

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ГОЛІЛЕНД» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	5
1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД»	5
1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД»	10
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПАРАМЕТРІВ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ГОЛІЛЕНД»	16
2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛІЛЕНД»	16
2.2. Вибір країни-контрагента ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у контексті зниження рівня невизначеності зовнішнього середовища	21
Висновки до розділу 2	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА	27
3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень	27
3.2. Прогнозні показники діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД» за умови впровадження наданих пропозицій	32
Висновки до розділу 3	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	38
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	41
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Діяльність сучасних підприємств пов'язана з необхідністю приймати значну кількість управлінських рішень, більшість з яких має стратегічно важливе значення для подальшого розвитку підприємства. У той самий час високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, пов'язаний з динамічним розвитком міжнародного бізнесу та зміною підходів, які використовуються підприємствами для досягнення свої цілей, обумовлює виникнення істотних ризиків у процесі їх ухвалення. Це обумовлює значний науковий інтерес до дослідження механізмів зниження рівня невизначеності у процесі прийняття підприємствами управлінських рішень і свідчить про актуальність обраної теми дослідження.

Серед найбільш суттєвих досліджень механізмів прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності варто назвати роботи українських учених І. Лукінова, В. Пономаренка, В. Бабица, В. Герасимчука, О. Пушкаря, Д. Божка, Д. Богині, А. Яковлева, О. Тридіда та ін. Із закордонних фахівців у теорію й методологію стратегічного планування вагомий внесок внесли І. Ансофф, Дж. Акофф, Р. Бранденбург, Дж. Стейнер, Дж. Гелбрейт, У. Кінг та ін. Втім, незважаючи на досягнення закордонних і вітчизняних учених, багато теоретичних та практичних питань у цій області знань ще не вирішені, що і обумовило вибір теми дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є наукове обґрунтування й розробка рекомендацій з удосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища. Для досягнення поставленої мети були поставлені й вирішені наступні задачі:

- оцінити показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГОЛЛЕНД»;
- дослідити механізм прийняття управлінських рішень у сфері міжнародної комерційної діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища;

- оцінити сприятливості середовища міжнародного бізнесу для прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛПЛЕНД»;
- обрати країни-контрагенти ТОВ «ГОЛПЛЕНД» у контексті зниження рівня невизначеності зовнішнього середовища;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень;
- розрахувати прогностичні показники діяльності ТОВ «ГОЛПЛЕНД» за умови впровадження наданих пропозицій.

Об'єктом випускної кваліфікаційної роботи є процес прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Теоретичною й методологічною основою проведених досліджень стали роботи провідних вітчизняних і закордонних учених з проблем теорії і практики прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища на підприємствах, а також загальносистемні методологічні принципи проведення комплексних наукових досліджень. У роботі були використані такі методи дослідження: логіка й логічне узагальнення; аналіз і синтез; методи прогнозування; графічне моделювання.

За результатами випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю на тему «Прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища».

РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТОВ «ГОЛПЛЕНД» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «ГОЛПЛЕНД»

ТОВ «ГОЛПЛЕНД» - вітчизняне підприємство, що спеціалізується на торгівлі молочними продуктами та харчовими оліями. На ринку України досліджуване підприємство працює протягом тривалого часу, і за останні роки відбулося істотне збільшення обсягів господарської діяльності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ГОЛПЛЕНД» збільшився з 11797,34 тис. грн. до 35982,67 тис. грн. Збільшення обсягів доходу було постійним, хоча, порівняно з попередніми періодами, у 2018 році зростання було найменшим (усього на 4771,76 тис. грн) (додаток А).

Протягом 2014 – 2018 рр. підприємство отримувало також інші операційні доходи, обсяг яких збільшився з 244,81 тис. грн. до 726,98 тис. грн. Збільшення цієї статті доходів було несистемним: значний ріст цього показника відбувався у 2016 та 2018 р. Загалом, доходи ТОВ «ГОЛПЛЕНД» за 5 років збільшилися з 12042,16 тис. грн. до 36709,66 тис. грн., тобто більше ніж у 3 рази.

