустрічі тощо.



Рис. 2.3. Структура управління ТОВ «Компанія «Сантера»

*Джерело: складено автором

Цікавим в даній організації є відділ технічного обслуговування, який має начальника, але при цьому не має постійних робітників. В даному відділі працівники наймаються за необхідності за допомогою аутсорсингу та аутстафінгу. Даний метод для компанії є оптимальним, адже вона не має особистого технічного виробництва, а технічне обслуговування потребують лише такі прилади як комп'ютери, принтери та інша офісна техніка. Тож утримання у своєму складі співробітників для технічного обслуговування не є необхідним.

В компанії наявна проблема перенавантаження працівників, адже деякі процеси, такі як аналіз ринку, маркетингові дослідження, розробка дизайнів тощо не закріплені за певною людиною з відповідною посадою, а розподіляються між наявними співробітниками.

Конкурентоспроможність і фінансова стійкість підприємства залежать від ефективної організації його фінансів. Фінансова діяльність

повинна бути організована таким чином, щоб сприяти зростанню продуктивності. Функціонування фінансової системи підприємства не є автоматичним процесом, а потребує цілеспрямованого управління, яке здійснюється фінансовим відділом підприємства. Аналіз і контроль фінансової діяльності є своєрідною діагностикою фінансового стану підприємства, що дозволяє виявити слабкі місця, визначити прорахунки, збільшити дохідність, знизити витрати, підвищити рентабельність і загалом покращити фінансово-господарську діяльність. Результати такого аналізу застосовуються у фінансовому плануванні та прогнозуванні для оптимізації майбутньої діяльності підприємства.

Для поверхневої оцінки загального фінансового стану підприємства візьмемо такі показники як виручка від реалізованої продукції та інший операційний дохід, собівартість реалізованої продукції, інші операційні витрати та чистий прибуток (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники фінансової діяльності

ТОВ «Компанія «Сантера», тис. грн

Показники	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізованої продукції та інший операційний дохід	23 972, 2	18 574,5	21 712,3	26 478,4
Собівартість реалізованої продукції	15 231,2	12 545,1	14 021,4	16 284,6
Інші операційні витрати	6 123,3	4 245	5 162,2	5 965,3
Чистий прибуток	2 146,5	1 463,2	2 073,5	3 467,4

*Джерело: фінансова звітність підприємства

Проаналізувавши тенденцію змін показників, можемо побачити, що у 2022 році, за причини початку воєнного стану, показники підприємства дещо знизились, що є природньою реакцією на несприятливу зміну

політичних факторів. Надалі ж, підприємство знов поступово почало нарощувати свої потужності та підвищувати показники, намагаючись вийти на прибуток довоєнного періоду.

У 2024 році показники перевищили цифри довоєнного періоду. Дана ситуація спричинена загальним ростом цін в країні, а отже й підвищенням цін на продукцію компанії, а також початком співпраці компанії з більшою кількістю партнерів-дистриб'юторів.

Отже, загалом компанія має позитивну тенденцію до нарощення чистого прибутку та розвитку своєї діяльності.

2.2. Зовнішнє середовище ТОВ «Компанія «Сантера» та його вплив на управлінську діяльність

Зовнішнє середовище так чи інакше має свій вплив на будь-яку відкриту організацію. Так як ТОВ «Компанія «Сантера» функціонує в умовах мінливого зовнішнього середовища, має постачальників, партнерів, споживачів, конкурентів, контактні аудиторії тощо, вплив зовнішніх факторів на компанію є доволі потужним та має враховуватися під час управління підприємством та аналізу ризиків, пов'язаних з цими факторами.

Так як умовно зовнішнє середовище компанії ми можемо розділити на мікро- та макросередовище, доцільним буде структурувати подальший розгляд факторів саме за цими двома категоріями.

Для початку розглянемо **мікросередовище** компанії та фактори його впливу на діяльність підприємства.

Першим та найвагомим, на нашу думку, фактором зовнішнього мікросередовища, який найбільше впливає на діяльність будь-якого підприємства, діяльність якого направлена на збут своєї продукції, є споживачі. Споживачі – це основний двигун змін в компанії. Адже саме

вони вирішують, чи купувати продукцію саме цієї фірми (впливають на конкурентоспроможність), на скільки ця продукція буде користуватися попитом, чи повністю вона задовольняє їх потреби тощо. Орієнтуючись на вподобання та запити споживачів, компанія може змінювати та покращувати свою продукцію, корегувати стратегію та тактику, розширяти асортимент товарів тощо. ТОВ «Компанія «Сантера» завжди звертає увагу на своїх клієнтів, періодично збирає фокус-групи для оцінки конкурентоспроможності товарів, проводить опитування щодо впровадження нової продукції та виявлення смаків та потреб споживачів.

Другим не менш вагомим фактором для ТОВ «Компанія «Сантера» є постачальники та виробники продукції (заводи). Так як компанія не має власних виробничих потужностей, якість та вчасність постачання продукції повністю залежить від постачальників та виробників. Так, компанія може змінювати постачальників, укладати договори з іншими виробниками і тому подібне. Але часто зміна постачальників та виробників відбувається вже після виявлення проблеми. А отже, є ризик того, що ця проблема може сильно вплинути на репутацію компанії та підірвати довіру до неї. Прикладом може бути зіпсована партія запакованої продукції, яка була виставлена на продаж. Даний фактор потребує ретельних управлінських процесів відбору, планування, контролю та швидких реакцій на подразники.

Третім фактором зовнішнього впливу на компанію є партнери: дистриб'ютори та ритейлери. ТОВ «Компанія «Сантера» продає продукцію як через власний сайт, так і через дистриб'юторів та ритейлерів. Товари даної компанії ви можете побачити в таких мережах магазинів як «Varus», «Сільпо», «Рукавичка», «Коло», «Novus», «Делві», «М'ясторія», «Епіцентр», «Копійка», «Обжора», «Flagman», «Egersund seafood» тощо. Компанія постійно розвивається та розширює свої канали збуту, вкладає домовленості з різними партнерами та має періодично відслідковувати їх діяльність на ринку задля впевненості в просуванні власної продукції.

Наступним зовнішнім фактором мікросередовища є звичайно конкуренти. Так як виробництвом різних спецій, соусів, макаронних виробів та рису займається не лише ТОВ «Компанія «Сантера», наявність конкурентів не є несподіванкою. Основними конкурентами компанії є інтернет-магазини, які продають товари (саме продукти харчування, соуси та спеції) з Японії та Китаю. Це такі магазини як «Asia Foods», «Wie Mao» та «Delikatto». А також виробники спецій та соусів, продукцію яких ми можемо побачити на полицях супермаркетів («Bonsai», «Hokkaido Club», «Varto», «Торчин», «Мрія», «Вигода», «Своя лінія» тощо). Також не варто недооцінювати «нових гравців», які можуть в будь-який момент з'явитися на ринку. Тож постійний моніторинг ситуації на ринку та аналіз зовнішнього середовища є важливою задачею для компанії.

Розглянемо вплив двох факторів зовнішнього мікросередовища, а саме «споживачі» та «конкуренти», на управлінські процеси на прикладі випуску компанією нової лінійки продукції. ТОВ «Компанія «Сантера» вирішило запустити в продаж новий товар, а саме попкорн з різними смаками в асортименті. Тож виникла необхідність провести дослідження й аналіз зовнішнього середовища.

Перш за все, необхідно було дослідити конкуренцію на ринку продажу попкорну, а також створити онлайн-опитування для споживачів щодо їх вподобань і проаналізувати отриману інформацію.

Для дослідження конкурентів, ми використовували метод спостереження та збору первинної інформації про наявні на ринку фірми, що випускають дану продукцію, їх цінову політику, різноманітність смаків тощо. Для зручності, можемо класифікувати прямих конкурентів на три групи за каналами збуту:

1. Роздрібні магазини.
2. Онлайн-магазини.
3. Кінотеатри.

