

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГРАЧ ВІКТОРІЯ ВАЛЕРІЇВНА

Допускається до захисту:

завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2024 р.

**АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО
СЕРЕДОВИЩА НА РОЗРОБКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ
РІШЕНЬ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Ганна СЕРЕДА, доцент
кафедри менеджменту та
поведінкової економіки

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Гроч В.В. Аналіз впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У роботі досліджено поняття впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на прийняття та реалізацію управлінських рішень. На прикладі ТОВ «Агрона Фрут Україна» досліджено процес формування та використання зовнішнього та внутрішнього середовища в прийнятті управлінських рішень. Запропоновано рекомендації з удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень з урахуванням впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключові слова: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, прийняття управлінських рішень, реалізація управлінських рішень.

76с., 15 табл., 9 рис., 61 джерело.

Grach V.V. Analysis of external and internal environment influence on management decisions development and implementation. Specialty 073 Management, Educational program “Management”. Donetsk Vasyl' Stus National University, Vinnytsia, 2024.

The paper investigates the concept of influence of the external and internal environment on the adoption and implementation of management decisions. On the example of LLC “Agrana Fruit Ukraine” the process of formation and use of the external and internal environment in making management decisions. The article offers recommendations for improving the process of making and implementing management decisions under influence of the external and internal environment.

Keywords: external environment, internal environment, management decision-making, implementation of management decisions.

76 p., 15 tables, 9 figures, 61 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Основні поняття та складові елементи зовнішнього середовища підприємства	7
1.2. Сутність та склад внутрішнього середовища підприємства	13
1.3. Теоретичні дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗРОБКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».....	26
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у 2021-2023 рр.	33
2.3. Аналіз систем та процедур прийняття управлінських рішень на підприємстві у взаємозв'язку з його середовищем	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» ВІДПОВІДНО ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	41
3.1. Можливості застосування процесного підходу до прийняття управлінських рішень відповідно до змін у середовищі підприємства	41
3.2. Рекомендації з удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»	48
3.3. Вибір стилю прийняття управлінських рішень в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища	53
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Розвиток суспільства, науково-технічний прогрес, вдосконалення системи виробничо-господарських відносин призводять до розширення соціально-економічних потреб людства. Ця тенденція провокує зростання числа факторів, що впливають на процес виробництва і реалізації товарів, робіт, послуг, а значить і сталий розвиток підприємства.

В даний час функціонування організацій різних галузей здійснюється в умовах зовнішнього і внутрішнього середовища, під впливом економічних і адміністративно ринкових регуляторів. Проте, стабільна робота підприємства і збільшення його фінансових показників, в значній мірі, залежить від досконалості управління і організації практично всіх сторін його діяльності. Для злагодженої і безперебійної роботи компанії, прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування стратегії ефективного розвитку підприємства необхідно всебічне вивчення, аналіз і оцінка факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Головним завданням діяльності організацій різних галузей полягає в забезпеченні такої взаємодії фірми з зовнішнім і внутрішнім середовищем, яке сприяло б досягненню всіх цілей, а також розвиток здібностей останньої до виживання довгостроковому періоді. На цій основі, дослідження факторів зовнішнього і внутрішнього середовища відбуваються, перш за все, для виявлення сильних і слабких сторін компанії, а також її можливостей і загроз, які повинні враховуватися при досягненні поставлених завдань, саме цим і пояснюється актуальність обраної теми.

Таким чином, всебічне вивчення, застосування нових, вдосконалених методик дослідження, обґрунтований аналіз та оцінка факторів зовнішнього і внутрішнього середовища дозволять сформулювати поглиблене уявлення як про внутрішнє середовище організації, її потенціал і тенденції розвитку, так і про зовнішнє середовище, тенденції її розвитку і місце, займаному в ній

організацією. Сукупність всіх вищевикладених умов визначають актуальність теми цієї кваліфікаційної роботи.

Вагомий внесок у теорію теоретичних основ та практичних засад аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств зробили такі відомі вітчизняні науковці і фахівці, як І. Бланка, Ф. Бутинця, П. Головка, М. Ковальчука, Є. Мниха, С. Сагової, К. Редченка, В. Рудницького, І. Фаріона, а також розглядали зарубіжні вчені І. Ансофф, М. Портер, А. Стрікланд, А. Томпсон, З. Шершньова та інші.

Метою даної кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ та практичних засад аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень.

Відповідно до поставленої мети в роботі окреслені такі **завдання** на її досягнення:

1. Вивчити основні поняття та складові елементи зовнішнього середовища підприємства.
2. Визначити сутність та склад внутрішнього середовища підприємства.
3. Розглянути теоретичні дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень.
4. Навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».
5. Оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства у 2021-2023 рр.
6. Проаналізувати систему та процедуру прийняття управлінських рішень на підприємстві у взаємозв'язку з його середовищем.
7. Дослідити можливості застосування процесного підходу до прийняття управлінських рішень відповідно до змін у середовищі підприємства.
8. Надати рекомендації з удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

9. Обрати оптимальний стиль прийняття управлінських рішень в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні питання та практичні аспекти дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень.

Методи дослідження. Методологічною і теоретичною базою дослідження послужили фундаментальні положення системного підходу, загальної теорії менеджменту та маркетингу. В процесі дослідження застосовувалися такі методи, як класифікація, метод аналогії, синтез, системний аналіз, метод спостереження, вимірювання, опис, експеримент, SWOT-аналіз.

Теоретична значимість результатів дослідження полягає в розвитку методичних підходів до оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства і поглибленні на цій основі організаційно-економічних досліджень.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості вдосконалення оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства на основі застосування запропонованих методик, інструментів і систем показників. Також запропоновано методику оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства на основі сучасних наукових знань.

Структура дослідження. Дана робота складається зі вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел і додатків. Робота містить 15 таблиць, 8 рисунків, 4 додатки. Загальний обсяг роботи становить 75 сторінок, з них 54 сторінок основного тексту. Список використаних джерел налічує 59 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Основні поняття та складові елементи зовнішнього середовища підприємства

У період формування ринкової економіки, зовнішнє оточення підприємства виявляється досить складним і суперечливим, воно стає невизначеним і піддається постійним змінам. Крім того, зовнішнє середовище підприємства має значний вплив на його функціонування та розвиток. Зовнішнє оточення впливає на діяльність як організації в цілому, так і на її складові елементи, а також зовнішнє середовище формує модель поведінки і визначає основні напрямки діяльності.

Глобалізація, науково-технічний прогрес, насичення ринків лише посилюють тиск на підприємства з боку зовнішнього середовища, так як споживачі висувають нові і нові вимоги. Система управління організацією ускладнюється, рамки зовнішнього середовища розширюються, а зміни стають все більш непередбачуваними [1].

Будь-яка організація не є замкнутою системою і постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. З навколишнього світу підприємство отримує ресурси, необхідні їй для реалізації своєї діяльності. Якщо організація не підтримуватиме зв'язку із зовнішнім середовищем, то вона найближчим часом припинить своє існування. Зовнішнє середовище непостійне і схильне до змін, тому в завдання менеджерів входить обов'язок адаптувати підприємство під нові зміни.

Перш ніж визначати фактори зовнішнього середовища, необхідно розкрити його сутнісні ознаки, до яких відносяться:

1. Взаємопов'язаність факторів зовнішнього середовища – рівень впливу одних факторів на інші. Зміна одного фактора може з різною силою

впливати на інші фактори, в зв'язку з чим необхідно їх комплексне, системне вивчення.

2. Складність зовнішнього середовища – число факторів, на які організація повинна реагувати, а також ступінь їх мінливості. На підприємство з більш складним виробництвом, яке випускає велику кількість товарів і використовує багато різних технологій, буде впливати більше число факторів, ніж на мале підприємство.

3. Рухливість середовища – швидкість, з якою здійснюється зміна зовнішніх факторів організації.

4. Невизначеність зовнішнього середовища – функція кількості інформації, якою володіє компанія, з приводу певного фактора, а також функція впевненості в цій інформації. Якщо інформації недостатньо, і існують сумніви в її точності, то зовнішнє середовище стає менш визначеним, і приймати рішення стає складніше.

У зв'язку зі своєю постійною мінливістю зовнішнє середовище є областю постійного занепокоєння для підприємств. Аналіз зовнішнього середовища підприємства – це оцінка стану і можливостей подальшого розвитку суб'єктів організації і факторів навколишнього середовища – ринки, галузі, постачальники, а також більш глобальні фактори зовнішнього середовища, на вплив яких підприємство не може впливати. Аналіз проводиться для того, щоб отримати дані про фактори, які становлять найбільшу небезпеку, або ж навпаки, пропонують нові можливості. Керівництво підприємства повинно порівняти становище фірми і зовнішні умови: чи є сили у підприємства скористатися цими можливостями, і опрацювати слабкості, які в подальшому здатні ускладнити проблеми.

В аналізі зовнішнього середовища вивчаються всі аспекти, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємства. До аспектів зовнішнього середовища належать: життєві цикли різних виробів або послуг, легкість проникнення на ринок; рівень конкуренції, доходи населення, демографічні умови, і багато іншого.

Поняття «зовнішнє середовище» застосовується не тільки в економічних науках, але і в соціології, політології, біології та інших науках. Розглянемо деякі визначення даного поняття, що наводяться різними авторами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «зовнішнє середовище»

Автор	Точки зору і визначення
Демиденко С. Л. [18]	Зовнішнє середовище організації – це все, що впливає на організацію з навколишнього середовища, що включає в себе наступні елементи: споживачі, конкуренти, державні органи, постачальники, фінансові організації та ін.
Кіпа Д. [27]	Зовнішнє середовище – це джерело, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її внутрішнього потенціалу на належному рівні
Мельник М. І. [36]	Зовнішнє середовище включає сили і організації, з якими фірма стикається у своїй повсякденній і стратегічній діяльності. Зовнішнє середовище неоднорідне і диференційоване за силою, періодичністю, характером впливу на організацію
Падерін І., Новак Є. [41]	Зовнішнє середовище – це сукупність зовнішніх по відношенню до підприємства умов та інститутів; це те, що оточує систему і надає на неї вплив
Савельєв В. [47]	Під зовнішнім діловим навколишнім середовищем розуміється сукупність соціально-еколого-економічних факторів, що впливають на підприємство і впливають на ефективність його функціонування. При цьому, описуючи природу ділового навколишнього середовища, слід звернути увагу на динамізм і складність
Сененко І. А. [49]	Зовнішнє середовище – це те, що безпосередньо визначає ефективність роботи підприємства

Джерело: складено автором за [18], [27], [36], [41], [47], [49]

Всі наведені визначення схожі за своїм змістом, але досить вузькі за змістом. Отже, зовнішнє середовище підприємства – це сукупність активно господарюючих суб'єктів, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституційних структур та інших зовнішніх умов і факторів, що діють в оточенні підприємства і впливають на різні сфери його діяльності.

Зовнішнє середовище організації складається з двох сфер. До першої сфери належить політичне, економічне, правове середовище, а також особливості менталітету населення, національні традиції. Це оточення буде подібним для більшості організацій.

Друга сфера буде різна для організацій, оскільки до неї входять безпосередньо її постачальники, покупці, конкуренти, партнери, державні та муніципальні органи, з якими взаємодіє фірма. Вони мають більш значний вплив на діяльність організації. При цьому дії організації також змінюватимуть зовнішнє середовище.

Зовнішнє середовище компанії є джерелом, що живить організацію ресурсами, необхідними для підтримки її ефективної діяльності на належному рівні, і, безумовно, надає сильний вплив на її діяльність. Тому суб'єкту господарювання необхідно мати інформацію про фактори зовнішньої макро- і мікросередовища підприємства. Схема зовнішнього середовища організації представлена на рис. 1.1.

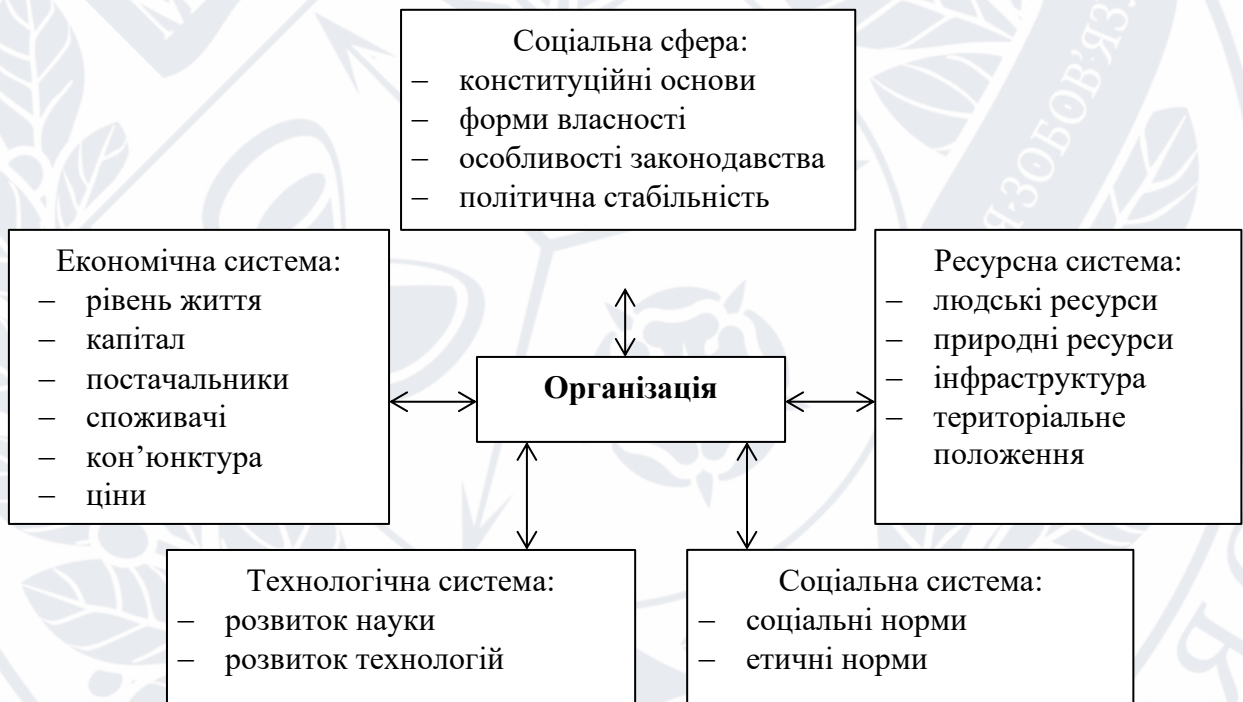


Рисунок 1.1 – Фактори зовнішнього середовища організації

Джерело: складено автором

Організація – це система, а система являє собою структуру закономірно розташованих і функціонуючих частин. Так і організація є частиною великої системи, званої її зовнішнім оточенням. На сьогоднішній день існує безліч уявлень про структуру зовнішньої середовища організації. Одна з них була описана Ф. Котлером в роботі «Основи маркетингу», де зовнішнє

середовище організації розглядається як система з двох рівнів, що складається з факторів мікросередовища і макросередовища [2].