За період з 2014 до 2018 рр. собівартість реалізованої продукції збільшилася з 5943,94 тис. грн. до 31833,56 тис. грн., при чому характерним є те, що співвідношення собівартості реалізованої продукції та чистого доходу за 5 років істотно змінилося: якщо у 2014 р. відповідний коефіцієнт склав 0,50, то у 2016 р. він зменшився до 0,46, після чого збільшився до 0,77.

Інші операційні витрати ТОВ «ГОЛПЛЕНД», обсяг яких був значним і у 2016 р. навіть перевищував обсяг собівартості продукції, зменшився за останні 5 років з 4599,26 тис. грн. до 4324,92 тис. грн, хоча у 2016 р. їх обсяг збільшився до 10100,53 тис. грн., що призвело до істотного погіршення фінансових результатів.

Сукупні витрати підприємства за 5 років збільшилися з 10543,20 тис. грн. до 32158,48 тис. грн., що дозволило ТОВ «ГОЛПЛЕНД» збільшити фінансовий

результат до оподаткування з 1498,96 тис. грн. до 4551,17 тис. грн, хоча найвищий його обсяг підприємство мало у 2017 р. – 5358,25 тис. грн.

Після сплати податку на прибуток чистий прибуток ТОВ «ГОЛІЛЕНД» склав у 2018 р. 3584,46 тис. грн., що перевищує результат 2014 р. на 689,72 тис. грн.

На підприємстві за останні 5 років відбулося також зростання майнових ресурсів, які були представлені, здебільшого, оборотними активами. Вартість основних засобів, які були єдиною статтею необоротних активів, зменшилася з 910,25 тис. грн. до 640,60 тис. грн., тоді як вартість оборотних активів збільшилася з 2698,45 тис. грн. до 6367,87 тис. грн. (додаток Б).

Станом на 31.12.2018 р. основними статтями оборотних активів були дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (її вартість дорівнювала 2332,04 тис. грн.), гроші та їх еквіваленти (1888,12 тис. грн), запаси (1555,15 тис. грн). Зазначимо, що за 5 років відбулося істотне зростання вартості усіх зазначених елементів оборотних активів, при чому найбільшим було збільшення дебіторської заборгованості.

У цілому, за останні 5 років структура активів ТОВ «ГОЛІЛЕНД» істотно змінилася: попри те, що превалюючим елементом залишилися оборотні активи, їх частка збільшилася з 74,78% до 90,86% (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура активів ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Голіленд»

Зміни відбулися також у структурі капіталу ТОВ «ГОЛІЛЕНД». За останні 5 років нерозподілений прибуток підприємства зменшився з 1409,89 тис. грн. до 982,37 тис. грн., хоча у 2017-2018 рр. спостерігалось цієї статті пасиву після критичного зниження у 2016 р. (додаток В).

За 5 років збільшився також обсяг довгострокових зобов'язань і забезпечень (представлених довгостроковими кредитами банків) з 316,30 тис. грн. до 5242,62 тис. грн.

Порівняно з 2014 р. до 2018 р. зменшилися обсяги поточних зобов'язань і забезпечень з 1852,51 тис. грн. до 753,48 тис. грн., що було обумовлено, у першу чергу, зменшенням поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги з 1524,35 тис. грн. до 341,14 тис. грн.

Можна зробити висновок, що за останні 5 років відбулися істотні зміни у структурі капіталу ТОВ «ГОЛІЛЕНД». Основним джерелом фінансування замість поточних зобов'язань і забезпечень, на які на 31.12.2014 р. припадало 51,33% капіталу, стали довгострокові зобов'язання і забезпечення з часткою 74,8%. Окрім цього відбулося також істотне зменшення частки власного капіталу з 39,9% до 14,44% (рис. 1.2).