У роздрібних магазинах часто представлено два види попкорну: готовий (розфасований в пачках) та для приготування в мікрохвильовій печі. Відомі фірми, які ми можемо побачити на полицях магазинів це «Funny sheep», «PumPiDup», «Big Bob», «Panda», «Своя лінія», «Премія» тощо. Ціни коливаються в межах від 18 до 39 грн за +- 90 г попкорну для приготування в мікрохвильовій печі, та від 25 до 65 грн за 80-90 г готового попкорну.

Онлайн-магазини, у свою чергу, або мають у своєму асортименті такі самі марки попкорну, які представлені у магазинах (також це можуть бути офіційні сторінки виробників, наприклад, «PumPiDup» [20]), або пропонують придбати окремо зерно і спеції для виготовлення попкорну на пательні та в спеціальному апараті [21]. В другому випадку, ціни варіюються від 90 до 120 грн за 1 кг зерен, та від 60 до 80 грн за 50 г приправ до попкорну.

Ще одним конкурентом у продажі попкорну є кінотеатри. Якщо брати в межах міста Дніпро, то це мережі кінотеатрів «Multiplex», «Планета Кіно» та «Мост-Кіно». Середній стакан попкорну вартує від 120 до 160 грн.

Серед найбільш розповсюджених смаків, які присутні переважно в кожного конкурента – класичний солоний, сир, бекон, карамель, сметана-зелень. Інколи зустрічаються незвичайні поєднання смаків, як наприклад сир з карамеллю, кокос кориця, шоколадне печиво, фруктовий тощо.

До непрямих конкурентів можемо віднести продавців інших видів снеків, таких як чипси, горішки, сухарики тощо. Дані конкуренти не будуть прямо впливати на ціноутворення, технологію виробництва нашої продукції тощо, але можуть впливати на попит, адже часто споживач обирає саме між даними категоріями снеків для перегляду фільмів та іншого відпочинку.

Наявність конкуренції на ринку впливає на управлінські рішення компанії щодо виходу на ринок, створення унікальної пропозиції,

визначення рівня цін та пошук дистриб'юторів, обрання нішового сегменту.

Далі перейдемо до дослідження споживчих вподобань. Саме виходячи з їх уподобань, компанія буде принцип власної діяльності, аби мати змогу задовольнити своїх клієнтів і тим самим збільшити свої прибутки.

Результати опитування [22] в діаграмах та графіках можна побачити в Додатку Г.

Проаналізувавши результати опитування, ми отримали наступну інформацію. Незважаючи на те, що 70,2% опитуваних людей, купують попкорн рідше одного разу на місяць, при виборі снєків найчастіше вони обирають саме попкорн, трохи рідше – чипси.

Відсоток тих, хто найчастіше купує попкорн в супермаркетах та тих, хто купує в кінотеатрах, майже однаковий, а от в інтернет-магазинах, згідно нашого опитування, не купують зовсім. Тож можемо зробити висновок, що споживачам легше купити попкорн в магазині, або безпосередньо в кінотеатрі, а от онлайн-покупки є не дуже зручними.

Більшість опитуваних обирають готовий попкорн в пачках або для приготування в мікрохвильовій печі, а от для приготування на пательні, зовсім мало. Якщо ж говорити за зручний розмір пакування, то споживачі надають перевагу середнім (50-100 г) та великим (100-200 г) пачкам попкорну.

Серед смаків явними лідерами є сирний попкорн та попкорн з карамеллю. 40,4% споживачів віддають перевагу більш класичним смакам, 34% обирають смак залежно від настрою, а 25,5% полюбують пробувати нові смаки.

Щодо корисності та натуральності попкорну, думки розділилися приблизно навпіл. Половина обирають корисні снєки, або швидше куплять корисні, якщо буде вибір, а інша – не дуже звертає увагу на даний аспект при купівлі попкорну.

Наша потенційна вікова категорія споживачів – це підлітки віком від 14 до 18 р. та молоді люди віком від 25 до 35 р. Саме представники цих вікових категорій частіше купують снеки, адже часто проводять час за переглядом фільмів вдома з друзями або родиною.

Опитування споживачів не лише дає компанії розуміння про їх вподобання в смаках чи ставлення до продукції, це дає ще розуміння того, який краще обрати канал збуту, як побудувати правильну маркетингову комунікацію, вносить свої корективи в розробку упакування тощо.

Такий аналіз конкурентів та споживачів дає змогу компанії оцінити рівень конкуренції на ринку, на який вона хоче вийти, визначити конкурентну стратегію та конкурентну перевагу, виявити наявність потреби в споживачів щодо даної продукції, дає орієнтири щодо розробки та реалізації продукції. Цей процес неодмінно впливає на прийняття управлінських рішень та відповідні управлінські процеси, що відбуваються далі: планування виробництва, його організація, контроль.

На основі проведеного аналізу, можемо запропонувати наступні рішення:

- 1) Створення двох лінійок попкорну: звичайної та «дієтичної» з меншим вмістом жирів, натуральними приправами тощо.
- 2) Альтернативним варіантом може бути концентрація лише на «дієтичній» лінійці попкорну для якіснішого результату та акцентування уваги споживачів.
- 3) Обрання за основу оригінальних смаків попкорну.
- 4) Періодична пропозиція новинок та аналіз попиту на них.
- 5) Розробка молодіжного дизайну упаковки, який привертав би увагу нашого цільового сегменту (обрання акцентних кольорів та популярного мінімалістичного стилю).
- 6) Можлива розробка нової торгової марки саме під виробництво попкорну (адже це не азійська кухня).

7) Досягнення зручності упакування за рахунок можливості герметичного зберігання продукції після її відкриття для збереження смаку (зіп-пакування, клейка стрічка на пакуванні тощо)

8) Основні канали збуту – супермаркети, невеликі магазини, снекові автомати.

Розглянемо фактори зовнішнього **макросередовища**. Для цього використаємо метод PEST-аналізу, який допоможе впорядкувати фактори за чотирма категоріями: політичні, економічні, соціокультурні та технологічні фактори (табл. 2.3).

До політичних факторів можемо віднести регулювання імпорту: оскільки частина продукції компанії імпортується, необхідно враховувати митні правила, імпортні мита та квоти. Політична нестабільність впливає на постійні зміни в зовнішньому середовищі, законодавстві та співробітництві з іншими країнами, а воєнний стан робить політичну ситуацію в країні ще більш нестабільною. Щодо ролі держави: здійснюється державний контроль якості продукції, продукти харчування підлягають жорсткому контролю, а сертифікація та ліцензування впливають на можливості компанії. Також держава надає підтримку малому бізнесу, що дає змогу отримати певні пільги або гранти, які сприятимуть розвитку власного бізнесу.

Економічні фактори, такі як валютний курс, рівень доходів населення, інфляція та ріст цін на продукти впливають на купівельну спроможність як самого підприємства, так і населення.

Позитивними соціокультурними факторами є популярність та прихильність населення України до різноманітних кухонь світу, бажання куштувати щось нове та незвичне; популярність домашньої кулінарії; пропаганда здорового харчування, поширення азійської культури через фільми, аніме, К-рор. Усі ці фактори сприяють попиту на різні компоненти для приготування страв азійської кухні (особливо спеції, соуси, готові набори тощо). А от негативним фактором може стати зміна вподобань

споживачів через певні особисті упередження або активне просування інших культур.

До технологічних факторів належить розвиток електронної комерції, технологій виробництва та його автоматизація. Дані фактори змушують підприємство вести активну дослідницьку та інноваційну діяльність задля того, щоб слідувати тенденціям ринку, впроваджувати новітні технології та покращувати власну продукцію.

Таблиця 2.3

PEST-аналіз макросередовища

PEST-аналіз	
Політичні фактори	Економічні фактори
• Регулювання імпорту • Політична нестабільність • Державний контроль якості продукції • Державна підтримка малого бізнесу • Воєнний стан	• Валютний курс • Рівень доходів населення • Інфляція та ріст цін на продукти
Соціокультурні фактори	Технологічні фактори
• Популярність та прихильність споживачів до різних кухонь світу • Популярність домашньої кулінарії • Підвищення уваги населення до здорового харчування • Поширення азійської культури через фільми, аніме, К-поп • Зміна харчових звичок та вподобань	• Розвиток e-commerce • Постійний розвиток технологій виробництва • Автоматизація виробництва

*Джерело: складено автором

Усі ці фактори впливають на діяльність компанії, а отже і на управління нею, знаходження рішень, адаптацію до наявних умов тощо. Сукупність зовнішніх факторів, що діють одночасно і безперервно, потребують постійного аналізу й моніторингу з боку компанії. Фактори

мікро- та макросередовища особливо впливають на такі управлінські процеси як планування діяльності та її організацію.