Мікросередовище зовнішнього середовища – це середовище прямого впливу на підприємство, до якого входять трудові ресурси, постачальники, споживачі, законодавства державного регулювання, конкуренти та інші фактори. Вони безпосередньо засновані на взаємопов'язаності виробничо-господарських операцій та організації.

Основними елементами мікросередовища, на думку В. Руделіуса, є [45]:

1. Споживачі – це потенційні покупці і клієнти. Покупці впливають на середовище за допомогою зміни структури попиту, пред'явлення нових вимог до товару (до якості, ціни, багатофункціональності, дизайну та ін.) і встановлення певного рівня цін. Виробник, відповідно, теж може впливати на покупця, пропонуючи новий унікальний продукт з досконалими характеристиками, покращуючи якість сервісного обслуговування, нарешті, знижуючи ціни.

2. Конкуренти – фірми, що реалізують аналогічний продукт на тих же самих ринках. Суперництво йде і за частку на ринку, і за споживача, за його «гривню». Склалася думка, що конкуренти лише суперники. Однак в сучасних умовах, при високій невизначеності зовнішнього середовища тільки співпраця з конкурентами дозволяє адаптуватися до середовища і досягти поставленої мети.

3. Постачальники як власники матеріальних і природних ресурсів можуть безпосередньо впливати на організацію, створюючи ресурсну залежність. Для будь-якої фірми важливо, щоб жодна поставка не була зірвана, щоб ресурси були доставлені в строк і в достатній кількості. Постачальники в цих умовах, подібно монополісту, можуть невинувато завищити ціни на ресурси.

4. Ринок праці. Вивчення ринку праці дозволяє організації визначити для себе контингент працівників, що володіють певними трудовими характеристиками, перш за все, компетентностями та трудовим потенціалом.

Макросередовище зовнішнього середовища – це середовище, яке побічно впливає на організацію та її мікросередовище. Вона складається з політичних, демографічних, природних, науково-технічних, соціокультурних, економічних та інших факторів. До основних факторів даного середовища відносяться [5]:

1. Економічні фактори – стан економіки країни в цілому на даний момент часу. Економічна ситуація може бути описана безліччю факторів, таких як зайнятість, безробіття, темп інфляції, процентні ставки, валютний курс. Все це впливає на рівень життя, платоспроможність, прибутковість, рівень цін, доступність кредитів для бізнесу.

2. Соціокультурні фактори – звички, традиції, норми споживачів, відповідно до яких вони здійснюють свої споживчі витрати.

3. Технологічні фактори мають на увазі зміни в технологіях, нововведення, які дозволяють організації модернізувати або переорієнтувати виробництво.

4. Міжнародний фактор також відіграє важливу роль для планування діяльності. Фірма може використовувати ресурси і сировину іншої країни, застосувати іноземну технологію, працівників та нематеріальні активи.

Таким чином, компоненти зовнішнього середовища мають прямий вплив на фірму (конкуренти, постачальники, споживачі, та ін.), або непрямий вплив (політичні, економічні та інші фактори). Всі вони знаходяться в тісному взаємовпливі. У багатьох випадках ці впливи породжують проблеми для організації, і щоб уникнути цих проблем здійснювати постійний моніторинг та аналіз факторів впливу та на підставі зібраної інформації прогнозувати тенденції та можливі ситуації у взаємодії.

1.2. Сутність та склад внутрішнього середовища підприємства

Від моменту створення організації, навколо і всередині неї, існує безліч елементів, які впливають на ведення бізнесу. Це набір функцій, факторів, процесів, входів і виходів, а також умови і обмеження, пов'язані з повсякденною роботою. Сукупність таких елементів і є середовищем організації або її контекстом. Середовище організації відіграє важливу роль в існуванні і розвитку компанії. Розуміння середовища організації – це ключ до правильної бізнес-стратегії, не кажучи вже про правильну стратегію управління.

Підходи до аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища відрізняються деякою асиметрією. Якщо зовнішнє середовище традиційно ділиться на два рівні – зовнішнє мікросередовище (що складається з елементів, з якими фірма безпосередньо взаємодіє) і зовнішнє макросередовище (що представляє собою сукупність факторів, які формують умови ведення бізнесу) [1], то для внутрішнього середовища такий розподіл відсутній. Вона трактується як єдине ціле, незважаючи на те, що включає в себе як формальні (наприклад, підрозділи), так і нематеріальні (технологія і структура, культура) компоненти.

При цьому в джерелах активно використовується поняття внутрішнього інституційного середовища [7], під яким розуміється сукупність внутрішньофірмових факторів, що обумовлюють специфіку прийнятого в даній компанії механізму організаційної взаємодії.

В якості внутрішнього середовища підприємства прийнято розглядати всі внутрішньофірмові складові, що формують її в єдину систему і піддаються деякому певному керуючому впливу з боку співробітників фірми (керівників і виконавців).

До компонентів внутрішнього середовища підприємства відносяться організаційні та технічні умови роботи підприємства. Вони обумовлюються управлінськими рішеннями, прийнятими керівництвом організації. Мета аналізу внутрішнього середовища-визначення сильних і слабких сторін у

функціонуванні компанії. Ці відомості про внутрішній потенціал дозволяють використовувати зовнішні можливості, а також пом'якшити зовнішні загрози і забезпечити безпеку діяльності і розвитку організації.

Аналіз внутрішнього середовища проводиться з наступних причин: відомості про внутрішнє середовище компанії потрібні для визначення внутрішніх можливостей, потенціалу, на який може спиратися підприємство при досягненні цілей в умовах конкурентного середовища, завдяки аналізу внутрішнього середовища можна краще усвідомити цілі і завдання, що стоять перед організацією.

Найважливішими елементами внутрішнього середовища можна вважати:

- виробництво (у зарубіжних джерелах частіше вживається термін «управління операціями»), що включає обсяг, структуру і темпи виробництва, номенклатуру продукції, забезпечення сировиною і матеріалами, підтримання рівня запасів та визначення швидкості їх витрачання, наявний парк обладнання і міра його експлуатації, розміщені в резерв потужності, виробнича екологія, забезпечення контролю якості, торговельні марки, патенти та інші нематеріальні активи (об'єкти інтелектуальної власності) тощо;
- управління персоналом, у тому числі питання визначення кількості співробітників, їх посадової та кваліфікаційної структури, плинності кадрів, продуктивності праці та вартості одиниці робочої сили, потреб та інтересів працівників;
- фінанси, які служать відображенням всієї виробничо-господарської діяльності компанії. Фінансовий аналіз проводиться для того, щоб виявити проблеми і визначити джерела їх виникнення на кількісному і якісному рівнях;
- маркетинг, який охоплює весь ланцюжок процесів планування виробництва і реалізації продукції, зокрема: асортимент виробленої продукції, ринкові частки, канали розподілу і збуту товарів, бюджет маркетингу і питання його виконання, ціноутворення, маркетингові програми і плани, реклама і стимулювання збуту;

– організаційна структура і методи управління, які в значній мірі визначаються кваліфікацією, здібностями та інтересами вищого керівництва, а також іміджем і престижем підприємства.

Таким чином, для прийняття ефективних управлінських рішень, керівництво фірми повинно розуміти і аналізувати внутрішнє середовище за всіма параметрами.

Внутрішнє середовище підприємства надає постійний і безпосередній вплив на діяльність підприємства. Можна виділити кілька факторів внутрішнього середовища, кожен з яких включає в себе ряд ключових процесів і елементів організації, стан яких в сукупності визначає потенціал і можливості підприємства. Менеджер компанії за потреби може змінювати, якщо це необхідно, внутрішнє середовище організації, що представляє собою органічне поєднання її внутрішніх змінних. Але для цього він повинен вміти виділяти і знати їх.

Внутрішні змінні – це ситуаційні фактори всередині організації. Внутрішні змінні в основному є результатом управлінських рішень, тому що організації являють собою створені людьми системи.

До основних змінних в самій організації, які вимагають уваги керівництва, належать: цілі, завдання, структура, технологія і люди (рис. 1.1).

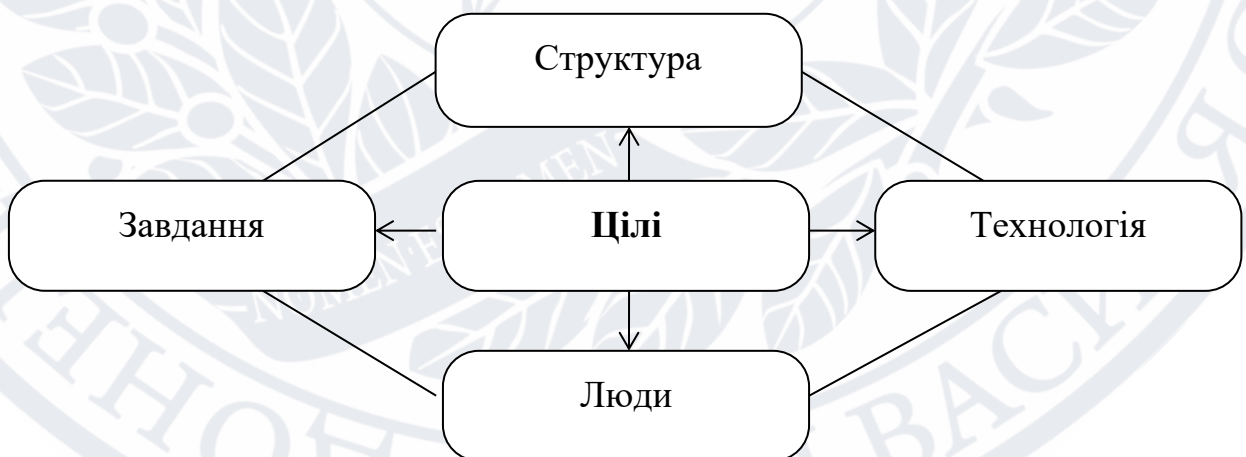


Рисунок 1.2 – Основні внутрішні змінні організації, що вимагають уваги керівництва

Джерело: складено автором

Поєднання всіх цих елементів становить суть діяльності організації: люди, об'єднані в певну структуру, виконують ряд завдань з використанням певних технологій для досягнення кінцевої мети.

Першим і важливим елементом внутрішнього середовища в організації можна назвати цілі, тому що жодне підприємство не може сформуватися і тим більше існувати, якщо не буде визначена її мета – те, заради чого воно формується, і діятиме надалі.

Мета – усвідомлений образ передбачуваного результату, на досягнення якого люди працюють на підприємстві. Вважається, що основна мета великої організації – задовольняти потреби ринку в продуктах або послугах і отримати прибуток. Прибуток – ключовий показник для організації.

На підприємстві можуть існувати різноманітні цілі, а їх сутність багато в чому залежить від типу організації. Мета комерційних підприємств повинна відображати комерційний результат у вигляді прибутку (рентабельності), доходу, продуктивності праці, тощо. За визначенням діяльність некомерційних підприємств (асоціацій, фондів) не спрямована на отримання прибутку. Їх призначення, в основному, визначається соціальною спрямованістю, тому мета може бути сформульована як захист прав, розвиток наукового напрямку, підтримка культури, екології регіону, тощо. Для державних організацій отримання прибутку не є домінуючою метою. Найчастіше переважають цілі підтримки існування і розвитку держави (регіону). Некомерційні організації розвиваються в рамках встановленого бюджету (країни, регіону, громади). Тому цілі визначаються регіональною владою і можуть бути сформульовані як розвиток середньої освіти, охорони здоров'я, підтримка громадського харчування, громадського транспорту, туризму і рекреації тощо. Отримання прибутку як такого може мати велике значення, але інвестуються зароблені гроші в значущі для держави та регіональні об'єкти.

Наступною внутрішньою змінною є технологія. Поняття технології виходить за межі такого звичайного розуміння, як технологія виробництва.

Технологія – це принцип, порядок організації будь-якого процесу для оптимального використання різного роду ресурсів (трудових, матеріальних, тимчасових грошових). Технологія являє собою спосіб, який дозволяє здійснити будь-яке перетворення. Це може стосуватися сфери продажів – як найбільш оптимально реалізувати вироблений товар, або сфери збору інформації – як найбільш грамотно і з меншими витратами зібрати необхідну для управління підприємством інформацію, тощо.

Останнім часом саме інформаційні технології стали ключовим фактором отримання підприємством стійкої конкурентної переваги у бізнесі.

Зазвичай розглядаються дві класифікації технологій: класифікація за Вудворд і класифікація за Томпсоном.

Класифікація за Вудворд:

- одиничне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво;
- масове або великосерійне виробництво;
- неперервне виробництво [45].

Класифікація за Томпсоном:

- багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які виконуються послідовно;
- посередницькі технології, що характеризуються зустрічами груп людей. Наприклад, продавці пов'язують виробника продукції зі споживачами (в даному випадку ми маємо справу з технологією продажів);
- інтенсивна технологія, що характеризується застосуванням спеціальних прийомів для зміни стану будь-якого матеріалу (наприклад, інтенсифікація виробництва) [16].

Люди є центральною ланкою в будь-якій системі управління. Існує три основні аспекти людської змінної в організації:

- поведінка індивідів;
- поведінка людей в групах;
- характер поведінки керівника.