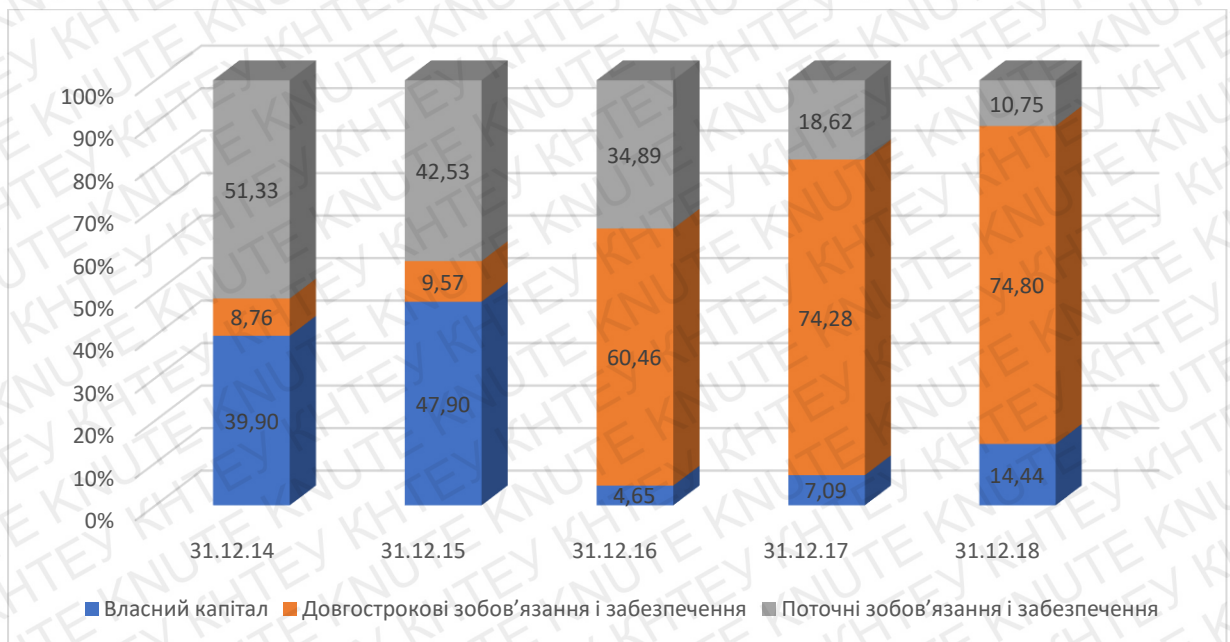


Рис. 1.2. Структура пасивів ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Голіленд»

За досліджуваний період відбулося певне погіршення показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «ГОЛІЛЕНД». Зокрема, коефіцієнт автономії, внаслідок зменшення обсягів власного капіталу, знизився з 0,4 до 0,14, коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами та маневреності власного капіталу також зменшилися, зважаючи на те, що чистий оборотний капітал у 2018 р. був від'ємним (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ
«ГОЛІЛЕНД» у 2014 – 2018 рр.**

Показник	Баланс на					Абсолютне відхилення				
	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Коефіцієнт автономії	0,40	0,48	0,05	0,07	0,14	0,08	-0,43	0,02	0,07	-0,25
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,31	0,50	0,61	0,80	-1,12	0,18	0,11	0,19	-1,92	-1,43
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,87	11,60	10,54	-7,03	0,28	10,73	-1,07	-17,57	-7,62
Коефіцієнт покриття	1,35	1,91	2,43	4,84	7,71	0,55	0,53	2,41	2,87	6,36
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,23	1,73	2,20	3,65	6,39	0,50	0,47	1,45	2,74	5,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,75	1,33	1,70	1,25	2,51	0,59	0,37	-0,45	1,25	1,76
Чистий оборотний капітал	845,94	2089,32	3100,03	5903,64	-7121,35	1243,38	1010,71	2803,61	-13024,99	-7967,29

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Голіленд»

Поряд із погіршенням показників платоспроможності у період 2014 – 2018 рр. відбулося покращення показників ліквідності. Зокрема, коефіцієнт покриття збільшився з 1,35 до 7,71, коефіцієнт швидкої ліквідності – з 1,23 до 6,39, коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 0,75 до 2,51. Усі зазначені показники істотно перевищували рекомендовані значення, втім, зважаючи на те, що підприємства є не виробничим, така ситуація є прийнятною.