2.3. Основні проблеми та ризики. Рекомендації щодо вдосконалення діяльності ТОВ «Компанія «Сантера» в умовах впливу зовнішнього середовища

Основною проблемою організації в області управління є перенавантаження співробітників додатковими обов'язками, які мають виконуватися окремими професійними кадрами:

- У компанії немає дизайнера, який займався б привертанням уваги споживачів за допомогою відповідного пакування.
- Немає відділу маркетингу, який займався б дослідженням ринку та відслідковував його тенденції й потрібність в певних змінах всередині організації.

Обидві ці складові мають важливе місце в діяльності компанії, виготовленні та реалізації продукції та мають здійснюватися відповідними фахівцями. Наразі ж, цими процесами займаються співробітники різних відділів, переважно начальники, які не мають в своїх обов'язках дані завдання. Додаткова відповідальність та навантаження на начальників відділів може призвести до неякісного виконання своїх повноважень через брак часу, а також до неякісного виконання самих додаткових поставлених перед ними задач через відсутність відповідних навичок та дилетантський підхід.

Поглянувши на упакування продукції ТОВ «Компанія «Сантера» можна сказати, що дизайн є досить посереднім, аматорським та дещо застарілим і не привертає особливої уваги споживачів (рис. 2.4). На деякому пакуванні забагато елементів, нечитабельний текст, занадто багато інформації без виділення головних деталей, на інших – навпаки:

замало інформації, відсутня єдина кольорова гама та пропорційність кольорів, візуальне злиття елементів з фоном тощо. Компанія має багато різних позицій товару, часто змінює розміри та види пакування під різні види продукції. Зміна або коригування дизайну доволі частий процес, який потребує багато часу та відповідних навиків. Тож для візуальної привабливості, надання продукції більш «дорогого та якісного» вигляду та привернення уваги споживачів доцільним буде удосконалити дизайн пакування та залишити цю роботу для спеціалістів.



Рис. 2.4. Дизайн пакування продукції ТОВ «Компанія «Сантера»

Якщо вигляд пакування продукції є не найкритичнішим, то маркетингова складова діяльності є досить важливим елементом. З попередніх досліджень та вище описаної складності, комплексності та швидкої й постійної зміни зовнішнього середовища, зрозумілою є необхідність постійного моніторингу й аналізу зовнішнього середовища організації. Ще більш важливим є використання отриманої інформації в управлінських процесах та під час прийняття рішень на свою користь: прогнозування можливих змін, запобігання ризикам, адаптація до ринкових умов, підвищення гнучкості персоналу організації, удосконалення продукції відповідно до потреб споживачів тощо.

Саме для реалізації усіх цих процесів та постійного аналізу й збору інформації, необхідне впровадження маркетингової інформаційної системи (МІС), що включає в себе сукупність процедур, методів, персоналу і обладнання, призначена для своєчасного збирання, накопичення, обробки та аналізу актуальної, достовірної маркетингової інформації, та надання її особам, що приймають управлінські рішення. Ключовим елементом в МІС є персонал, а отже наявність маркетингового відділу в структурі підприємства, який буде частиною МІС є важливою умовою ефективного функціонування організації, що розвивається.

Наступною проблемою є відсутність будь-якої рекламної діяльності щодо просування продукції та підвищення відомості власних брендів. Так, компанія співпрацює з багатьма дистриб'юторами й ритейлерами, але ця співпраця будується на пошуку та пропозиціях, які висуває сама компанія, а невпізнаваність брендів ще більше ускладнює цей процес через відсутність довіри до невідомої продукції. Проводячи певні рекламні кампанії, ТОВ «Компанія «Сантера» зможе розвернути напрям процесу пошуку каналів збуту та зробити так, щоб пропозиції співпраці самі надходили до компанії. Також реклама вплине і на попит серед споживачів, що збільшить продажі та, відповідно, прибуток компанії. Відомість та впізнаваність фірм сприяє наданню споживачами переваги на користь відомої їм продукції, підвищенню довіри та створює відповідний імідж компанії.

Так як організаційно-управлінська структура ТОВ «Компанія «Сантера» не зазнавала змін вже протягом 5 років, а компанія розвивалась та нарощувала свої потужності, необхідним є оптимізація та розширення структури підприємства, впровадження нових посад та відділів. Наші рекомендації відповідно до даної проблематики наступні:

- відкриття відділу маркетингу, який займався б постійним моніторингом та аналізом зовнішнього середовища, впровадженням змін. Це сприятиме підвищенню конкурентоспроможності компанії, слідуванню

трендам ринку та розвантажить співробітників, на яких покладено обов'язки даного відділу;

- впровадження маркетингової інформаційної системи;
- залучення до свого штату дизайнера;
- відкриття посади SMM-спеціаліста.

Відповідно до цих корективів, необхідно розробити нову, розширену організаційну та управлінську структури компанії (рис. 2.5, рис. 2.6).

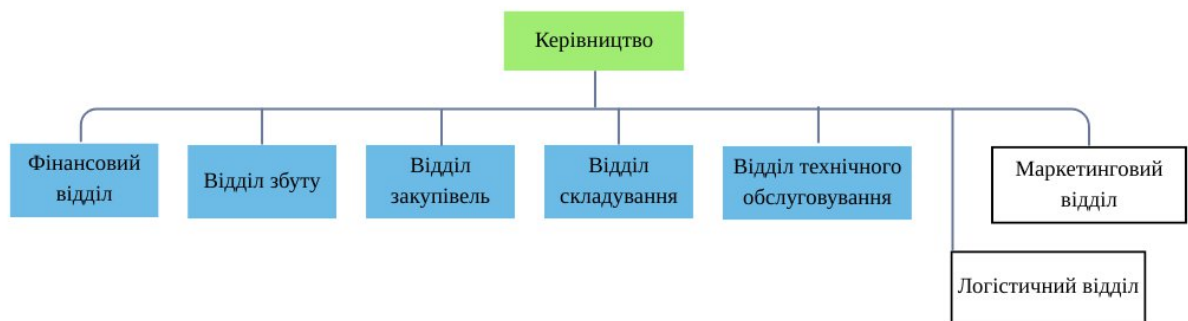


Рис. 2.5. Нова організаційна структура для ТОВ «Компанія «Сантера»



Рис. 2.6. Нова управлінська структура для ТОВ «Компанія «Сантера»

Для оптимізації та покращення ефективності структур на даному етапі існування, ми залишили функціональний вид та додали

маркетинговий відділ з відповідними посадами. Це значно покращить діяльність компанії і зменшить навантаження на персонал та є оптимальним для невеликої організації. До того ж, усі проблемні питання так чи інакше пов'язані з зовнішнім середовищем, тому додавання у структуру саме маркетингового відділу дозволить компанії зменшити негативний вплив факторів на власну діяльність, розуміти стан зовнішнього середовища та приймати рішення, спираючись на отриману інформації, підвищить готовність до змін та може сприяти зміні стратегії керування ризиками, пов'язаними з зовнішніми факторами, з пасивної або реактивної на превентивну чи активну. Також ми окремо винесли логістичний відділ (до цього логіст був лише у відділі збуту). Така зміна зумовлена тим, що логістика – це не лише про налагоджене постачання нашої готової продукції до дистриб'юторів, роздрібних торговців та споживачів. Логістичні процеси допомагають оптимізувати та налагодити управління ресурсами і запасами, тож мають місце не лише при процесі збуту, а й при закупівлях, складуванні тощо. Логістика відповідає за наявність потрібних товарів, у відповідній кількості та якості, у потрібному місці в потрібний час для конкретних споживачів та оптимізує витрати на всі ці аспекти.