Розуміння і управління людської змінної в організації є найбільш складною компонентою всього процесу управління і залежить від багатьох факторів. Перерахуємо деякі з них:

1. Здібності людини. За ним люди найбільш наочно поділяються всередині організації. Здібності людини належать до характеристик, які найлегше піддаються змінам під впливом, наприклад, навчанням.

2. Потреба. У кожної людини існують не тільки матеріальні, а й психологічні потреби (в повазі, визнанні, тощо). З точки зору управління, організація повинна прагнути до того, щоб задоволення потреби працівника вело б до реалізації цілей організації.

3. Сприйняття, або як люди реагують на навколишні їх події. Цей фактор важливий для розробки різного роду стимулів для працівника.

4. Цінності, або загальні переконання з приводу того, що добре чи погано. Цінності закладаються в людину з дитинства і формуються протягом всієї діяльності. Спільні цінності допомагають керівникам об'єднувати працівників для досягнення цілей організації.

5. Вплив середовища на особистість. Сьогодні багато психологів говорять про те, що поведінка людини залежить від ситуації. Було помічено, що в одній ситуації людина поводить себе чесно, а в іншій – ні. Ці факти вказують на важливість створення такого оточення на роботі, яке підтримувало б бажаний для організації тип поведінки.

Крім перерахованих факторів на людину в організації впливають групи і управлінське лідерство. Будь-яка людина прагне належати до будь-якої групи. Він приймає норми поведінки цієї групи в залежності від того, наскільки цінує свою приналежність до неї. Організація може розглядатися як якась формальна група людей, і в той же час в будь-якій організації є багато неформальних груп, що формуються не тільки за професійною ознакою. Крім того, в будь-якій формальній або неформальній групі є лідери. Лідерство – це засіб, за допомогою якого керівник впливає на поведінку людей і змушує їх вести себе певним чином.

Отже, основне завдання управління внутрішнім середовищем підприємства – забезпечити таку взаємодію організації з середовищем, яке дозволило б їй підтримувати потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, і давало б можливість виживати в довгостроковій перспективі.

1.3. Теоретичні дослідження впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень

Управлінська діяльність реалізується через процедури управлінських рішень: процес підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень становить основу управління. Компетентність будь-якого керівника визначається його здатністю розробити і приймати якісні рішення і забезпечити їх якісну реалізацію. Рішення є «особистим продуктом» керівника, так як тільки керівник може прийняти рішення з питань, що знаходяться в його компетенції і незалежно від практикуються в організації технологій і методів прийняття рішень відповідати за якість прийнятих рішень.

Діяльність будь-якого підприємства здійснюється під впливом великої кількості факторів, що надають як прямий, так і непрямий вплив на ті чи інші аспекти роботи підприємства. Сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають функціонування підприємств можна класифікувати по ряду ознак, основні з яких представлені на рис. 1.3.

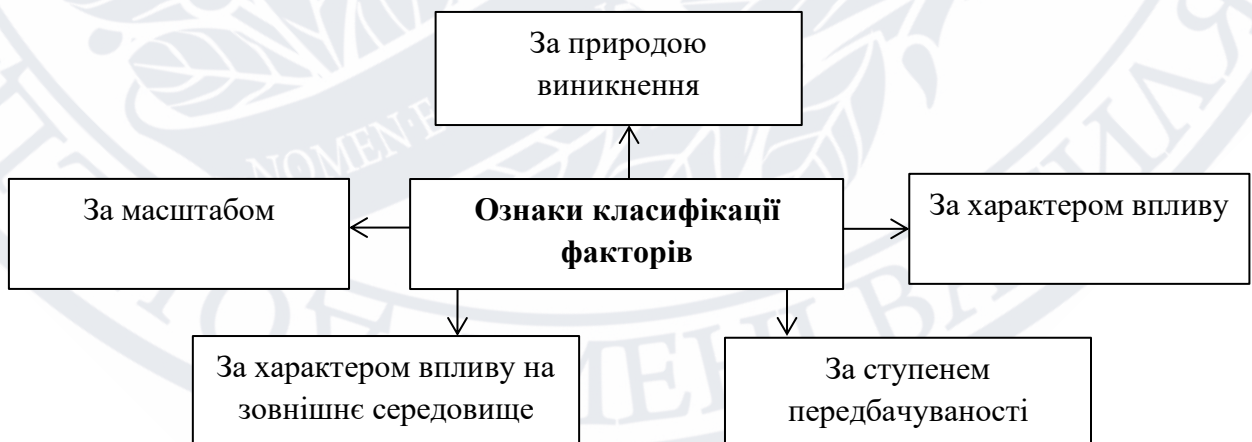


Рисунок 1.3 – Ознаки класифікації факторів діяльності підприємства

Джерело: складено автором

Розглянемо основні ознаки класифікації та відповідні їм групи факторів, що впливають на стан і розвиток торгового підприємства, його функціонування в діючих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища.

За економічною сутністю сукупність факторів, що визначають діяльність підприємства, поділяють на три основні групи:

- 1) виробничо-економічні фактори, що включають в себе ресурси підприємства: трудові, матеріальні, нематеріальні, інформаційні, фінансові та ін.;
- 2) техніко-економічні фактори: технологія зберігання, реалізації та післяпродажного обслуговування; методи і форми продажу товарів, тощо;
- 3) соціально-економічні фактори, що включають в себе рівень управління персоналом, активність та ініціативність працівників; соціально-психологічні фактори, тощо.

За часом впливу виділяють постійні, тобто чинні протягом усього періоду діяльності підприємства фактори (чисельність працівників, основні фонди і матеріально-технічна база підприємства, тощо) і непостійні (тимчасові) фактори, що діють тільки в певні періоди часу (сезонний характер споживчого попиту, нерівномірні купівельні потоки, тощо).

За масштабами впливу всю сукупність факторів, що визначають діяльність підприємства, поділяють на дві групи:

- 1) загальні фактори, які впливають на всі підприємства: забезпеченість трудовими, матеріальними і фінансовими ресурсами, ступінь ефективності їх використання і т. п.;
- 2) специфічні фактори, що діють тільки на окремі підприємства: мода, престиж, психологічні фактори; контингент обслуговуваних покупців, тощо.

За ступенем деталізації складно виділити прості фактори, які є результатом однієї причини (наприклад, кількість робочих днів в періоді) і складні фактори, що виникають під впливом комплексу причин (наприклад, продуктивність праці працівників).

За ступенем впливу на результати роботи підприємства сукупність факторів можна поділити на дві основні групи:

- 1) основні, тобто визначальні фактори: розмір матеріальних і фінансових ресурсів; стан і ефективність використання трудових ресурсів; попит населення на реалізовану продукцію, товари, послуги, тощо;
- 2) другорядні, які не роблять істотний вплив на діяльність підприємства: освітній рівень працівників, час обідньої перерви у працівників і т. п. [20].

Важливою ознакою є ступінь керованості, що дозволяє виявити дискреційні, тобто керовані фактори (підвищення ефективності використання людських, матеріальних ресурсів; зміна режиму роботи підприємства; економічна і облікова, планова робота на підприємстві і т. п.) і не дискреційні, тобто некеровані фактори (ставки податків і зборів; рівень споживчих цін, тарифи і ставки за послуги; рівень грошових доходів і купівельної спроможності населення в районі діяльності підприємства і т. п.), і здійснити на цій основі оперативне управління факторами для підвищення ефективності роботи підприємства.

За ступенем інтенсифікації виділяють дві групи факторів, що визначають діяльність підприємства:

- 1) інтенсивні фактори, які спрямовані:
 - на вдосконалення процесу функціонування використовуваних ресурсів підприємства: вдосконалення технології продажу товарів, поліпшення організації діяльності підприємства в цілому, в тому числі організації праці та його матеріального стимулювання, вдосконалення відтворення і використання основних фондів, тощо.;
 - на вдосконалення якісних характеристик використовуваних на підприємстві ресурсів: поліпшення стану і використання людських ресурсів, поліпшення якісного складу і підвищення ефективності використання основних фондів і оборотних коштів, тощо;

- 2) на екстенсивні фактори, які спрямовані:

- на збільшення кількості використовуваних ресурсів: зростання кількості і вартості основних фондів; збільшення числа працівників, зростання вартості оборотних коштів, збільшення фінансових ресурсів і т. п.;
- на збільшення часу використання ресурсів: збільшення часу роботи підприємства, зростання тривалості функціонування основних фондів, збільшення часу використання робочої сили тощо [28].

Аналіз і оцінка основних факторів, що визначають діяльність підприємства за вказаною класифікацією дозволяє провести грамотну, всебічну оцінку впливу факторів на певні види і сторони функціонування підприємств; визначити ступінь керованості даними факторами і резерви підвищення ефективності роботи підприємства і зростання його конкурентоспроможності.

Із сукупності факторів, що визначають злагоджену роботу внутрішнього середовища діяльності підприємства, за масштабом можна виділити: глобальні, що включають в себе еволюційні, які діють на світовому рівні і визначають шляхи розвитку внутрішнього середовища підприємства в цілому. Наприклад, державні органи влади мають право заборонити реалізацію тієї чи іншої продукції, товару, послуги, або пред'явити вимогу ліцензії на певний вид продукції, послуг підприємства. Стратегічні, фактори, що діють на рівні економіки окремих країн або груп країн. Наприклад, зростання цін на товари і послуги, що приводить до зниження покупок і активності покупців, а також до зростання витрат на надання послуг, що в подальшій діяльності призводить до зниження доходів фірми.

За природою виникнення існує сукупність факторів зовнішнього середовища, що впливають на внутрішнє середовище і саму організацію в цілому. Даного роду компоненти зовнішнього середовища умовно поділяють на 4 групи: соціально-демографічні, технологічні, економічні та інші.

Соціально-демографічні фактори, істотно впливають на діяльність підприємства, в наступному ключі. Як правило, через військовий стан в Україні, в деяких регіонах прогресує зниження чисельності населення, що веде

до зменшення клієнтської бази підприємств, а також призводить до зростання частки населення з доходами нижче прожиткового мінімуму. Дана тенденція може позначитися негативно на діяльності підприємства, а саме привести до зниження обсягів його діяльності, згодом, втрати обсягів виручки [13].

У сучасних умовах зростає значення технологічних факторів, основними з яких є: прогресивні форми і системи товаропостачання, реалізації та зберігання товарів, післяпродажне обслуговування на основі сучасних технологій; використання сучасних комп'ютерних інформаційних систем.

Даного роду фактори є спусковим важелем до своєчасного збуту товарів і (або) послуг, а також до надходження необхідних для функціонування організації видів ресурсів, що робить позитивний вплив на ефективність роботи підприємства.

На внутрішнє оточення підприємства, безперечно, можуть впливати і макроекономічні фактори. Так зростання безробіття, може привести до зниження індивідуального, і як наслідок сукупного попиту покупців, що згодом негативно може позначитися на товарообігу підприємства. Зменшення доходів споживачів, може призвести до зниження купівельної спроможності та обсягів виручки.

Психологічні чинники – це фізіологічні особливості людського організму, реакція на навколишню дійсність, релігію, рекламу, моду, ставлення до престижу, споживчі мотиви. Наприклад, зниження активності клієнтів, внаслідок некомпетентності обслуговуючого персоналу, зміна моди, психологічні зміни переваг споживачів, чинять негативний вплив на обсяг діяльності фірми [18].

Природно-кліматичні умови, в рамках яких відбувається функціонування організації, необхідно обов'язково враховувати в процесі прийняття кожного управлінського рішення. Наприклад, геологічні умови видобутку сировинних ресурсів, наявність енергоресурсів, води, транспортних комунікацій, кліматичні умови. Вищеназвані компоненти

впливають на розміщення компанії, а значить, на витрати організації на видобуток, перевезення, матеріально-сировинних і паливно-енергетичних ресурсів і ціну робочої сили [21].

З груп інших факторів, що впливають на розвиток внутрішнього середовища фірми, можна виділити такі важливі фактори, як політичні, і екологічні. Наочним прикладом впливу на внутрішнє середовище політичних факторів є наступні ситуації: недоотримання необхідного обсягу товарів, продукції, послуг для реалізації, неможливості регіонального імпорту обладнання внаслідок неможливості придбання запасних частин, істотне збільшення цін імпортової продукції в результаті воєнного стану та заходів щодо обмеження імпорту.

Нерідко екологічні фактори є обмеженням, як з точки зору можливостей застосування первинної природної сировини, так і з точки зору засмічення навколишнього середовища відходами, викидами і скидами, що утворюються в процесі виробництва.

За характером впливу виділяють загальні фактори, які можуть впливати на величину попиту по всіх або більшості товарів, що може призводити до зростання або зниження величини товарообігу підприємства [7].

За характером впливу на внутрішнє середовище фактори можна поділити на фактори, які надають безпосередній, прямий вплив і непрямий вплив. Наприклад, невиконання договірних зобов'язань постачальниками і підрядниками, неотримання в строк продукції, товарів, робіт, послуг від постачальників і підрядників. Втрата страхової суми грошових коштів, в результаті відмови від страхових виплат або зменшення їх суми з об'єктивних причин або через поломку застрахованого обладнання, викликаним недотриманням техніки безпеки і недбалими діями персоналу тощо. Дана тенденція неминучим чином веде до втрати ресурсів підприємства, додаткових витрат, а значить до зниження доходів і втрати виручки.

Важливим для підприємства є така ознака класифікації факторів, що впливають на попит на споживчі товари, а згодом і на внутрішнє середовище, як ступінь передбачуваності. Облік у підприємницькій діяльності передбачуваних факторів, що формують попит, (обсяг попиту, обсяг імпорту, використання прогресивних форм і систем руху товару і товаропостачання, післяпродажне обслуговування, фізіологічні потреби та ін.), дозволяє правильно визначити стратегію і тактику на споживчому ринку з урахуванням мінливих умов зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності підприємства. Адже, правильно поставлена мета, обґрунтована стратегія і добре продумана тактика допомагають організації успішно впоратися з багатьма труднощами і проблемами і гармонійно розвиватися в певній галузі.