З огляду на те, що темпи зростання чистого доходу ТОВ «ГОЛІЛЕНД» за 5 років було більшим за зростання обсягів майна, на підприємстві відбулося покращення показників ділової активності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Динаміка показників ділової активності та рентабельності ТОВ
«ГОЛІЛЕНД» у 2015 – 2018 рр.**

Показник	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення			
					2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2015
Коефіцієнт оборотності активів	2,53	3,15	4,19	5,13	0,62	1,04	0,95	2,61
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,72	12,40	28,21	48,02	5,68	15,81	19,81	41,30
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,16	6,38	6,79	9,18	-3,78	0,41	2,39	-0,98
Коефіцієнт оборотності основних засобів	6,23	9,57	13,51	15,40	3,34	3,94	1,88	9,17
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	10,21	51,93	39,69	35,54	41,73	-12,24	-4,15	25,34
Коефіцієнт рентабельності активів	0,48	0,34	0,62	0,48	-0,14	0,28	-0,14	0,00
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	1,07	1,37	10,31	4,56	0,30	8,93	-5,75	3,48
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,15	0,09	0,14	0,10	-0,07	0,05	-0,04	-0,05

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності ТОВ «Голіленд»

Примітка: для розрахунків використовуються дані про середньорічну вартість майна та капіталу, тому розрахунок здійснюється за 4 роки

Протягом досліджуваного періоду тенденції зміни показників рентабельності були неоднозначними. Коефіцієнт рентабельності активів дорівнював 0,48 у 2015 та 2018 рр. у той час як у 2016 р. відбулося його зменшення до 0,34, а у 2017 р. – збільшення до 0,62. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу зріс за 5 років з 1,07 до 4,56, хоча найвищим було його значення у 2017 р. Коефіцієнт рентабельності діяльності за останні 4 роки також зменшився з 0,15 до 0,1, що свідчить про необхідність пошуку шляхів оптимізації витрат.

Необхідним є також вирішення шляхів надмірної залежності від позикового капіталу, у тому числі через збільшення обсягів нерозподіленого прибутку.

1.2. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД»

Важливе значення у діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД» сьогодні відіграє міжнародна комерційна діяльність, оскільки продукція, яку підприємство пропонує споживачам, здебільшого закуповується за кордоном. У 2018 р. 78,17% товарів, які було реалізовано підприємством, були придбані за кордоном, водночас порівняно з 2014 роком частка імпоротної продукції у структурі асортименту підприємства зменшилася з 83,68%% (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структура витрат на придбання продукції ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Голіленд»

Зменшення частки імпортованої продукції пов'язане з появою в Україні усе більшої кількості приватних сироварень, які виготовляють продукцію високої якості, співпраця з якими є більш ефективною, зважаючи на те, що середовище їх діяльності є більш передбачуваним для ТОВ «ГОЛІЛЕНД» і, відповідно, прогнозувати зміни у цінах на їх продукцію, строках виконання замовлень тощо для підприємства набагато зручніше.

Необхідність прийняття рішень щодо міжнародної комерційної діяльності в умовах невизначеності обумовлює для підприємства досить істотні ризики. Для успіху на ринку ТОВ «ГОЛІЛЕНД» необхідно постійно розширювати асортимент, пропонуючи споживачам ті товари, які в асортименті

інших підприємств не представлені. Таким чином, ТОВ «ГОЛПЛЕНД» треба ризикувати, співпрацюючи з новими контрагентами, інформація про які є обмеженою, імпортуючи в Україні продукцію, реакцію на яку споживачів важко спрогнозувати.