Стосовно загальної діяльності компанії, рекомендацією буде відкриття свого офісу та складу у Львові. На даний момент ТОВ «Компанія «Сантера» має свій осередок лише у Дніпрі, а продукцію доставляє по всіх областях України. Для спрощення логістичних процесів та оптимізації витрат, створення осередку у Львові буде доречним. Саме таке місце розташування дозволить поділити навпіл зони впливу кожного підприємства на східну та західну частину України, а також спростить процес імпорту товарів.

За умов відкриття філії у Львові, компанії знову необхідно буде переглянути структуру, розширити та адаптувати до нових умов. В даному випадку, найвдалішою буде лінійно-функціональна структура (рис. 2.7).

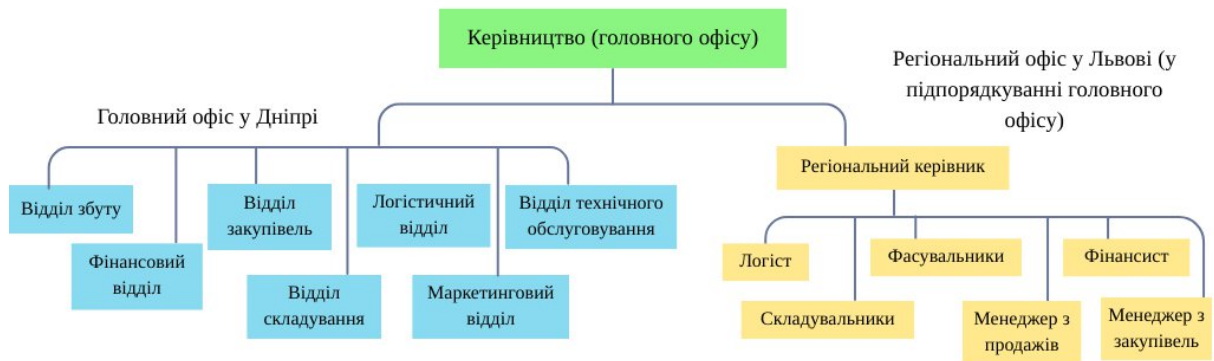


Рис. 2.7. Організаційно-управлінська структура з урахуванням регіональної філії

Дана структура передбачає підпорядкування регіонального офісу головному офісу у Дніпрі, а також має оптимальний набір працівників для ведення допоміжної діяльності на новому місці.

Отже, так чи інакше, вся розглянута вище проблематика пов'язана з впливом зовнішнього середовища на діяльність організації, її структуру управління, впровадження змін та підкреслює важливість адаптації до цих умов. Попит з боку споживачів та бажання оптимізувати логістичні витрати змушує компанію рости, відкривати нові філії та склади. Наявність вибору та поведінка споживачів впливає на важливість ведення рекламної діяльності, створення привабливого дизайну та залучення відповідних спеціалістів. Постійні зміни в зовнішньому середовищі вимагають від компанії постійного моніторингу, аналізу та прийняття відповідних рішень, що означає необхідність наявності маркетингового відділу в структурі організації.

ВИСНОВКИ

Кожна організація існує в мінливих зовнішніх умовах, що складаються з багатьох факторів різної інтенсивності впливу. Через їх нестабільність та постійну зміну, одною з головних задач організації є адаптація та здатність не тільки підлаштовуватись під ці умови, а й керувати ними, використовувати на свою користь.

Задля вирішення проблем недостатньої обізнаності в процесах, що відбуваються зовні організації, було визначено основні фактори мікро- та макросередовища організацій, які по різному впливають на їх діяльність, наведено основні методи аналізу зовнішнього середовища: модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PEST-аналіз та PESTLE-аналіз.

Також було запропоновано використання маркетингових інформаційних систем як інформаційної основи аналізу зовнішнього середовища організації. Така система забезпечить безперервний потік інформації та надасть необхідні дані для подальшого аналізу й прийняття рішень. Адже саме прийняття рішень є основою управлінських процесів.

На прикладі діяльності ТОВ «Компанія «Сантера» було досліджено зовнішнє середовище компанії та вплив його факторів на діяльність та управлінські процеси. Було проведено аналіз конкурентів та проведено опитування споживачів перед випуском компанією нової продукції. Такий практичний досвід показав, що та інформація, яку ми отримуємо із зовнішнього середовища (від споживачів, досліджуючи конкурентів тощо) впливає на нашу діяльність та визначає доцільність її ведення або впровадження, допомагає визначитись, на що саме робити акцент, які є ризики та можливості.

Основними проблемами компанії виявилися перенавантаження співробітників через недостатньо повну організаційно-управлінську структуру. Дослідженням зовнішнього середовища та створенням дизайнів упаковок займалися працівники, які мають зовсім інші функціональні

обов'язки. Саме тому, важливим кроком є удосконалення структури підприємства: відкриття відділу маркетингу, який займався б постійним моніторингом та аналізом зовнішнього середовища, впровадженням змін, залучення дизайнера та SMM-спеціаліста.

Ще однією рекомендацією стало відкриття свого офісу та складу у Львові для спрощення логістичних процесів та кращої співпраці з постачальниками.

Усі зміни, яких потребує ТОВ «Компанія «Сантера», так чи інакше пов'язані з її існуванням у зовнішньому середовищі та відображення на організації його впливу. Компанія має вміти адаптуватися та мати достатню кількість інформації про стан зовнішнього середовища. Саме тому, впровадження маркетингових інформаційних систем буде досить доцільним рішенням та забезпечить організацію необхідною інформацією для прийняття управлінських рішень.

Загалом, ТОВ «Компанія «Сантера» - є досить успішним бізнесом, що розвивається й намагається постійно удосконалюватися. Маючи достатньо інформації та можливостей слідування тенденціям ринку, реагування на запити споживачів, аналізу себе відповідно до конкурентів та ведучи активне управління враховуючи зовнішні умови, компанія лише покращить свої позиції на ринку та стане ще кращою.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент. 2013. URL: https://stud.com.ua/18606/menedzhment/zovnishnya_vnutrishnya_sereda_obyekta_upravlinnya#72
2. Щебликіна І. О., Грибова Д. В. Основи менеджменту : навчальний посібник. Мелітополь : ВБ «ММД», 2015. 479 с. URL: https://pidru4niki.com/75122/menedzhment/zovnishnye_seredovische_organizatsiyi#195
3. . Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
4. Ломоносова О. Е. Типологізація підходів до визначення зовнішнього середовища. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління. Київ, 2020. Т. 31 (70), № 5. С. 1–15.
5. Л.О.Болтянська, Л.О. Андреева, О.І. Лисак. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІПЛЮС, 2015. 668с.
6. Небава, М. І. Економіка та організація виробничої діяльності підприємства. Ч.2. Організація виробництва : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2011. 131 с.
7. Костецька Н. Модель п'яти сил М. Портера як інструмент аналізу галузових ринків. Інноваційна економіка. №4, С. 131-135. 2022. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18>
8. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 79-82
9. Fitriani, E. (2022). TOWS Analysis on Recissbar to increase its competitiveness. Revista CEA, v. 8, n. 16, e1876. URL: <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/1876>
10. Калініченко А. Ю. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства харчової промисловості на основі

використання технологій SWOT-та PEST-аналізу/ Управління розвитком.
2013. №18. С. 14–18. URL:

<http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/4520>

11. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

12. Павленко А. Ф., Войчак А. В. Маркетинг: Підручник. К.: КНЕУ, 2003. 246 с

13. Барабанова В.В. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.