Висновки до розділу 1

Компоненти зовнішнього середовища мають прямий вплив на фірму (конкуренти, постачальники, споживачі, та ін.), або непрямий вплив (політичні, економічні та інші фактори). Всі вони знаходяться в тісному взаємовпливі. У багатьох випадках ці впливи породжують проблеми для організації, і щоб уникнути цих проблем здійснювати постійний моніторинг та аналіз факторів впливу та на підставі зібраної інформації прогнозувати тенденції та можливі ситуації у взаємодії.

Основне завдання управління внутрішнім середовищем підприємства – забезпечити таку взаємодію організації з середовищем, яке дозволило б їй підтримувати потенціал на рівні, необхідному для досягнення цілей, і давало б можливість виживати в довгостроковій перспективі.

Розглянута класифікація факторів не розкриває всієї їх сукупності і характеру прояву. Проте, вона може бути використана як інструмент вивчення та оцінки попиту, що представляє реальний практичний інтерес для підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА РОЗРОБКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» – українська філія австрійської компанії, що займається переробкою сільськогосподарської продукції. Входить у міжнародну групу компаній AGRANA.

Серед переліку продукції представлені:

- молочна продукція і альтернативи;
- морозиво;
- випічка;
- фудсервіс;
- фруктові різноманітності;
- напої.
- заморожені фрукти

Група компаній AGRANA займається виробництвом і продажем сільськогосподарської продукції. AGRANA не орієнтується на глобальність. AGRANA FRUIT має завод по виробництву наповнювачів, концентрованих соків, а також промисловий майданчик для вирощення фруктів. Потужності філії розташовані в Вінниці.

Загальну характеристику підприємства наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про підприємство

Ознаки		Характеристика
1	Назва підприємства	ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»
2	Місце знаходження (юридична адреса)	21022, м. Вінниця, вул. Зулінського, 32
3	Дата створення	1997
4	Форма власності	приватна
5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю

Продовження таблиці 2.1

Ознаки	Характеристика
6 Основна сфера діяльності	Інші види переробки і консервування фруктів і овочів
7 Величина активів, тис. грн.	4481 тис. грн.
7.1 у т.ч. частка необоротних активів (%)	11,4%
7.2 частка оборотних активів (%)	88,6%
8 Чисельність персоналу	50
9 Тип організаційної структури	Лінійна

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура підприємства представлена на рис. 2.1.

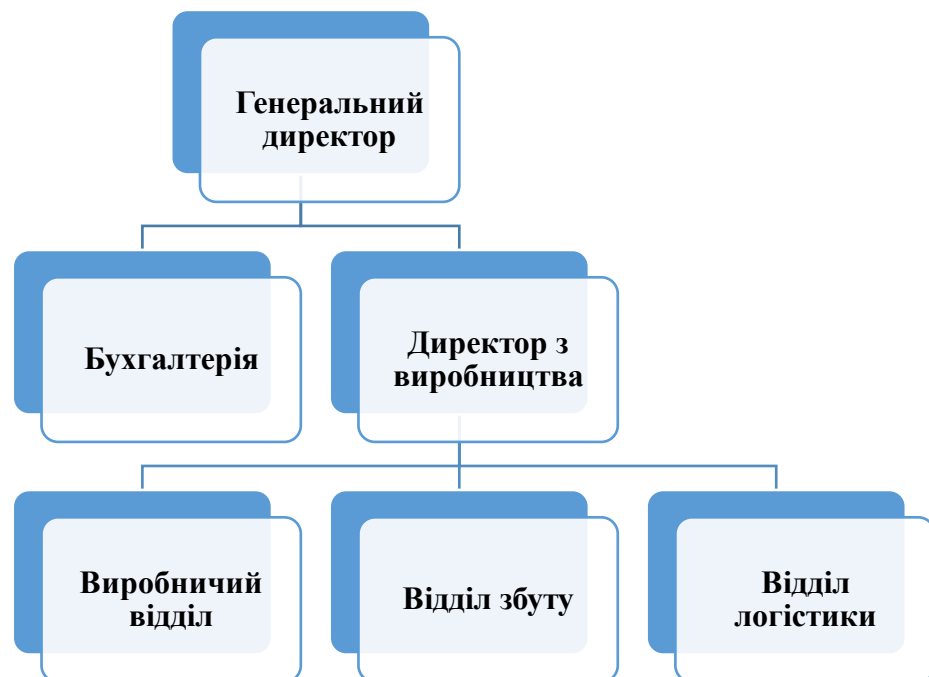


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Структура управління організації має лінійний характер. Позитивними рисами цього типу структури є:

- єдність розпорядження та відповідальності, тобто виконавці підпорядковуються лише одному безпосередньому начальнику, а той, своєю чергою, відповідає за роботу своїх підлеглих;
- чітка лінійна супідрядність всіх посад та ланок управління, що забезпечує узгодженість дій;

– особиста відповідальність керівника за кінцевий результат діяльності свого підрозділу;

– простота управління, оскільки існує лише один канал зв'язку.

Недоліки структури:

- навантаження інформацією керівника;
- концентрація влади в управлінській верхівці;
- високі вимоги до керівника, який повинен розумітися на всіх функціональних напрямках.

Оцінку ефективності діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» виконаємо за допомогою основних економічних показників за останні три роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні економічні показники діяльності
ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Активи, всього, тис. грн.	6632	3892	4481	-2151	-32,43
Необоротні активи, тис. грн.	3959	621	511	-3448	-87,09
Вартість основних фондів, тис. грн.	3936	598	488	-3448	-87,60
Оборотні активи, тис. грн.	2673	3271	3970	1297	48,52
Обсяг реалізації, тис. грн.	18193	15483	6465	-11728	-64,46
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	40	39	38	-2	-5,00
Продуктивність праці, тис. грн.	454,83	397	170,13	-284,69	-62,59
Фондомісткість	0,22	0,04	0,08	-0,14	-65,11
Фондовіддача	4,62	25,89	13,25	8,63	186,62
Власний капітал	1939	2082	2082	143	7,37
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	86	86	0	0	-100
Поточні зобов'язання і забезпечення	4607	1809	2399	-2798	-47,93

Джерело: складено автором за даними звітності

На основі наведених даних у табл. 2.2 можливо визначити, що обсяги активів ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» значно скоротилися у 2023 році порівняно з 2021 роком на 2151 тис. грн. Таке зменшення відбулося за рахунок скорочення основних фондів майже на 88%.

Треба звернути увагу на зростання обсягів оборотних активів підприємства. У 2023 році їх вартість зросла порівняно з 2021 роком майже на 49%. Це свідчить про покращення господарської діяльності підприємства. Що стосується ефективності використання основних виробничих фондів на досліджуваному підприємстві, то воно являється недостатньо ефективним, особливо у 2021 році, коли показник фондівіддачі сягав лише 4,62 грн, але у 2023 році дане значення зросло на 8,63 грн та сягало 13,25 грн.

Продуктивність праці робітників підприємства являється достатньо високою і у 2023 р. сягала 170,13 тис грн на одного працівника.

Отже, проведений аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр. дає підстави стверджувати, що діяльність являється достатньо ефективною за напрямом використання основних фондів та працівників на підприємстві.

Проведемо загальний аналіз структури фінансування майна підприємства, що представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Загальна оцінка структури та динаміки капіталу підприємства

Майно	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення 2023 року			
	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	Тис. грн.	Структура, %	До 2021		До 2022	
							Тис. грн.	%	Тис. грн.	%
1. Сукупний капітал – Всього	6632	100	3977	100	4481	100	-2655	-32,43	504	12,67
в тому числі:										
Власний капітал	1939	29,24	2082	52,35	2082	46,46	143	7,37	0	0,00
Позиковий капітал	4693	70,76	1895	47,65	2399	53,54	-2798	-48,88	504	26,60
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	86	1,30	86	2,16	0	0	0	-100	-86	-100
Поточні зобов'язання і забезпечення	4607	69,47	1809	45,49	2399	53,54	-2798	-47,93	590	32,61

Джерело: складено автором за даними звітності

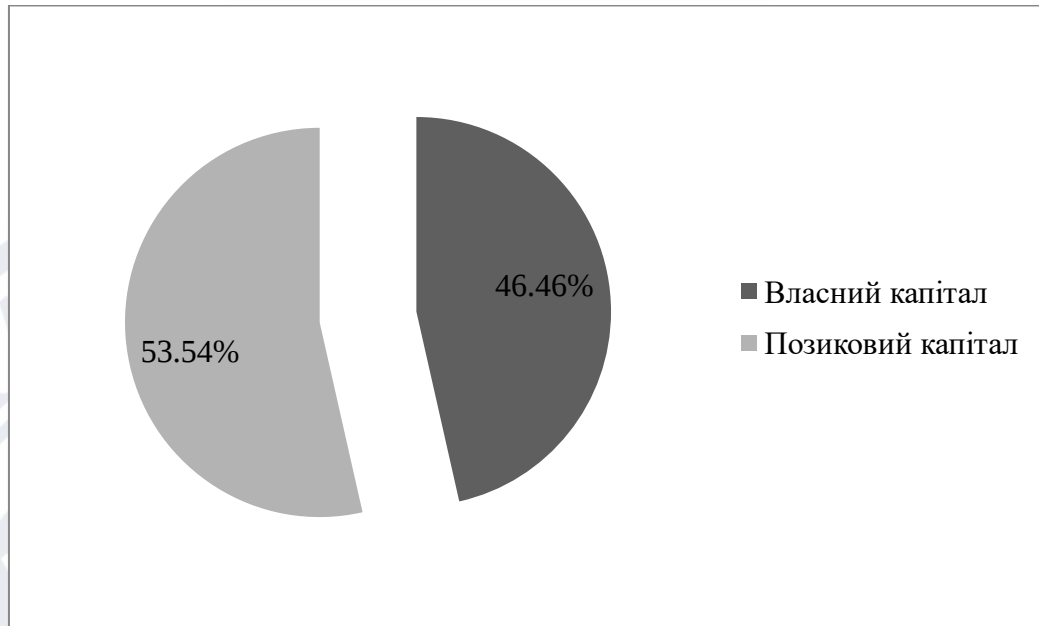


Рисунок 2.1 – Структура капіталу ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» у 2023 р.

Джерело: складено автором за даними звітності

Отже, за проведеним аналізом видно, що у 2023 році підприємство зменшило обсяги свого сукупного капіталу на 2655 тис. грн. порівняно з 2021 р., в результаті обсяги виробництва також зменшилися на 2710 тис. грн.

Надаючи загальну оцінку структури та динаміки капіталу ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» було визначено, що головне місце в даній структурі належить позиковому капіталу підприємства (рис. 2.1), що підкреслює залежність підприємства від кредитів та зобов'язань та свідчить про низьку ліквідність його діяльності.

Позитивним явищем являється те, що підприємство у 2023 році збільшило обсяг власного капіталу на 7,37% порівняно з 2021 роком, при цьому сума довгострокових зобов'язань підприємства у 2021 та 2022 роках сягала лише 86 тис. грн., а у 2023 році такого виду борги відсутні.

Аналіз динаміки та структури власного підприємства наведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури та динаміки власного капіталу

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Показники	Абсолютні величини, тис. грн.			Структура, %			Зміни 2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+-	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	660	660	660	34,06	31,70	31,70	0	-2,36
Капітал у дооцінках	-	-	-	-	-	-	-	-
Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток	1278	1422	1422	65,94	68,3	68,3	144	2,36
Разом власний капітал	1938	2082	2082	100,00	100	100	144	x

Джерело: складено автором за даними звітності

Отже, у структурі власного капіталу ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» головне місце належить нерозподіленому прибутку – 68,3%, який у 2023 році порівняно з 2021 роком зріс на 144 тис. грн., що відповідно сприяло зростанню загальних обсягів власного капіталу (рис. 2.2).

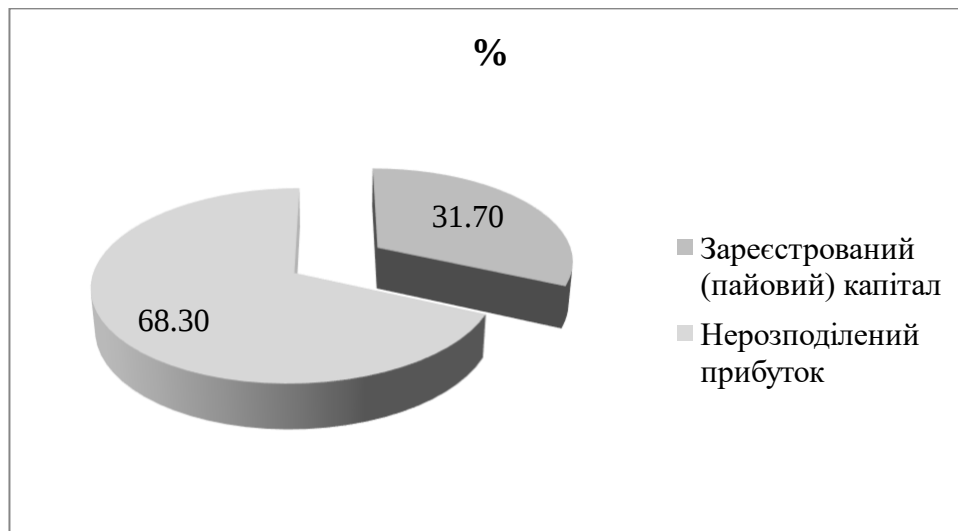


Рисунок 2.2 – Структура власного капіталу ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» у 2023 році

Джерело: складено автором за даними звітності

У табл. 2.5 розглянемо особливості формування фінансових результатів підприємства у останні три роки його діяльності.

Таблиця 2.5 – Фінансові результати діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	18193	15483	6465	-11728	-64,46
Собівартість реалізованої продукції : (товарів, робіт, послуг)	15335	12859	4344	-10991	-71,67
Валовий прибуток	2858	2624	2121	-737	-25,79
Інші операційні доходи	-	3813	38	38	-
Адміністративні витрати	2269	2513	2001	-268	-11,81
Витрати на збут	-	3780	-	0	-
Інші операційні витрати	-	-	158	158	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	403	144	0	-403	-100,00
Інші фінансові доходи	-	-	-	0	-
Фінансовий результат до оподаткування :	403	144	0	-403	-100,00
Чистий прибуток	403	144	0	-403	-100,00

Джерело: складено автором за даними звітності

Структуру доходів та витрат ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» наведемо на рис. 2.3.