Зазвичай, приймаючи рішення стосовно імпорту продукції, ТОВ «ГОЛПЛЕНД» у першу чергу збирає інформацію про виробника з усіх доступних джерел. Працівники підприємства здійснюють пошук інформації у мережі Інтернет – у першу чергу, на офіційному сайті підприємства, а також на Інтернет-ресурсах, присвячених міжнародним виставкам, ярмарках тощо. У випадку, якщо інформація відсутня, приймається рішення стосовно того, що співпрацювати з таким підприємством недоцільно, оскільки ризики у цьому випадку є надзвичайно високими. Сьогодні наявність Інтернет-ресурсу, на якому можна знайти інформацію про підприємство, є обов'язковим атрибутом для успіху на ринку, оскільки Інтернет наразі перетворюється на ключове джерело інформації, і націлені на довготривалу роботу на ринку підприємства не нехтують таким ресурсом розповсюдження інформації.

У випадку, коли інформація про підприємство в Інтернеті є, але її небагато, ТОВ «ГОЛПЛЕНД» проводить з підприємством переговори про закупівлю невеликої кількості зразків продукції. Невеликі підприємства зазвичай погоджуються на такі умови, оскільки вони мають невелику кількість контрагентів і вірогідність у майбутньому укласти вигідний контракт спонукає їх поставити ТОВ «ГОЛПЛЕНД» зразки продукції.

Зразки, закуплені у виробника, пропонуються для тестування постійним клієнтам, які у свою чергу надають ТОВ «ГОЛПЛЕНД» зворотній зв'язок та за позитивного рішення здійснюють передзамовлення. Реалізація заходів за таким алгоритмом дозволяє знизити ризики міжнародної комерційної діяльності, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища.

У випадку, коли мова йде про відомих виробників, яке не погоджується продати ТОВ «ГОЛПЛЕНД» незначну кількість зразків продукції, підприємство закуповує пробне партію, яку використовує для стимулювання попиту на новий

товар. Зазвичай, якщо виробник продукції є знаним, ризики невизначеності зовнішнього середовища для ТОВ «ГОЛПЛЕНД» є нижчими, проте перед придбанням значної кількості товару підприємство все-таки проводить попередню оцінку попиту на нього, а також заходи, які дозволяють збільшити попит.

Сьогодні ТОВ «ГОЛПЛЕНД» спеціалізується на імпорті сирів (твердих та м'яких), олій, солодошів, а також інших харчових продуктів, асортимент яких не є сталим. Зважаючи на те, що підприємство не може спрогнозувати, яким буде попит на той чи інший товар, перелік товарів нерегулярного асортименту постійно оновлюється, що дозволяє підвищувати рівень обізнаності ТОВ «ГОЛПЛЕНД» про попит на ринку.

Основу імпорту ТОВ «ГОЛПЛЕНД» на нинішньому етапі складають сири, обсяги закупівлі яких протягом останніх років істотно збільшилися. Так, витрати на імпорт твердих сирів збільшилися з 1773,11 тис. грн. до 8946,44 тис. грн., м'яких сирів – з 657,52 тис. грн. до 3119,94 тис. грн. Істотно збільшилися за останні 5 років також поставки олії з-за кордону: з 446,14 тис. грн. до 3531,15 тис. грн. Окремо слід відзначити, що при незначних обсягах імпорту у 2014 р. (256,64 тис. грн.) за останні 5 років істотно збільшилися поставки підприємством солодошів (до 1379,39 тис. грн) (додаток Д). За 5 років частка твердих сирів у структурі імпорту збільшилася з 35,65% до 41,12%, м'яких сирів – з 13,22% до 14,34%, натомість, попри збільшення вартості закупівель з 1840,25 тис. грн. до 4779,99 тис. грн., відбулося зменшення частки інших товарів з 37% до 21,97% (рис. 1.4).