14. Наумова О. Е. Підвищення ролі маркетингових інформаційних систем при забезпеченні ефективного управління маркетингом підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 2. С. 129-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_2_23

15. Панухник Я. Г. Концептуальні підходи до побудови маркетингових інформаційних систем промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2014. № 2. С. 113-120. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2014_2_19

16. Шамян Л. С. Аналіз функцій маркетингових інформаційних систем. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 3. С. 115-119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2012_3_26

17. Національний класифікатор України. Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text>

18. Офіційний сайт торгової марки «AKURA». URL: <http://akura.ua/>

19. Офіційний канал продажу ТОВ «Компанія «Сантера». URL: <https://exoticfood.com.ua/ua/>

20. Офіційний сайт онлайн-магазину «PumPiDup». URL: <https://www.pumpidup.ua/>

21. Офіційний сайт онлайн-магазину «Popcorn Life». URL :
https://popcornlife.com.ua/ua/p1707415061-kukuruza-dlya-popkorna.html?source=merchant_center&gad_source=1&gclid=CjwKCAiAqrG9BhAVEiwAaPu5zum044yJPsRAgsNOtr7rpr3h1qQplEz-tH1x5WJVmXLCWdm_LzTmZhoCxSwQAvD_BwE

22. Опитування щодо вподобань споживачів. URL:
<https://forms.gle/M6w9pnc5sdiN3uVS8>

ДОДАТКИ

Додаток А

ПРОТОКОЛ ЗБОРІВ ЗАСНОВНИКІВ


 УКРАЇНА UKRAINE
ПРОТОКОЛ № 1
ЗБОРІВ ЗАСНОВНИКІВ
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА»

м. Дніпропетровськ 13 січня 2014р.

БУЛИ ПРИСУТНІ:
Засновник:
1. Агафонов Дмитро Вікторович, що зареєстрований за адресою: 49127, м. Дніпропетровськ, вул. Космонавтів, буд. 9, кв. 4. Паспорт АК № 131828, виданий Самарським РВ ДМУ УМВС України в Дніпропетровській області 02.06.1998р. Податковий номер 2999409457.

Засновнику належить 100% голосів.

Запрошена особа:
Поздняков Олександр Валерійович, що мешкає за адресою: 49127, м. Дніпропетровськ, вул. Немировича Данченка, буд. 56, кв. 49. Паспорт АК 131604, виданий Самарським РВ ДМУ УМВС України в Дніпропетровській області 14.05.1998р. Податковий номер 3000610315.

Порядок денний:

1. Про створення ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА» (далі ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА»).
2. Про формування Статутного капіталу ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА».
3. Про внесок до Статутного капіталу ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА» засновником та погодження його частки у Статутному капіталі.
4. Про визначення місцезнаходження ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА».
5. Про затвердження Статуту ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА».
6. Про призначення директора ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА».

Вирішив:

1. Створити ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА».
2. Статутний капітал ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА» сформувати у розмірі 400 000,00 гривень (чотириста тисяч гривень 00 копійок).
3. Визначити внесок **Агафова Дмитра Вікторовича** до Статутного капіталу у розмірі 400 000,00 гривень, що у відсотковому співвідношенні становить 100% від загального розміру Статутного капіталу Товариства та який повинен бути внесений до Статутного капіталу в порядку, визначеному Статутом. Погодити частку Агафова Д.В. у статутному капіталі ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА» в розмірі 100%.
4. Погодити місцезнаходження ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА» за адресою: 49127, м. Дніпропетровськ, вул. Базова, 4, офіс 7.
5. Затвердити Статут ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА».
6. Призначити **Позднякова Олександра Валерійовича**, що мешкає за адресою: 49127, м. Дніпропетровськ, вул. Немировича Данченка, буд. 56, кв. 49. Паспорт АК 131604, виданий Самарським РВ ДМУ УМВС України в Дніпропетровській області 14.05.1998р. Податковий номер 3000610315, на посаду директора ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА» за сумісництвом.

По всіх питаннях порядку денного зборів засновників ТОВ «КОМПАНІЯ «САНТЕРА» засновник голосував одностайно – «ЗА».

Підпис Засновника:

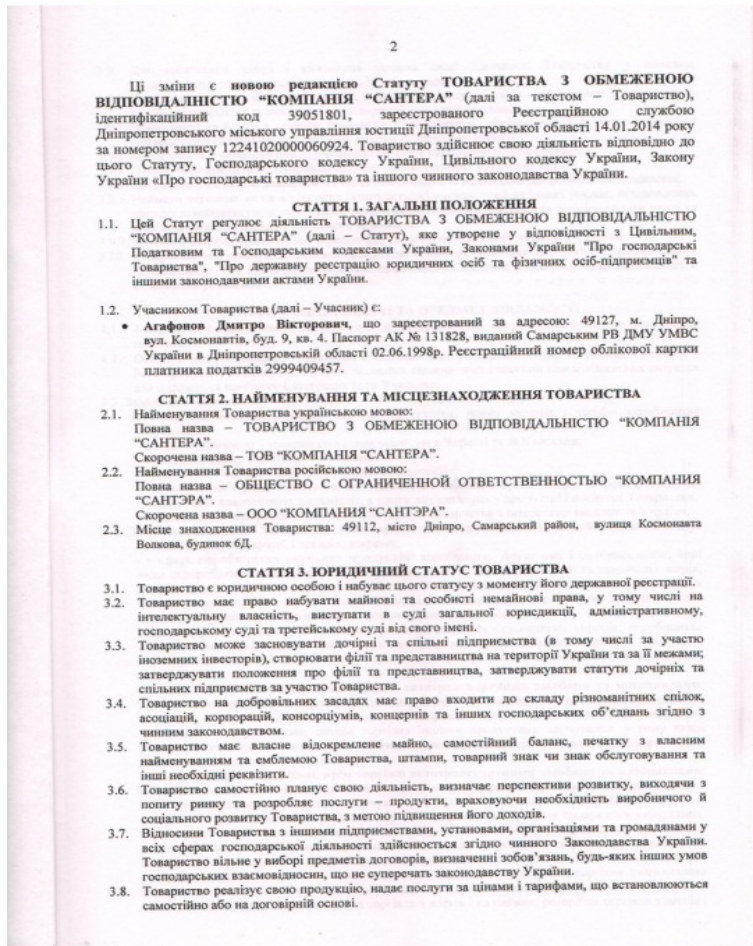

 Д.В. Агафонов
 Місто Дні-


 Увага! Бланк містить багатоступеневий захист від підроблення.
 МІНІСТЕРСТВО ЮСТИЦІЇ УКРАЇНИ



Додаток Б

Статут ТОВ «Компанія «Сантера»



Додаток В

Відомості з Єдиного державного реєстру підприємств
та організацій України

ДЕРЖСТАТ
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ
У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ

вул. Столярова, 3, м. Дніпро, 49000, тел. (056) 778-68-43, факс (056) 778-67-69
E-mail: ous@dp.ukrstat.gov.ua Web: http://www.dneprstat.gov.ua Код ЄДРПОУ 02359946

Реєстраційний номер відомостей ГУС_0051

ВІДОМОСТІ
З ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ
ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ (ЄДРПОУ)
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"КОМПАНІЯ "САНТЕРА"

Ідентифікаційний код **39051801** Правовий статус суб'єкта ЮРИДИЧНА ОСОБА

Керівник АГАФОНОВ ДМИТРО ВІКТОРОВИЧ

Телефон 0682937299

Адреса електронної пошти APRIUS@UKR.NET

Орган державної реєстрації - ДЕПАРТАМЕНТ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ ТА ДОЗВІЛЬНИХ ПРОЦЕДУР
ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Дата первинної реєстрації 14.01.2014

Дата та номер останньої реєстраційної дії 03.01.2019 № 12247770007060924

Місце проведення останньої реєстраційної дії ДЕПАРТАМЕНТ АДМІНІСТРАТИВНИХ
ПОСЛУГ ТА ДОЗВІЛЬНИХ ПРОЦЕДУР
ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Класифікаційні дані:

Місцезнаходження за КОАТУУ 1210138400 49112 М.ДНІПРО, САМАРСЬКИЙ Р-Н, ВУЛИЦЯ
КОСМОНАВТА ВОЛКОВА, БУДИНОК 6 Д

Організаційно-правова форма за КОПФГ 240 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Інституційний сектор економіки за КІСЕ S.11002 Приватні нефінансові корпорації

Продовження додатку В

Види діяльності за КВЕД-2010:

- 46.17 Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.37 Оптова торгівля кавою, чаєм, какао та прянощами;
- 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними і молюсками;
- 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;
- 82.92 Пакування;
- 69.10 Діяльність у сфері права.