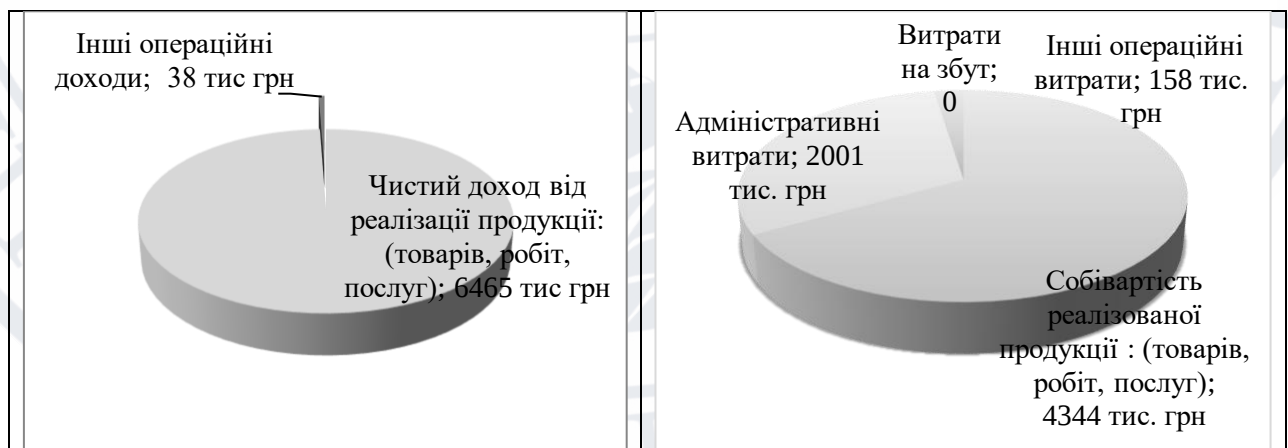


Рисунок 2.3 – Структура доходів та витрат ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» у 2023 році

Джерело: складено автором за даними звітності

За даними графіків рис. 2.3 видно, що на рівень дохідності діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» у 2023 році певний вплив мали обсяги чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг та обсяги собівартості продукції та адміністративних витрат.

2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства у 2021-2023 рр.

Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства – це аналіз усіх факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Внутрішнє середовище включає оцінку власних ресурсів, процесів, структури та культури підприємства. Зовнішнє середовище включає оцінку політичного, економічного, соціокультурного, технологічного та інших факторів, що можуть вплинути на успішність діяльності підприємства. Така оцінка допоможе ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» управляти ризиками, визначати можливості для розвитку та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Отже, проведемо аналіз стейкхолдерів на підприємстві ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналітична характеристика стейкхолдерів ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
1	2	3	4
Постачальники	Збут товарів за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	7
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок товарів компанії	9	9

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власних товарів	6	6
Банки	Надання послуг для компанії (відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	3
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	5	4
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	8	8
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умовами праці.	6	5
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	2
Власник	Отримання прибутку та розширення бізнесу	10	10

Джерело: складено автором за даними підприємства

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів підприємства належать: постачальники, працівники, клієнти, конкуренти та директор та власник.

Наступним кроком для визначення найбільш впливових факторів на діяльність підприємства проведемо PEST-аналіз. Так, визначимо основні зовнішні чинники та їх силу впливу на аналізованому підприємстві (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Фактори зовнішнього середовища та їх вплив на діяльність
ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Група факторів	Фактор	Прояв	Можливі відповідні дії
1. Економічні	Національний дохід (НД)	Збільшення рівня національного доходу, %	При збільшенні національного доходу економіка і фінанси швидше розвиваються, отже підприємству необхідно впроваджувати нові технології, розробляти активну політику по впровадженню нових технологій та товарів
	Інфляція	Знецінення наявної грошової маси підприємства, %	Вкладання коштів у високоліквідні цінні папери; перетворення валюти, яка швидко знецінюється на стабільну.
	Темпи росту ключових галузей промисловості	Зростання попиту на товари підприємства, %	Проводити активну інвестиційну політику.
2. Політичні	Міждержавні угоди з іншими урядами	Погіршення стосунків між державами	Підтримання стабільних тісних зв'язків з іноземними підприємствами контрагентами; завоювання репутації надійного партнера
3. Законодавство	Внесення змін у нормативні акти	Перехід до нового бухгалтерського стандарту: вимоги до безпеки	Формування резервів на покриття можливих збитків за зміни законодавчої бази. Чітке дотримання усіх вимог законодавства
4. Соціально-демографічні	Зміна чисельності населення, демографічні показники	Зменшення потенційних споживачів	Розробка акцій на товари з низьким попитом
	Кваліфікація робочої сили	Низький рівень професійних знань у персоналу підприємства	Розробка внутрішньо-підприємницьких програм підвищення кваліфікації робітників, посилення працівників на перекваліфікацію та курси
	Міграційні тенденції	Відплив кваліфікованих кадрів технічних професій за кордон	Розробка мотиваційних програм для висококваліфікованого персоналу
	Зростання рівня соціальних потреб населення	Зростання соціальних витрат	Удосконалення соціального пакету для працівників підприємства

Джерело: Розроблено автором самостійно

Проведемо аналіз конкурентного середовища ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» у сфері переробки сільськогосподарської продукції за допомогою моделі галузевої конкуренції М. Портера (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз середовища безпосереднього оточення та конкурентного середовища в сфері переробки сільськогосподарської продукції

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
Споживачі	Ринок реалізації поліграфічної продукції	Зниження попиту	Скорочення виручки, валового доходу й прибутку	Збільшення реалізації до максимально можливих обсягів
Постачальники	Постачання сировини й засобів матеріально-технічного призначення	Подорожчання сировини й засобів МТП	Зростання собівартості продукції й засобів МТП	Пошук нових постачальників
Конкуренти	Конкуренція на внутрішньому ринку	Зростання обсягу продукції	Скорочення виручки	Пошук можливостей щодо поліпшення асортименту, якості товарів
	Конкуренція з зарубіжними компаніями	Скорочення чисельності населення	Скорочення виручки	Впровадження зарубіжного досвіду роботи

Джерело: Розроблено автором самостійно

Як свідчить аналіз факторів середовища безпосереднього оточення, сукупність складових конкуренції визначає можливість отримання прибутку в галузі або доходу на інвестиції. Можна зробити висновок, що цій галузі притаманна висока конкуренція. У галузі досить високі показники технологічності та інноваційності.

Далі побудуємо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» і зробимо узагальнення для подальшого вибору стратегії розвитку підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність повного циклу виробництва і переробки сільськогосподарської продукції. 2. Високий рівень надійності роботи обладнання підприємства. 3. Стабільність попиту на продукції підприємства. 4. Відомість торгової марки товарів. 5. Можливість інвестування у розширення асортименту продукції.	1. Економічна ситуація в країні та стан війни. 2. Слабкий вплив на регулятори на ринку сільськогосподарської продукції в сфері ціноутворення. 3. Можливе припинення роботи у військовий час. 4. Можливість виникнення надзвичайних ситуацій техногенного характеру. 5. Достатньо висока зношеність основних засобів. 6. Втрати товарів при виробництві та транспортуванні.
Можливості	Загрози
1. Диверсифікація постачальників сировини. 2. Наявність висококваліфікованого персоналу. 3. Впровадження інноваційних технологій. 4. Залучення інвестицій (державних, іноземних, портфельних)	1. Відношення до персоналу, як наслідок велика плинність кадрів. 2. Середній рівень охорони праці і техніки безпеки. 3. Перебої у постачанні сировини та необхідність виконання умов постачальників-монополістів. 4. Прискорення фізичної та моральної зношеності основних засобів. 5. Зростання собівартості виробництва товарів. 6. Нemoжливість використання повної потужності виробничого циклу.

Джерело: Розроблено автором самостійно

Результати SWOT-аналізу дозволяють сформулювати перелік першочергових заходів, які ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» повинна провести для нівелювання впливу таких негативних факторів, як достатньо висока зношеність основних засобів та неможливість використання повної потужності виробництва:

- підвищувати надійність роботи обладнання;
- впроваджувати інноваційні технології в виробничий цикл;
- оновлювати асортимент товарів.

Отже, можна зробити висновок, що на сучасному етапі функціонування підприємству слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

2.3. Аналіз систем та процедур прийняття управлінських рішень на підприємстві у взаємозв'язку з його середовищем

У ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» управлінські рішення ухвалюються генеральним директором та виробничим директором. Найважливіші рішення іноді приймаються на зустрічах із засновниками компанії.

Існує кілька різновидів рішень, які в залежності від напрямку діяльності приймаються у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»:

1. У процесі планування приймаються такі рішення:
 - рішення про розроблення системи заходів щодо виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції;
 - про взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем;
 - про стратегію та тактику щодо поліпшення якості та ефективності обслуговування покупців.
2. У процесі організації діяльності ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» приймаються такі рішення:
 - про структурування роботи підприємства;
 - про координацію функціонування різних відділів підприємства;
 - про розподіл повноважень між керівниками відділів підприємства;
 - про зміни внутрішньої структури підприємства при зміні оточення.
3. У процесі мотивації персоналу ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» приймаються такі рішення:
 - про потреби працівників;
 - про задоволення потреб;

– про продуктивність роботи персоналу та про їхню задоволеність роботою.

4. У процесі контролю приймаються такі рішення:

- про вимірювання результатів роботи ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»;
- про оцінку цих результатів;
- про те, наскільки досягнуто мети підприємства;
- про коригування цілей.

У табл. 2.10 проведемо аналіз кількості виконаних та невиконаних управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Таблиця 2.10 – Аналіз кількості виконаних та невиконаних управлінських рішень у 2022-2023 рр., шт

Рік	Кількість ухвалених управлінських рішень за календарний рік	Кількість виконаних управлінських рішень у строк	Кількість невиконаних управлінських рішень у строк	Частка невиконаних рішень від загальної кількості
2022	79	66	13	16,5%
2023	87	61	26	29,8%

Отримані результати свідчать, що значна частина прийнятих управлінських рішень у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» виконується із затримкою, так 2023 року спостерігається збільшення частки невиконаних рішень у термін 13,3%.

За допомогою формули 2.1 розрахуємо коефіцієнт якості управлінських рішень у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»:

$$\text{До}_{\text{КУР}} = \frac{\text{УРВ} - \text{УРН}}{\text{УРН}} \times 100 \quad (2.1)$$

де ККУР – коефіцієнт якості управлінських рішень;

УРВ – кількість виконаних управлінських рішень;

УРН – кількість невиконаних управлінських рішень;

УРП – кількість прийнятих управлінських рішень.

Проведемо розрахунки за формулою 2.1:

$$\text{ДоКУР}_{2022} = (66 - 13) / 79 \times 100 = 67,1$$

$$\text{ДоКУР}_{2023} = (61 - 26) / 87 \times 100 = 40,2$$

Результати показують, що у 2023 році спостерігається зниження якості управлінських рішень у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА», що означає, що компанія не організувала контроль над виконанням управлінських рішень та не враховує стан зовнішнього та внутрішнього середовища за умови їх затвердження.

Висновки до розділу 2

ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» – українська філія австрійської компанії, що займається переробкою сільськогосподарської продукції.

На сучасному етапі функціонування підприємству слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

На підприємстві управлінські рішення ухвалюються генеральним директором та виробничим директором. Найважливіші рішення іноді приймаються на зустрічах із засновниками компанії.

У 2023 році спостерігається зниження якості управлінських рішень у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА», що означає, що компанія не організувала контроль над виконанням управлінських рішень та не враховує стан зовнішнього та внутрішнього середовища за умови їх затвердження.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» ВІДПОВІДНО ДО ЗМІН У ЗОВНІШНЬОМУ ТА ВНУТРІШНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1. Можливості застосування процесного підходу до прийняття управлінських рішень відповідно до змін у середовищі підприємства

Прийняття управлінських рішень є найважливішою функцією всього процесу управління на підприємствах, не випадково в теорії і практиці сучасного менеджменту управлінські рішення займають провідне місце. Від того наскільки правильно, грамотно і обґрунтовано сформовані управлінські рішення, залежить ефективність діяльності всієї організації.

У сучасних агропереробних підприємствах, діяльність яких характеризується рядом особливостей, серед яких виділяють великий розрив між технологічними і фінансовими можливостями всієї галузі, саме прийняття конкурентоспроможних та ефективних управлінських рішень є складною, багатоаспектною і невирішеною проблемою сучасного менеджменту агробізнесу.

На сьогоднішній момент багато управлінські рішення в підприємствах агробізнесу виробляються і приймаються на інтуїтивно-емпіричній основі, що суперечить сучасним досягненням і розвитку науки менеджмент з певним, науково-обґрунтованим набором методів, правил, прийомів, технологій, що дозволяють вести успішну господарську діяльність, показувати високі виробничі результати, а також вести господарську діяльність при ресурсоекономному підході. Ресурсоекономний підхід дозволяє раціонально використовувати всі види ресурсного потенціалу організаційно-правового формування, в тому числі і людського. Особливе значення в ефективному управлінні і прийнятті управлінських рішень займає

інформаційний і часовий ресурс, який при неефективних способах прийняття управлінських рішень не дозволяє сучасним підприємствам агробізнесу випускати конкурентоспроможну продукцію і зайняти гідну нішу в ринковому просторі.

Управлінські рішення управлінців будь-якого рівня виступають результатом конкретної управлінської діяльності, який містить в собі елементи творчого та креативного підходу, що вкрай важливо для сучасного ринково-маркетингового середовища [1].

Багато сучасних управлінців-практиків мають на увазі під процесом прийняття управлінських рішень-вибір альтернатив – тобто одного варіанту з безлічі, однак, у багатьох випадках альтернативні варіанти дій ще необхідно відшукати і формалізувати, тому процес прийняття управлінських рішень повинен містити в собі певний алгоритм дій, спрямований на досягнення генеральної мети організації.

У світовій практиці менеджменту та управління немає єдиного технологічного підходу до процесу прийняття управлінських рішень, однак більшість авторів схильні до того, що технологія прийняття управлінських рішень включає три стадії, такі як: підготовка, прийняття та реалізація рішення.