Основними контрагентами підприємства є підприємства Італії, імпорт з яких збільшився з 2148,62 тис. грн. до 11794,42 тис. грн. З-поміж підприємств Італії ТОВ «ГОЛПЛЕНД» співпрацює як з великими виробниками (Agrifrom, Caseificio Sociale Manciano, PARMAREGGIO), а також невеликими приватними сироварнями, продукція яких часто користується більшим попитом порівняно з масовим виробництвом.

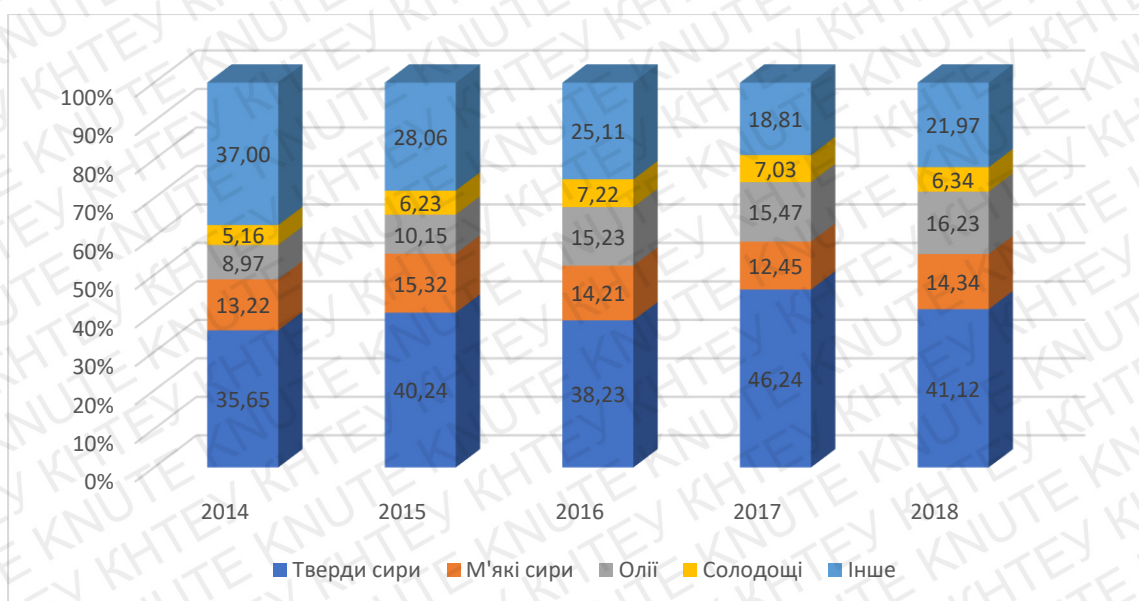


Рис. 1.4. Товарна структура імпорту ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Голіленд»

Досить значним за досліджуваний період було зростання поставок з Польщі (з 1754,21 тис. грн. до 5189,02 тис. грн.) та з інших країн (Угорщини, Чехії, Іспанії) – з 1070,83 тис. грн. до 4773,47 тис. грн. При цьому, у той час як з Італії підприємство імпортувало переважно сири, з інших країн ввозилися товари решти товарних груп (а також певні види місцевих сирів).

Загалом, нині на Італію припадає 54,21% імпорту (у 2014 р. частка цієї країни складала 43,2%). Частка Польщі зменшилася за 5 років з 1754,21% до 5189,02 тис. грн., натомість питома вага інших країн зросла з 21,53% до 21,94% (рис. 1.5).

Наразі ТОВ «ГОЛІЛЕНД» активно співпрацює з підприємствами Італії, оскільки середовище цієї країни є достатньо зрозумілим для підприємства. Пошук нових клієнтів здійснюється через участь у виставках та ярмарках, яка відбуваються у цій країні, а додаткова інформація про підприємства отримується у тому числі від організаторів таких заходів. Середовище Польщі також має менший рівень невизначеності порівняно з іншими країнами, оскільки ця країна географічно найбільш наближена до України, і, відповідно умови здійснення операцій є подібними.