Дата надання відомостей 09.01.2019

Виконавець МАРТИНЕНКО В. П. Телефон 778 67 58

Заступник начальника



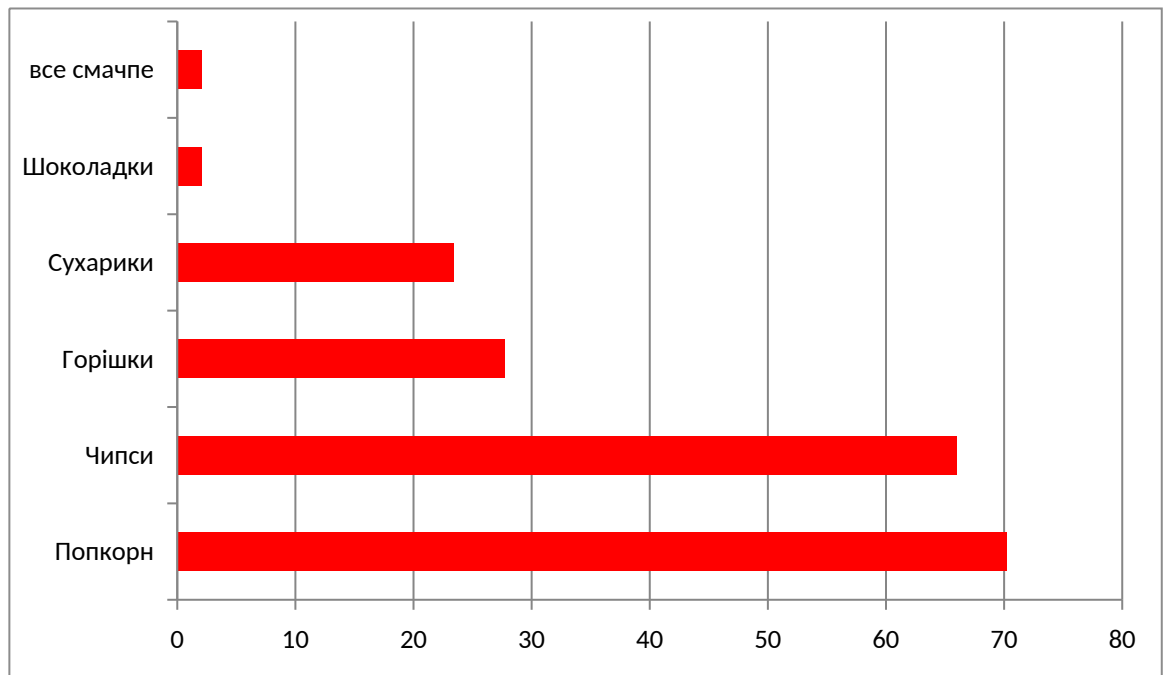
О. ЧАБАННА

- КОАТУУ - Класифікатор об'єктів адміністративно-територіального устрою України
- КОПФГ - Класифікація організаційно-правових форм господарювання
- КВЕД - Класифікація видів економічної діяльності
- КІСЕ - Класифікація інституційних секторів економіки

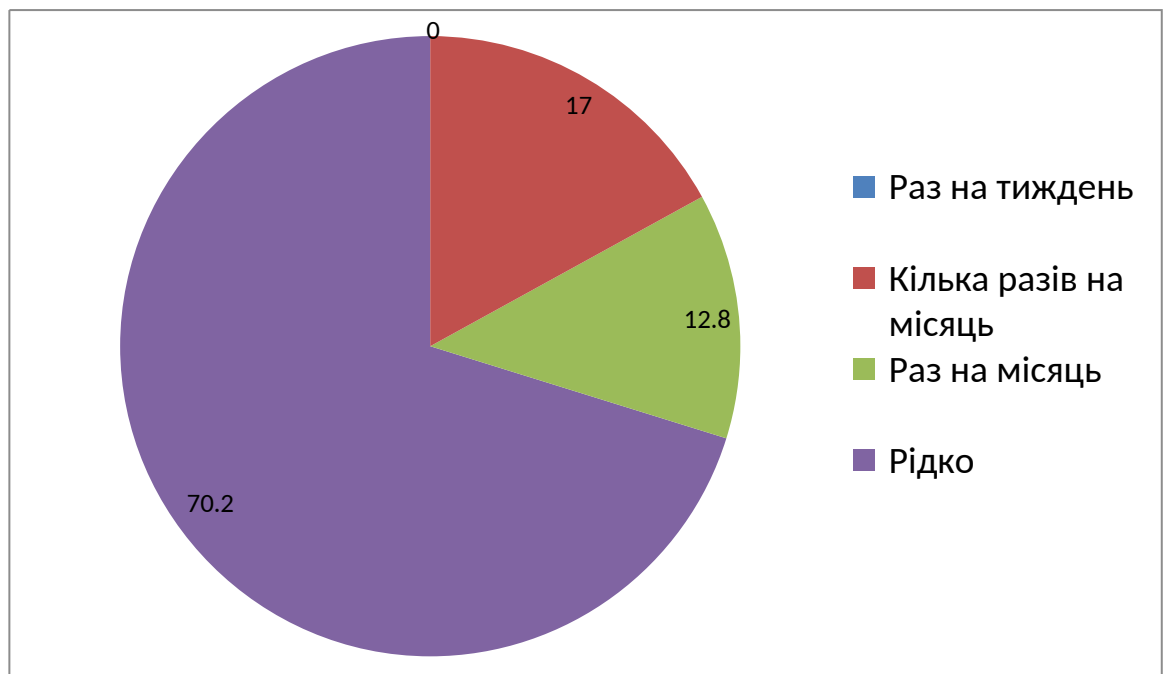
Додаток Г

Результати опитування споживачів

1. Які ваші улюблені снеки під перегляд фільмів?

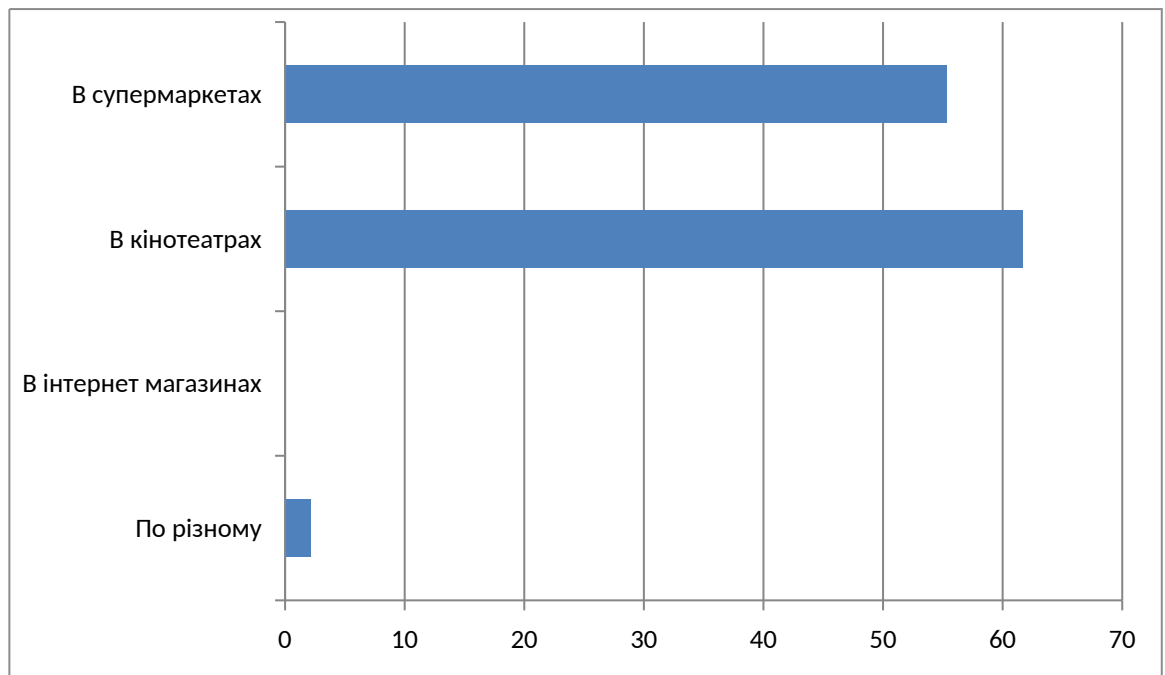


2. Як часто ви купуєте попкорн?