На першій стадії необхідно проводити аналіз ситуації, що склалася у внутрішньому і зовнішньому середовищах функціонування організації. Цей етап включає в себе пошук, збір і обробку первинної інформації, аналіз якої дозволяє сформулювати проблемну ситуацію або виявити назрілі зміни і підготуватися до варіантів їх рішення. Деякі вчені пов'язують процес прийняття управлінських рішень саме з проблемними ситуаціями і, з цієї точки зору називають технологією вирішення проблем [31]. На нашу думку, це не зовсім коректна назва, так як, бувають ситуації, коли взагалі краще утриматися від будь-яких дій.

На стадії прийняття або вироблення управлінського рішення відбувається розробка і критеріальна оцінка альтернатив за рішенням

проблемної ситуації, на основі проведених розрахунків, складених прогнозів, відбір критеріїв оптимального рішення і вибір однієї найкращої домінанти серед вироблених альтернатив.

На стадії реалізації управлінського рішення доцільно проводити поточний контроль, координаційні та регулюючі заходи, виробляти розстановку виконавців, а також коригувальні дії планування господарської діяльності.

Однак, на сьогоднішній момент керівники і інші менеджери агропереробних компаній не використовують всі стадії прийняття управлінського рішення, так як основною проблемою сучасного менеджменту є відсутність професійного управління. Нами пропонується більш наочна технологія, яка передбачає використання графічного методу, що рекомендується для практичного використання в управлінській діяльності керівникам аграрних підприємств (рис. 3.1).

Будь-яке прийняте управлінське рішення має свою цінність і націлене на певний результат, оцінка якого і характеризує якість і ефективність рішення [3].

Управлінські рішення повинні бути засновані, прийматися на основі аналізу інформації і містити в собі інтуїтивні складові, які економлять часовий ресурс. Будь-яке прийняте управлінське рішення містить в собі імовірність помилок і частку невизначеності, особливо на сучасному етапі, коли всі аграрні підприємства знаходяться в умовах рухливості зовнішнього простору, що ускладнює процес планування та прогнозування при виробленні рішення.

Запропонована послідовність дій при прийнятті управлінських рішень може видозмінятися в залежності від виду рішень і рівня менеджменту, так наприклад при прийнятті оперативних управлінських рішень основним рівнем менеджменту деякі блоки моделі можуть бути спрощені, в залежності від проблемної ситуації.

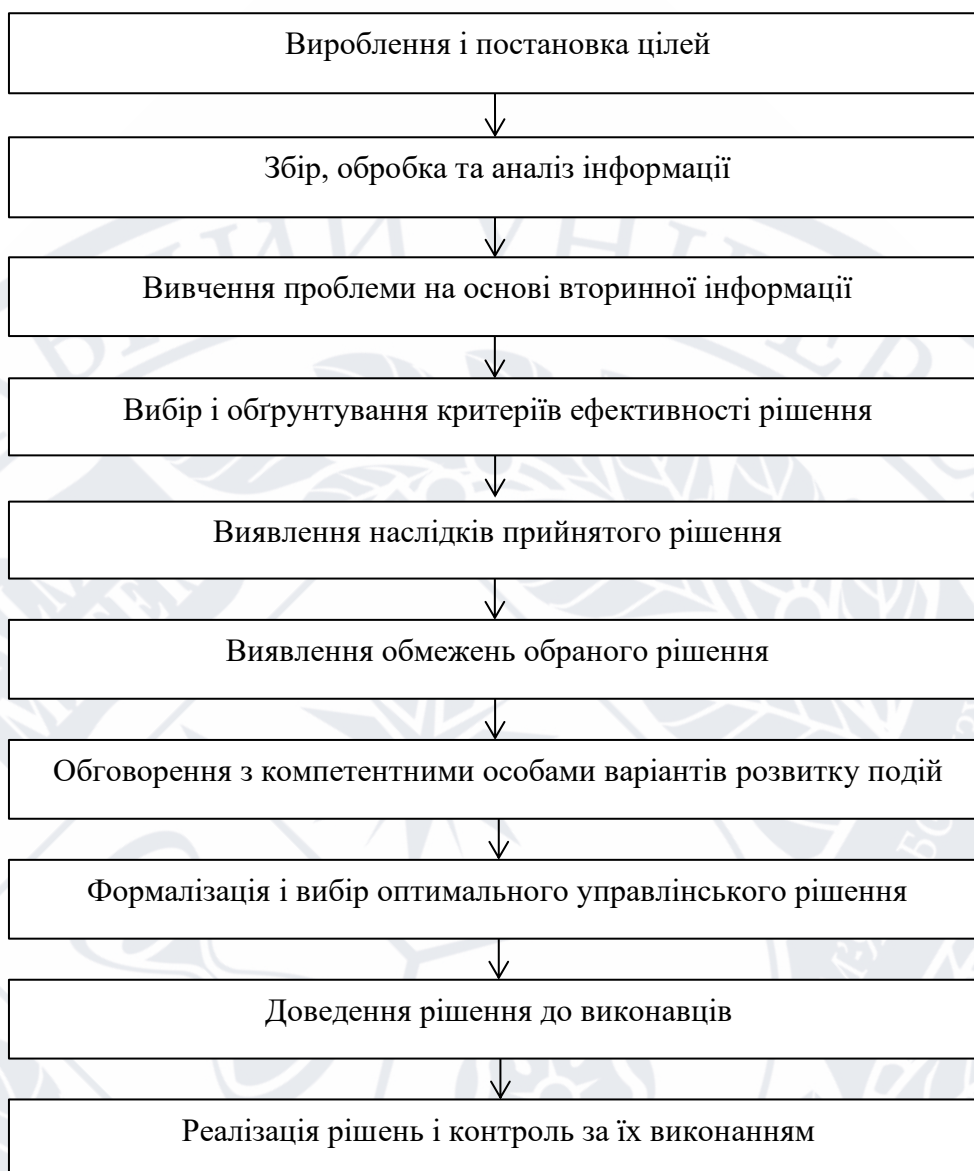


Рисунок 3.1 – Послідовність дій при прийнятті та реалізації управлінських рішень в аграрних підприємствах

Джерело: складено автором

У кожному конкретному підприємстві агропромислової спрямованості, залежно від характеру проблемної ситуації, курсу, якого дотримується керівник, існує свій порядок прийняття управлінських рішень. Під час вибору управлінського рішення і його прийняття необхідно перевірити достовірність, актуальність поточної і прогнозованої інформації, провести аналіз факторів, що впливають на формування рішення, з урахуванням обмежуючих факторів і передбачення того чи іншого сценарію розвитку подій.

Робота з інформацією є основою вироблення управлінських рішень, однак, її великий обсяг і нездатність правильно і грамотно з нею працювати створює певний ряд труднощів на шляху формування ефективного управлінського рішення [4].

Процес управління можна представити у вигляді трьох складових блоків: визначення курсу дій, розробка і прийняття рішення, організація його виконання [7]. Слабкість хоча б одного з них, як правило, знижує якість процесу управління. Якість управлінських рішень зростає, якщо діяльність керівника відповідає наступним ознакам:

- високий науково-технічний рівень управління, тобто використання сучасних методів, алгоритмів і технічних засобів на всіх етапах управління;
- висока технологічна культура управління, що припускає наявність загальної культури;
- наявність необхідного інформаційного забезпечення процесу управління, що вимагає використання відповідних технічних засобів збору, передачі, обробки, зберігання і пошуку необхідних відомостей, наявності розвиненої комунікаційної системи і відповідної інфраструктури для впорядкування інформаційних потоків;
- наявність організаційних форм управління, адекватних його завданням, раціональне поєднання централізації і децентралізації управління;
- інтенсифікація процесу управління, скорочення тривалості управлінського циклу;
- скорочення тривалості перехідних процесів при реалізації рішень, запобігання «розмивання» сутності рішення при доведенні його до безпосередніх виконавців;
- розробка управлінських рішень в комплексі, з урахуванням функціонування всього управлінського ланцюжка;
- вміння відокремлювати від загального масиву головне і важливе.

Можна стверджувати, що на якість управлінських рішень впливає комплекс факторів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори, що впливають на якість управлінського рішення

Етапи	Фактори
Етап розробки рішення	Методичний рівень розробки рішення Обсяг, достовірність, оперативність інформації, яка використовується Рівень організації, механізації та автоматизації інформаційної роботи Час, необхідний для розробки рішення Компетентність особи, яка приймає рішення
Етап реалізації рішення	Організаційні форми та методи управління Час, необхідний для реалізації рішення Авторитет керівника Рівень підготовки управлінських кадрів Надійність і ефективність технічних засобів управління Раціональна організація контролю виконання рішення

Джерело: складено автором

Суб'єктивні фактори змушують припускати, що якість управлінського рішення залежить не від керівника, а від зовнішніх обставин. Але ж треба мати на увазі, що з набуттям керівником особистого досвіду роботи поступово скорочується негативний вплив на якість вирішення цих факторів, прямо або побічно пов'язаних з процесом прийняття рішень (табл. 3.2).

В цілому до факторів, багато в чому визначає якість управлінського рішення, відносяться також надійність інформації, швидкість її переробки, організація комунікаційних мереж, протидія можливим перешкодам в каналах зв'язку, захист конфіденційної інформації, тощо. Одним з основних умов підвищення ефективності інформаційного забезпечення є ведення регулярного, повного і якісного контролю відомостей [7]. Тому необхідно організувати чіткий контроль виконання всіх планів, програм, завдань за такими параметрами як кількість, якість, витрати, виконавці і терміни.

Таблиця 3.2 – Фактори, що впливають на процес розробки та прийняття управлінського рішення

Фактори	Характеристики
Особистісні оцінки	Процес розробки і прийняття рішення постійно, очевидно або неявно, протікає на тлі його особистого сприйняття, суб'єктивного ранжування його цінностей і результатів. Особисте ставлення керівника до справи, його світогляд і власні спонукальні мотиви неминуче накладають відбиток на рішення
Рівень невизначеності, ризику конфлікту	Способи дій в різних ситуаціях принципово відрізняються. Відповідно до ситуації, розроблення рішення проводиться по-різному
Час і мінливість оточуючого середовища	Фактор часу, а також принципова мінливість навколишнього середовища, ситуацій і умов протікання процесів призводять до того, що прийняті рішення виявляються різними навіть для вирішення однакових, на перший погляд, завдань
Інформаційні обмеження	Необхідна інформація може виявитися або недоступною, або надмірно дорогою. Іноді, але далеко не завжди, є можливість відстрочити прийняття рішення, якщо додаткові відомості будуть отримані «на вигідних умовах»
Можливі негативні наслідки	Слід враховувати негативні наслідки кожної альтернативи управлінського рішення, щоб для кожного його варіанту заздалегідь було відомо, що потрібно робити. Негативні наслідки доцільно сприймати як додаткові обмеження
Взаємозв'язок і взаємозалежність рішень	Рішення, що стосуються навіть окремого одиничного питання, отримують резонанс у багатьох областях, що пояснюється взаємозалежністю дій і процесів економічної та господарської діяльності. Урахування взаємозалежності прийнятих рішень призводить до необхідності їх узгодження

Джерело: складено автором

Пріоритетними напрямками підвищення ефективності процесу розробки та прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» можна запропонувати наступні заходи:

- підвищення компетентності керівників, що вимагає в першу чергу, створення умов для їх безперервного навчання;
- удосконалення інформаційного забезпечення управління для скорочення витрат часу керівника і можливості розгляду всіх альтернативних рішень;
- підвищення ефективності системи контролю в організації за допомогою залучення керівників усіх рівнів для участі в розробці системи критеріїв оцінки та механізму здійснення контролю.

3.2. Рекомендації з удосконалення процесу прийняття та реалізації управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

З урахуванням виявлених в ході проведеного дослідження проблем, розроблені основні заходи щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА», представлені на рис. 3.2.

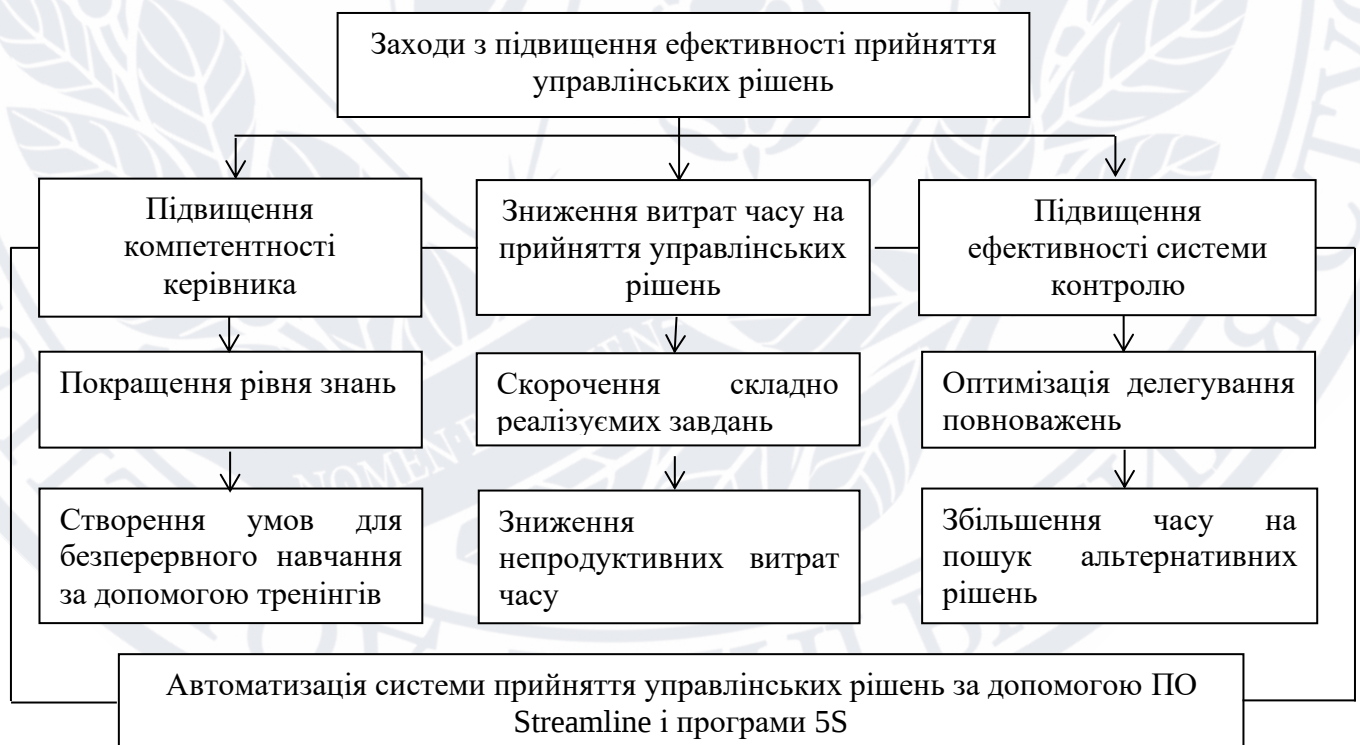


Рисунок 3.2 – Заходи з підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

Джерело: складено автором

Розкриємо сутність запропонованих заходів

Захід 1: підвищення компетентності керівника. Даний захід буде виконано за допомогою організації тренінгів для виробничого директора підприємства. Директор візьме участь у двох тренінгах з наступних тем:

Тренінг «Управлінська компетентність керівника як одна з умов його успішної професійної діяльності».