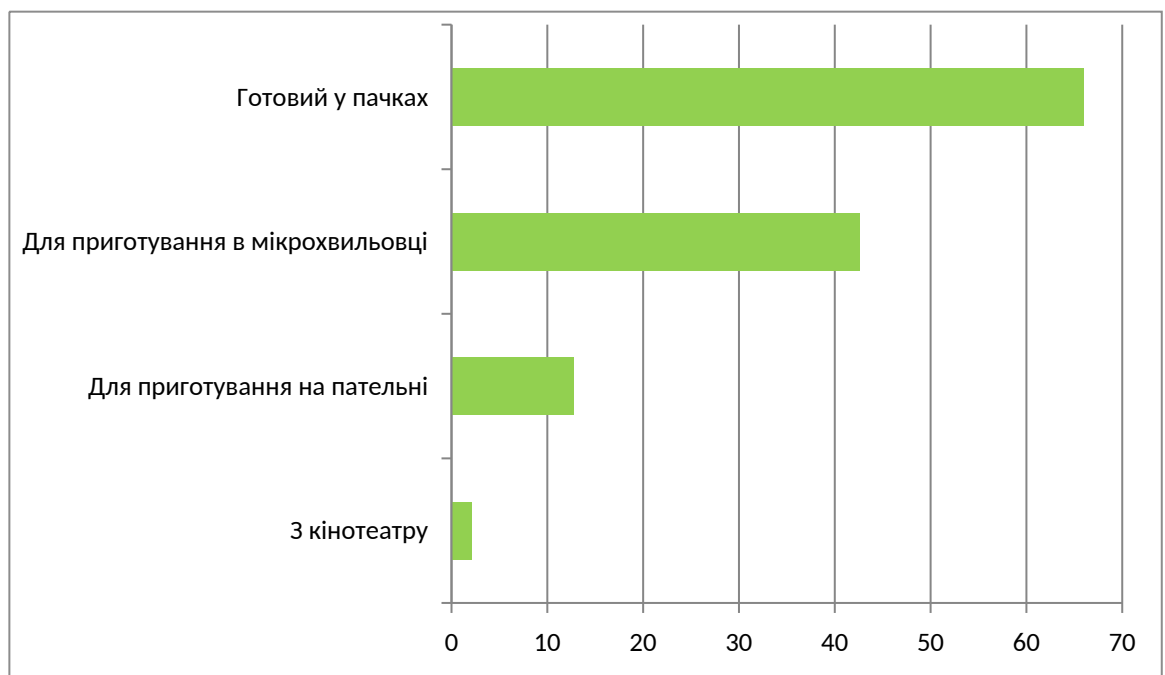


Продовження Додатку Г

3. Де ви найчастіше купуєте попкорн?

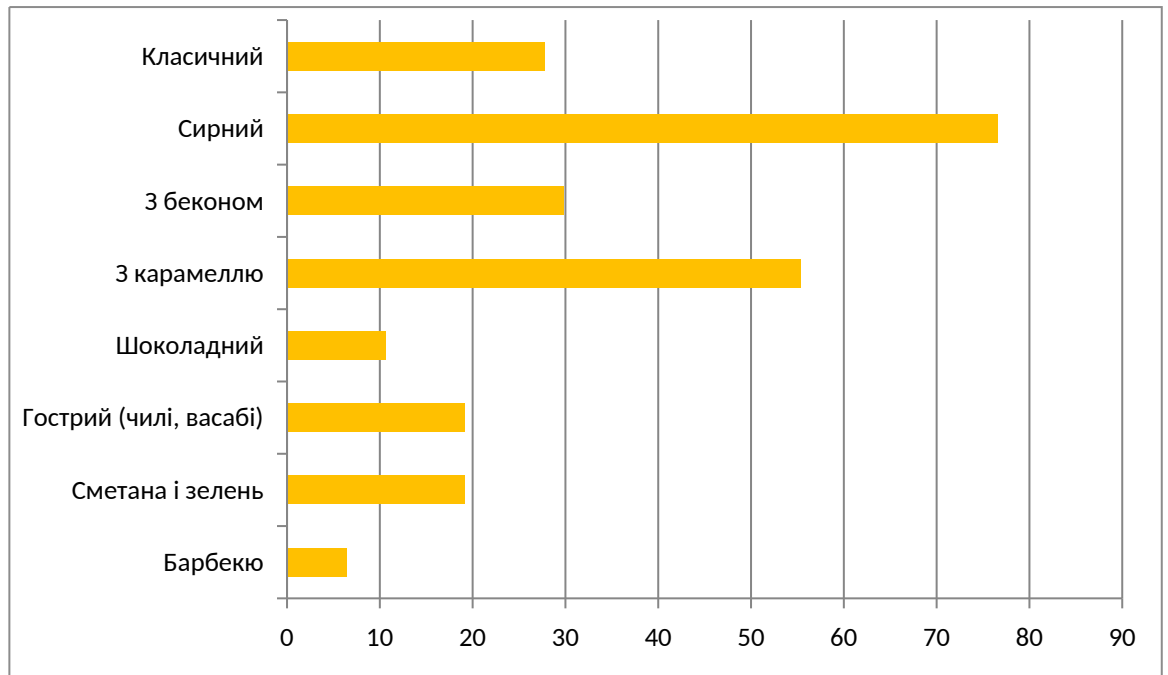


4. Якому виду попкорну ви надасте перевагу?

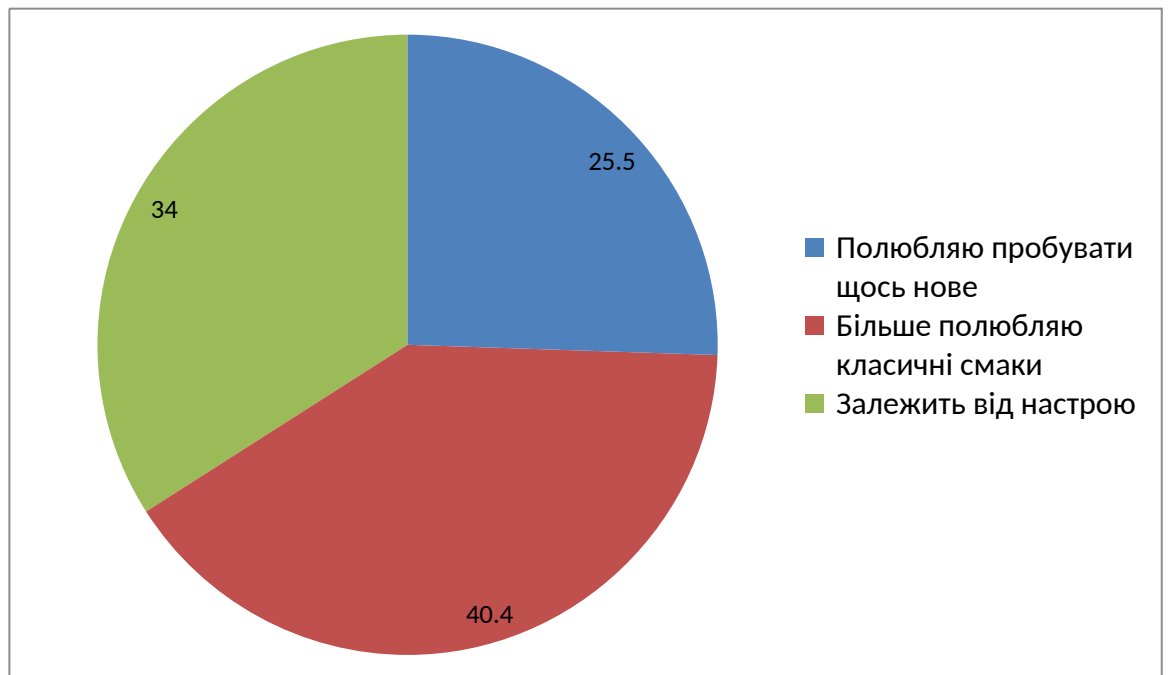


Продовження Додатку Г

5. Які смаки попкорну вам подобаються найбільше?

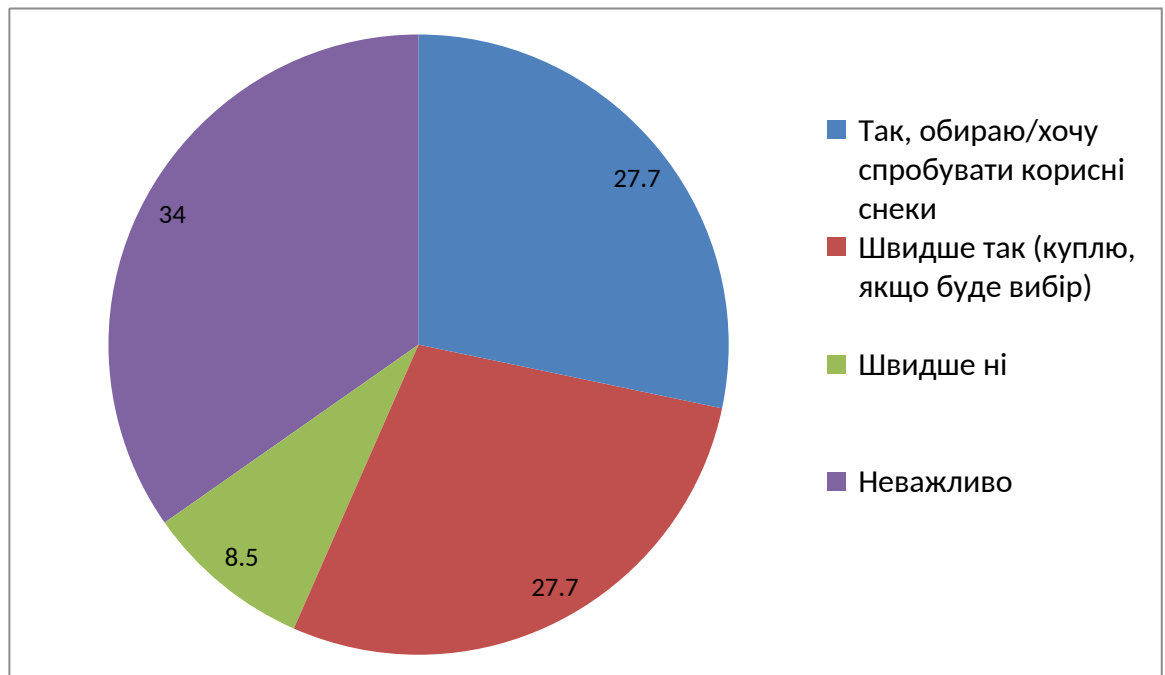


6. Як ви ставитесь до нових, нестандартних смаків попкорну?

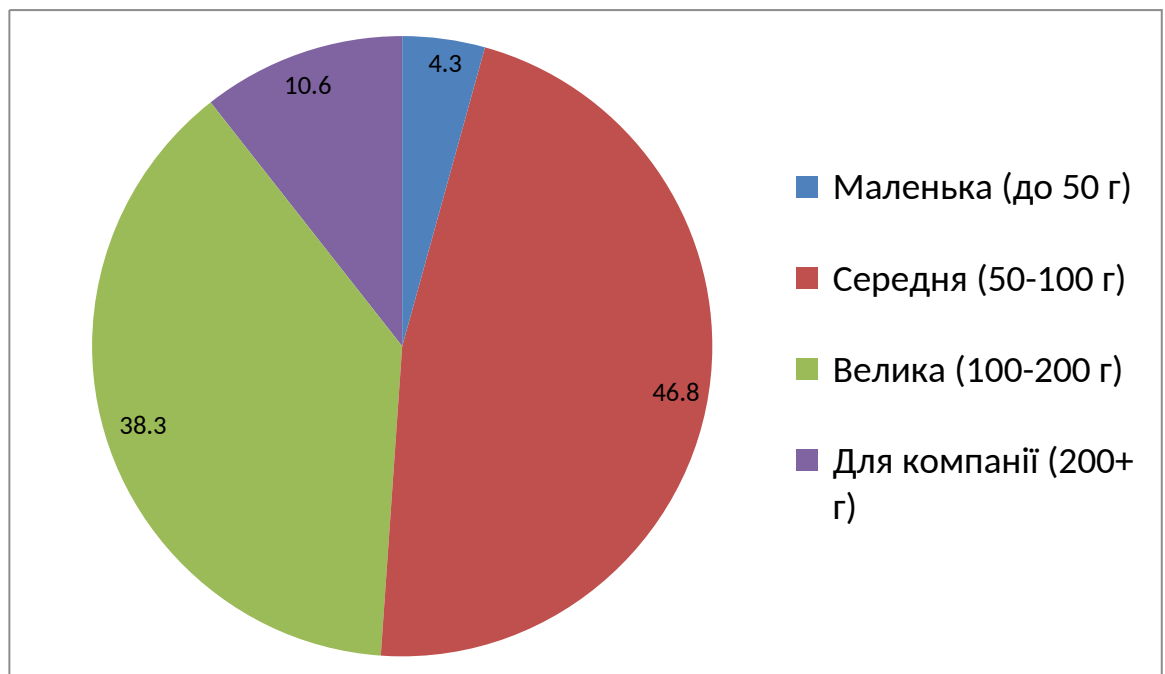


Продовження Додатку Г

7. Чи важливо для вас, щоб попкорн був корисним, натуральним та низькокалорійним?

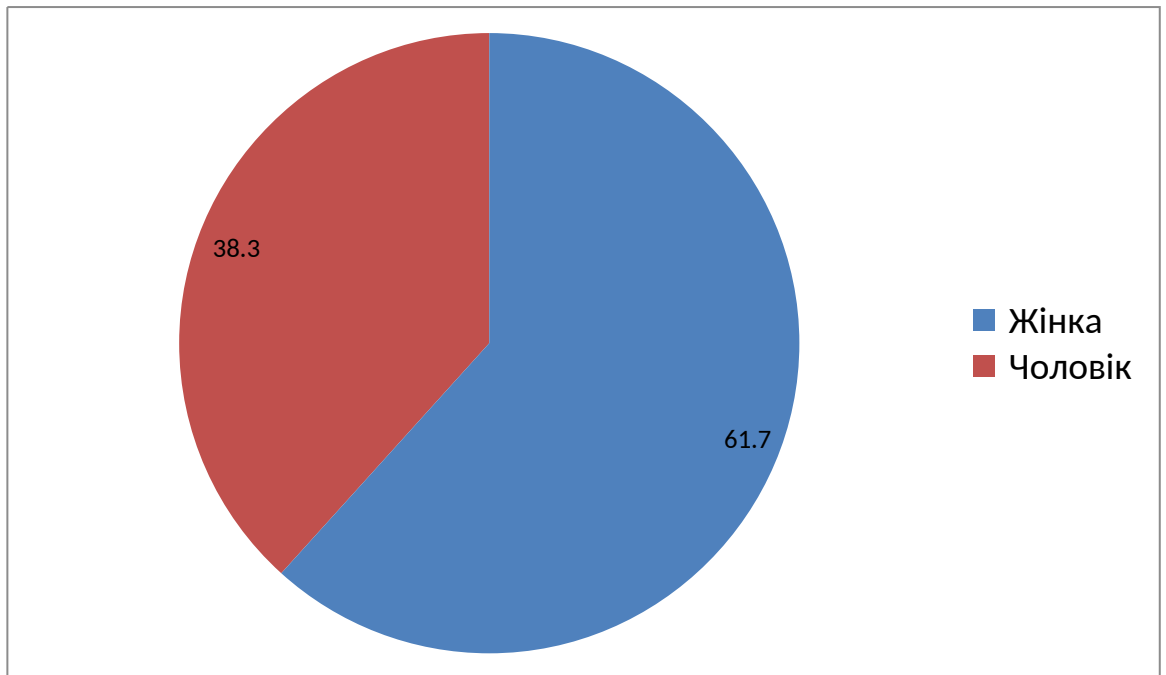


8. Який розмір упаковки вам найбільше підходить?



Продовження Додатку Г

9. Ваша стать



10. Ваш вік