Мета: забезпечення науково-методичного супроводу розвитку управлінської компетентності керівника; модернізація методичної роботи на підприємстві з урахуванням сучасного інформаційного середовища та перспектив самореалізації керівника; стимулювання бажання підвищення свого професійного рівня; сприяння самопізнанню себе як особистості, визначення власних пріоритетів, формування комунікативних умінь і навичок методичної діяльності.

Завдання:

- забезпечення знаннями сучасних управлінських технологій;
- формування професійної компетентності;
- підвищення здатності до самооцінки, самоконтролю і самоорганізації;
- розвиток вміння командної взаємодії.

Тема «Імідж в управлінській діяльності керівника підприємства».

Мета тренінгу:

- обговорити складові іміджу керівника підприємства;
- визначити основні характеристики колективу однодумців;
- навчити бачити незвичайне в звичайному;
- формувати вміння перетворювати складні речі в прості;
- допомагати знаходити час на творчий пошук і релаксацію.

Очікувані результати: після проведеної дискусії з елементами психотренінгу учасники зможуть:

- визначити напрямки управлінської діяльності зі створення позитивного іміджу;
- формувати зовнішнє середовище для підвищення ефективної роботи з підлеглими;
- бути впевненим у собі і своїх діях.

Дані тренінги будуть індивідуальними, проводиться тільки з виробничим директором. Час проведення одного тренінгу 1 год. 20 хв. Виконавець – тренінг-менеджер, найнятий керівником ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

В результаті проведення даних тренінгів виробничий керівник повинен навчитися правильно управляти підлеглими, створювати умови для прийняття рішень всім колективом, усунути кількість невиконаних управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» через нерозуміння їх співробітниками.

Захід 2: зниження витрат часу на прийняття управлінського рішення.
Дану пропозицію буде виконано за допомогою покупки і впровадження в діяльність виробничого директора програмного забезпечення Streamline.

Streamline – це провідна у світі програмна платформа для планування та прогнозування попиту у виробництві, дистрибуції, роздрібній торгівлі та електронній комерції. Переваги Streamline для проведення стратегічного прогнозування діяльності підприємства:

- швидкий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс користувача. Програмне забезпечення Streamline ефективно;
- безшовна інтеграція джерел даних компанії. Двонаправлене підключення дозволяє отримувати дані з системи продажів в Streamline, а також автоматично експортувати прогнозовану інформацію про замовлення назад в вашу систему ERP;
- плавний і швидкий процес впровадження. Успішна реалізація вимагає узгодження багатьох змінних факторів. Команда Streamline добре знає широкий спектр продажів і ERP-систем, наявних на ринку сьогодні;

– ідеальне поєднання бізнес-процесу в компанії. Програмне забезпечення для планування та прогнозування попиту має відповідати бізнес цілям та всім іншим процесам компанії. При виборі системи планування та прогнозування для компанії необхідно враховувати багато факторів. Це може включати загальну вартість володіння обраним рішенням, надійність, високоякісну підтримку і, нарешті, можливість оцінити всі функції перед прийняттям рішення;

– синхронізація дат замовлення між артикулами. Мінімальні / максимальні сигнали замовлення надходять на одиницю товару, в той час як підприємства видають замовлення на поставку від одного постачальника. Програмне забезпечення Streamline передбачає всі сигнали закупівлі при наступному циклі замовлення за допомогою моделювання дискретних подій і заздалегідь здійснює покупки для безперебійного процесу закупівлі з постійним циклом замовлення або закупівлі повних контейнерів (цикл замовлення мінливий) або EOQ;

– заміна формул на моделювання дискретних подій. Поповнення запасів базується на розрахунку майбутніх рівнів запасів протягом наступного періоду виконання, а іноді і після цього. Це означає, що ваша формула повинна враховувати численні майбутні події споживання і поповнення. Іноді це робиться, але як тільки користувач починає працювати з графіками, такими як графік відвантаження або кілька транзитних замовлень, Excel майже відразу відмовляється [59].

В результаті використання даного програмного забезпечення виробничий директор зможе скоротити витрати свого робочого часу на прийняття рішень у сфері продажів товарів, на які в даний момент витрачається 42 хвилини (згідно фотографії робочого дня виробничого директора), резерви отриманого часу директор може використовувати для прийняття рішень в інших областях діяльності підприємства.

Захід 3: підвищення ефективності системи контролю. Для реалізації даного заходу в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» потрібно створити нову

посаду аудитора, якому виробничим директором будуть делегуватися повноваження з аналізу ефективності прийняття управлінських рішень у сфері виробництва та реалізації товарів.

Даний захід допоможе виробничому директору вирішити проблему організації якісного контролю результатів прийняття рішень, і отримати додатковий час на розгляд всіх альтернативних рішень для тієї чи іншої проблеми.

У табл. 3.3 наведемо календарний план впровадження заходів щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Таблиця 3.3 – Календарний план впровадження заходів щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»

№ п/п (код роботи)	Найменування робіт	Виконавець	Тривалість, днів	Дата початку	Дата закін- чення
1.1	Проведення досліджень ефективності прогнозування на підприємстві	Генеральний директор	4	01.03. 2024	02.03. 2024
1.2	Розробка заходів удосконалення прийняття рішень	Виконавчий директор	2	15.03. 2024	19.03. 2024
1.3	Прийняття остаточного рішення про доцільність удосконалення функції прийняття рішень	Генеральний директор	2	15.03. 2024	19.03. 2024
1.4	Вивчення ринку для удосконалення прийняття рішень	Виробничий директор	2	15.03. 2024	19.03. 2024
2.1	Вибір програмного забезпечення Streamline	Виконавчий директор	2	15.03. 2024	29.03. 2024
2.2	Покупка і налаштування програмного забезпечення Streamline	Виконавчий директор	6	30.03. 2024	09.04. 2024
2.3	Навчання виробничого директора на тренінгах	Виконавчий директор	28	10.04. 2024	08.04. 2024
2.4	Навчання нового співробітника	Виконавчий директор	26	10.04. 2024	03.05. 2024
3.1	Визначення ефективності реалізації заходів	Бухгалтер	9	08.05. 2024	15.06. 2024

Джерело: складено автором

Отже, загальна тривалість здійснення заходів щодо впровадження заходів у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» становитиме 81 день, відповідальними за впровадження даних заходів є генеральний директор підприємства, виробничий директор, бухгалтер.

3.3. Вибір стилю прийняття управлінських рішень в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища

При дослідженні стилів управління в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» було опитано менеджерів компанії (15 чоловік) за допомогою методики «Самооцінка стилю управління» (Додаток А).

Розглянемо результати дослідження стилів керівництва менеджерів (табл. 3.4).

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Таблиця 3.4 – Результати дослідження стилів управління менеджерів в ТОВ «АГРАНА ФРУТ

Стиль керівництва	Слабкий ступінь вираження		Середній ступінь вираження		Сильний ступінь вираження	
	Кількість	%	Кількість	%	Кількість	%
Демократичний	2	13,33	8	53,33	10	66,67
Авторитарний	2	13,33	4	26,67	4	26,67
Ліберальний	11	73,33	3	20,00	1	6,67

Джерело: складено автором

За проведеним дослідженням можна зробити висновок, що найбільш вираженим є демократичний стиль керівництва у 10 керівників (66,67%), сильна вираженість авторитарного стилю виявлена у 4 керівників (26,7%), сильна вираженість ліберального стилю виявлена у 2 керівників (13,33%).

Середній рівень вираженості демократичного стилю зустрічається у 8 керівників (53,33%), авторитарного стилю – у 4 керівників (26,67%), ліберального стилю – у 3 керівників (20,0%).

Слабкий рівень вираженості демократичного та авторитарного стилів керівництва зустрічається у 2 керівників (13,33%), ліберального стилю керівництва – у 11 керівників (73,33%).

В цілому ж групі менеджерів ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» характерний демократичний та авторитарний стиль керівництва. Але в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, на нашу думку, менеджер компанії повинен використовувати такі стилі управління:

1. Авторитарний стиль. У таких умовах може бути необхідно приймати швидкі та ефективні рішення, тому авторитарний стиль управління дозволяє швидко і ефективно вирішувати проблеми.
2. Трансформаційний стиль. Цей стиль управління спрямований на підтримку та розвиток співробітників, що може бути особливо важливим в умовах негативного впливу на їхню мотивацію та продуктивність.
3. Адаптивний стиль. Під час негативних змін у середовищі менеджер повинен бути готовим швидко адаптувати свої методи управління та вирішувати проблеми на ходу.

Загалом, важливо вміти комбінувати різні стилі управління в залежності від конкретної ситуації та потреб організації в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Висновки до розділу 3

З урахуванням виявлених в ході проведеного дослідження проблем, розроблені основні заходи щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

Загальна тривалість здійснення заходів щодо впровадження заходів у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» становитиме 81 день, відповідальними за впровадження даних заходів є генеральний директор підприємства, виробничий директор, бухгалтер.

В цілому ж групі менеджерів ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» характерний демократичний та авторитарний стиль керівництва. Але в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, на нашу думку, менеджер компанії повинен використовувати такі стилі управління, як авторитарний стиль, трансформаційний стиль та адаптивний стиль.

ВИСНОВКИ

Дослідження практичних засад аналізу впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на розробку та реалізацію управлінських рішень було проведено на ТОВ «АГРАНА ФРУТ Україна». Це українська філія австрійської компанії, що займається переробкою сільськогосподарської продукції.

Як свідчить аналіз факторів середовища безпосереднього оточення, сукупність складових конкуренції визначає можливість отримання прибутку в галузі або доходу на інвестиції. Можна зробити висновок, що цій галузі притаманна висока конкуренція. У галузі досить високі показники технологічності та інноваційності.

На сучасному етапі функціонування підприємству слід спрямувати основні зусилля на збереження існуючих позицій на ринку та на усунення негативних факторів внутрішнього впливу.

У 2023 році спостерігається зниження якості управлінських рішень у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА», що означає, що компанія не організувала контроль над виконанням управлінських рішень та не враховує стан зовнішнього та внутрішнього середовища за умови їх затвердження.

Пріоритетними напрямками підвищення ефективності процесу розробки та прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» є:

- підвищення компетентності керівників, що вимагає в першу чергу, створення умов для їх безперервного навчання;
- удосконалення інформаційного забезпечення управління для скорочення витрат часу керівника і можливості розгляду всіх альтернативних рішень;
- підвищення ефективності системи контролю в організації за допомогою залучення керівників усіх рівнів для участі в розробці системи критеріїв оцінки та механізму здійснення контролю.

З урахуванням виявлених в ході проведеного дослідження проблем були розроблені основні заходи щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА»:

1) підвищення компетентності керівника. Даний захід буде виконано за допомогою організації тренінгів для виробничого директора підприємства. В результаті проведення даних тренінгів виробничий керівник повинен навчитися правильно управляти підлеглими, створювати умови для прийняття рішень всім колективом, усунути кількість невиконаних управлінських рішень в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» через нерозуміння їх співробітниками;

2) зниження витрат часу на прийняття управлінського рішення. Дану пропозицію можливо реалізувати за допомогою покупки і впровадження в діяльність виробничого директора програмного забезпечення Streamline – провідної у світі програмної платформи для планування та прогнозування попиту у виробництві, дистрибуції, роздрібній торгівлі та електронній комерції.

В результаті використання даного програмного забезпечення виробничий директор зможе скоротити витрати свого робочого часу на прийняття рішень у сфері продажів товарів, на які в даний момент витрачається 42 хвилини (згідно фотографії робочого дня виробничого директора), резерви отриманого часу директор може використовувати для прийняття рішень в інших областях діяльності підприємства.

3) підвищення ефективності системи контролю. Для реалізації даного заходу в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» потрібно створити нову посаду аудитора, якому виробничим директором будуть делегуватися повноваження з аналізу ефективності прийняття управлінських рішень у сфері виробництва та реалізації продукції.

Даний захід допоможе виробничому директору вирішити проблему організації якісного контролю результатів прийняття рішень, і отримати

додатковий час на розгляд всіх альтернативних рішень для тієї чи іншої проблеми.

Загальна тривалість здійснення заходів щодо впровадження заходів у ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» становитиме 81 день, відповідальними за впровадження даних заходів є генеральний директор підприємства, виробничий директор, бухгалтер.

При дослідженні стилів управління в ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» було опитано менеджерів компанії (15 чоловік) за допомогою методики «Самооцінка стилю управління», яке виявило, що в цілому групі менеджерів ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА» характерний демократичний та авторитарний стиль керівництва. В роботі обґрунтовано, що в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, менеджер компанії повинен використовувати наступні стилі управління:

- авторитарний стиль, який дозволяє приймати швидкі та ефективні рішення;
- трансформаційний стиль, який спрямований на підтримку та розвиток співробітників;
- адаптивний стиль, який передбачає готовність менеджера швидко адаптувати свої методи управління та оперативно вирішувати проблеми за негативних змін у середовищі.

Загалом, важливо вміти комбінувати різні стилі управління в залежності від конкретної ситуації та потреб організації в умовах негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на ТОВ «АГРАНА ФРУТ УКРАЇНА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеев С. Б. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Випуск 191: В 4 т. Том II. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 614-619.
2. Антонюк А. А. Аналіз теоретичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 5. С. 11-16.
3. Антонюк А. А. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та менеджменту на підприємстві. *Держава та регіони*. 2016. № 6. С. 19-22.
4. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навч. посіб. 2-ге вид., випр. і доп. Київ: Знання, 2005. 301 с.
5. Балановська Т. І., Гоголя О. П., Кубіцький С. О., Михайліченко М. В., Троян А. В. Управління організацією : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В., 2021. 464 с.
6. Балашова Р. І. Оцінка ефективності діяльності підприємств нових форм господарювання на основі показників ресурсозбереження: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища». Донецьк, 2017. 16 с.
7. Біла О. Г. Фінансове планування і фінансова стабільність підприємств. *Фінанси України*. 2017. № 4. С. 112-118.
8. Бондаренко С. М. Задоволеність споживачів як основа успіху у бізнесі. *Економіст*. 2004. № 12. С. 35-37.
9. Бондаренко С. М., Ліфар К. В. Імідж організації : сутність, зміст та основні етапи формування. *Технології та дизайн*. 2014. № 2 (11). URL: https://drive.google.com/drive/folders/0B_w9huKeXPEIZjdYeExyTHM5WHM
10. Буднікевич І. М. Маркетингове планування на підприємстві в мовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9 (172). С. 88-90.

11. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
12. Войчак А. Маркетингові комунікації у внутрішньому середовищі підприємства: психологічний аспект. *Маркетинг в Україні*. 2013. № 1. С. 29-33.
13. Гончаров Ю. В., Бондаренко С. М. Наноіндустрія як засіб підвищення якості життя людей та конкурентоспроможності національної економіки. *Економіст*. 2018. № 3. С. 26-30.
14. Гордань В. Методологічні засади управління ресурсними потоками. *Економіст*. 2019. № 5. С. 32-34.
15. Грабар О. І., Кушніренко О. М. Сучасні напрями вдосконалення рекламної діяльності підприємства на основі використання Інтернет-технологій. *Вісник ЖДТУ*. 2012. Вип. 1(59). С. 91-94.
16. Греськів О. Б. Теоретико-методологічні засади організаційним розвитком підприємств. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва*. 2017. № 2. С. 61-67.
17. Гринько Т. В. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 50-53.
18. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
19. Діденко Є. О., Жураківський П. І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>
20. Дикань В. Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия. Харків: Основа, 2015. 158 с.
21. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 384 с.

22. Ілляшенко Н. С., Савченко О. С. SEO-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. Вип. 3. С. 63-74.
23. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
24. Канаев Д. А. Практика медиа-планирования. URL: http://www.mediaplanirovanie.ru/ru/mediaplanning/theory_and_practice/articles/practice.htm
25. Карпенко А. В., Хацер М. В. Сутність та місце реклами в діяльності підприємства в ринкових умовах. *Держава та регіони*. 2016. № 1. С. 187-192.
26. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70.
27. Кіпа Д. Визначення впливу зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 9. С. 322-329.
28. Ковшова І. О. Рекламний менеджмент. Київ: Європейський університет, 2014. 328 с.
29. Ковшова І. О., Михайлюк А. М. Організація рекламної діяльності на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 1. С. 46-53.
30. Компанієць Т. І. Вплив реклами на просування споживчих товарів в умовах сучасного ринку. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 3 (27). С. 63-67.
31. Кужилева О. В. Использование инструментов маркетинга на предприятии. URL: <http://www.grtc.com.ua/stati/62-ispolzovanie-instrumentov-marketinga-na.html>
32. Кучеренко В. Р. Управління діловими проєктами. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 280с.

33. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій. Київ : КНЕУ, 2004. 524 с.
34. Луцій О. П., Сучасні тенденції маркетингових досліджень на міжнародному ринку. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 1. С. 8-10.
35. Ляшко І. І. Маркетингове планування як фактор підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 5. С. 156-159.
36. Мельник М. І. Класифікація бізнес-середовища : системний підхід. *Регіональна економіка*. 2018. № 2. С. 251-260.
37. Миронов Ю. Б. Основи рекламної діяльності. Дрогобич: Посвіт, 2007. 108 с.
38. Муштай В. А. Підходи до оцінки планування маркетингової діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 541-546.
39. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2001. 227 с.
40. Немцов В. Д. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: УВПК. «ЕксОБ», 2001. 256 с.
41. Олійник Т. І., Коноплянко Д. О. Структура механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. С. 25-32.
42. Омеляненко Т. В., Осокіна А. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 197 с.
43. Офіційний сайт комунального підприємства «Цифрова трансформація та автоматизація інформаційних процесів міста «єДніпро» Дніпровської міської ради. URL: <https://dniprorada.gov.ua/uk/page/komunalne-pidpriemstvo-cifrova-transformacia-ta-avtomatizacia-informaciynih-procesiv-mista-eDnipro-dniprovs-koi-miskoi-radi>
44. Падерін І., Новак Є. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на стратегії підприємств малого та середнього бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 3 (41). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz->

[vliyaniya-vneshnih-i-vnutrennih-faktorov-nastrategii-predpriyatiy-malogo-i-srednego-biznesa](#)

45. Руделіус В. Маркетинг: підручник. Київ: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.
46. Руди М. О. Інтеграція інструментів SMM у маркетингову діяльність українських підприємств. Вісник НТУ «ХПІ». Сер. Актуальні проблеми управління та фінансово господарської діяльності підприємства. 2013. Вип. 24 (997). С. 136-142.
47. Савельєв В. Оцінка бізнес-середовища при формуванні глобальної маркетингової стратегії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. № 3(156). С. 112-115.
48. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 128-136.
49. Сененко І. А. Вплив факторів середовища на формування системи управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 265-270.
50. Сікорська Л.О., Андрущенко Н. О. Удосконалення системи комунікативного менеджменту на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2018. №19. С. 76-80.
51. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 384 с.
52. Скібіцький О. М. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності. Київ: Кондор, 2011. 912 с.
53. Сологуб О. П., Капінус Л. В. Оцінка ефективності інтернет-реклами. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2020. Вип. 3 (11). С. 65-68.
54. Сучасні види інноваційного маркетингу URL: [http://studme.com.ua/1951110515080/marketing/traditsionnye sposoby prodvizheniya produktsii internete.html](http://studme.com.ua/1951110515080/marketing/traditsionnye_sposoby_prodvizheniya_produktsii_internete.html)

55. Сучасні проблеми управління змінами на підприємствах регіону: монографія. За заг. ред. Н. Є. Муромець, О. А. Мельниченка. Харків: ТОВ «В справі», 2016. 268 с. URL: <http://lib.htei.org.ua/?q=node/192>

56. Тарасюк Г. М. Управління проєктами. Київ: Каравела, 2004. 344 с.

57. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Підручник. Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2010. 320 с.

58. Управління стратегічними змінами на підприємстві: практикум. Є. В. Прохорова (кер. кол. авт.), В. Б. Галушко, Н. М. Гаращенко та ін.; голова редкол.: А. П. Наливайко; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ: КНЕУ, 2013. 212 с.

59. Федоряк Р. М., Тимченко О. П. Економіко-математичне моделювання оцінювання конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної кризи. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12(175). С. 133-137.

60. Фроленко О. М. Бізнес-середовище підприємства: методичні підходи до його стратегічного аналізу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 9. С. 145-150.

61. Янковець Т. М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. *Проблеми науки*. 2011. № 6. С. 26-32.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Методика «Самооцінка стилю управління»

По кожному пункту опитувальника дайте відповідь, довго не задумуючись, «так» чи «ні» в залежності від того, чи згодні ви чи ж не згодні з висловленим в ньому твердженням, і в бланку для відповідей зробіть відповідну позначку.

Текст опитувальника

1. У роботі з людьми я вважаю за краще, щоб вони беззаперечно виконували мої розпорядження.
2. У важких ситуаціях я, приймаючи рішення, завжди думаю про інших, а потім про себе.
3. Мене дратує, коли хтось виявляє занадто багато ініціативи.
4. Як правило, я не покладаюся на своїх помічників.
5. Я вмію об'єктивно оцінювати своїх підлеглих, виділяючи серед них сильних і слабких.
6. Я часто раджуся зі своїми помічниками, перш ніж віддати відповідальне розпорядження.
7. Я рідко наполягаю на своєму, щоб не викликати у підлеглих роздратування.
8. Я завжди вимагаю від підлеглих неухильного виконання моїх розпоряджень.
9. Мені легше працювати одному, ніж кимось керувати.
10. Я ігнорую колективне керівництво, щоб забезпечити ефективність єдиноначальності.
11. Щоб не підірвати свій авторитет, я не визнаю своїх помилок.
12. На грубість підлеглого я намагаюся реагувати так, щоб не викликати конфлікту.
13. Я роблю все, щоб підлеглі охоче виконували мої розпорядження.
14. Я завжди прагну бути першим у всіх починаннях колективу.
15. Мені легше підлаштуватися під думку більшості колективу, ніж виступити проти нього.
16. Мені доводиться частіше просити, ніж вимагати.
17. Я надаю хорошим фахівцям велику свободу у вирішенні складних завдань, особливо їх не контролюю.
18. Мені подобається обговорювати й аналізувати з підлеглими проблеми колективу.
19. Мої помічники справляються не тільки зі своїми, а й з моїми обов'язками.
20. Мені легше уникнути конфлікту з керівництвом, ніж з підлеглими, яких завжди можна «поставити на місце».

21. Я завжди домагаюся виконання своїх розпоряджень, навіть наперекір обставинам.

22. Щоб краще зрозуміти підлеглих, я намагаюся уявити себе на їхньому місці.

23. Найважче для мене – втручатися в хід роботи людей, вимагати від них додаткових зусиль.

24. Мене більше хвилюють власні проблеми, ніж проблеми підлеглих.

25. Я думаю, що управління людьми повинно бути гнучким: не можна використовувати ні залізну непохитність, ні панібратство.

26. Керівництво людьми я уявляю собі як болісне заняття.

27. Я намагаюся розвивати в колективі співробітництво і взаємодопомогу.

28. Я з вдячністю ставлюся до порад і пропозицій підлеглих.

29. Іноді мені здається, що в колективі я – зайва людина.

30. Ефективність управління досягається тоді, коли підлеглі є лише виконавцями рішень начальника.

31. Найкраще надавати колективу повну самостійність і ні в що не втручатися.

32. Мене часто дорікають у надмірній м'якості до підлеглих.

33. Головне в керівництві – вміло розподілити свої обов'язки між помічниками.

За кожен позитивну відповідь нараховується 1 бал.

Ключ до розшифровки даних

Про прояв авторитарного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 1, 3, 4, 8, 10, 11, 14, 15, 21, 22, 30.

Про прояв демократичного стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 2, 5, 6, 12, 13, 18, 19, 24, 25, 27, 28.

Про прояв ліберального (попустительського) стилю керівництва свідчать позитивні відповіді по пунктах 7, 9, 16, 17, 20, 23, 26, 29, 31, 32, 33.

Підраховується сума набраних за кожною шкалою (по кожному стилю) балів. Ступінь вираженості кожного стилю така:

- 0-3 бали – слабка;
- 4-7 балів – середня;
- 8-11 балів – висока.

Якщо по всіх шкалах оцінки низькі, то стиль не сформований, якщо високі – мова може йти про змішані стилі управління. Переважання оцінок по одній з шкал на 3 і більше балів свідчить про більший прояв стилю, що характеризується цією шкалою.

ДОДАТОК Б
Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	23	23	
накопичена амортизація	1002	23	23	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	598	488	
первісна вартість	1011	2205	2242	
знос	1012	1607	1754	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:	1030	0	0	0
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств				
інші фінансові інвестиції	1035	23	23	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	621	511	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	76	79	
Виробничі запаси	1101	76	79	
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	1125	2760	2510	

послуги				
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	17	94	
з бюджетом	1135	31	31	
у тому числі з податку на прибуток	1136	13	13	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	15	20	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	366	17	
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	366	17	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	1197	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4	22	0
Усього за розділом II	1195	3271	3970	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	3892	4481	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660	660	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1	1	
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1422	1422	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	2082	2082	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0

Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	86		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1433	1665	
за розрахунками з бюджетом	1620	80	120	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	37	59	
за розрахунками з оплати праці	1630	137	223	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640	103	103	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	16	213	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3	16	
Усього за розділом III	1695	1809	2399	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	3892	4481	

ДОДАТОК В

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6465	15483
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4344)	(12859)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	2121	2624
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	38	3813
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2001)	(2513)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(158)	(3780)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		144
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні	2275	0	0

статті			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		144
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		144
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

ДОДАТОК Г
Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	23	23	
накопичена амортизація	1002	23	23	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	3936	598	
первісна вартість	1011	7808	2205	
знос	1012	3872	1607	
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	23	23	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	3959	621	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	105	76	
Виробничі запаси	1101	105	76	
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1770	2760	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	675	17	
з бюджетом	1135	13	31	
у тому числі з податку на прибуток	1136	13	13	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0	15	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	106	366	
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	106	366	
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	4		0
Усього за розділом II	1195	2673	3271	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	6632	3892	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	660	660	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	1	1	
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1278	1422	
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	1939	2083	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	86		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	86		
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0

резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	86		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	3851	1433	
за розрахунками з бюджетом	1620	509	80	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	31	37	
за розрахунками з оплати праці	1630	102	137	
за одержаними авансами	1635	9		
за розрахунками з учасниками	1640	103	103	
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	86	16	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2	3	
Усього за розділом III	1695	4607	1809	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	6632	3892	

ДОДАТОК Д

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15483	18193
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12859)	(15335)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	
Валовий: прибуток	2090	2624	2858
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3813	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2513)	(2269)
Витрати на збут	2150	(0)	(0)
Інші операційні витрати	2180	(3780)	(186)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	144	403
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)

Інші витрати	2270	(0)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	144	403
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	144	403
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()