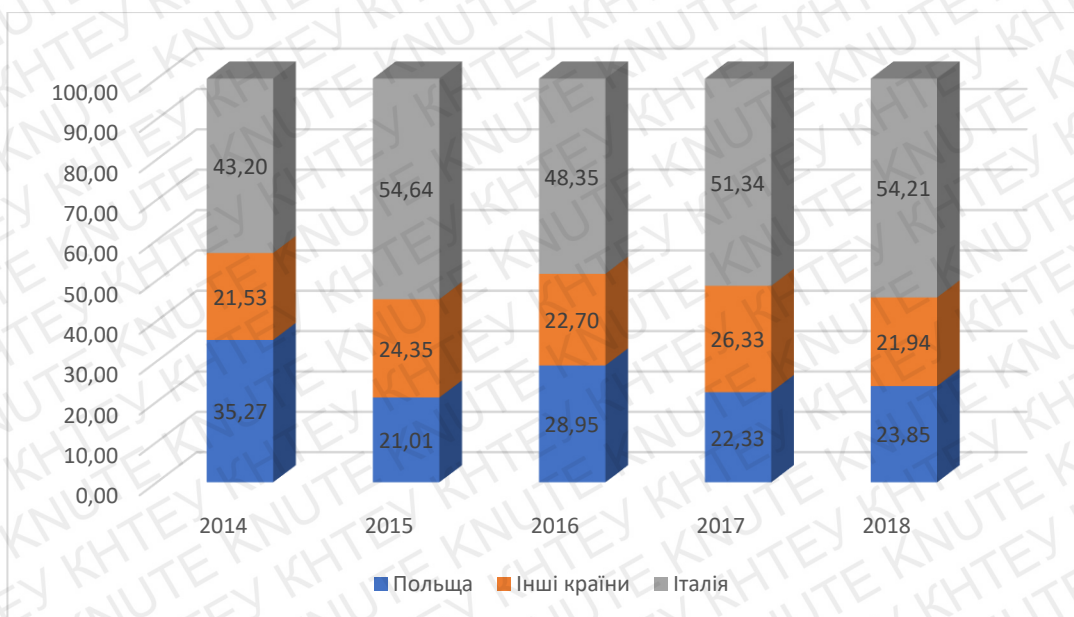


Рис. 1.5. Географічна структура імпорту ТОВ «ГОЛЛЕНД»
у 2014 – 2018 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Голіленд»

Загалом, ефективність операцій з імпорту ТОВ «ГОЛЛЕНД» є досить високою, хоча за останні 5 років відбулося зменшення коефіцієнта ефективності з 1,26 до 1,19, хоча найнижче значення цього показника (1,14) підприємство мало у 2017 р., а найвище (1,3) – у 2016 р. (додаток Е).

Коливання коефіцієнта ефективності імпорту підприємства пов'язані з непостійним асортиментом ТОВ «ГОЛЛЕНД» - різна продукція поставлялася в Україну та реалізувала на вітчизняному ринку з різним рівнем ефективності. Також вплив на показники ефективності імпорту вплинуло зростання курсу євро в умовах нестабільного попиту на внутрішньому ринку – витрати підприємства при імпорті зростали, у той час як істотно підвищувати ціну на продукцію зважаючи на низьку купівельну спроможність підприємство не мало. Втім, діючи в умовах невизначеності зовнішнього середовища, підприємство сформувало дієвий алгоритм прийняття управлінських рішень для забезпечення досить високої ефективності міжнародної комерційної діяльності.

Висновки до розділу 1

ТОВ «ГОЛІЛЕНД» - вітчизняне торговельне підприємство, що спеціалізується на продажу на ринку України сирів, олій та інших продуктів харчування. За останні роки обсяги діяльності підприємства збільшилися з 11797,34 тис. грн. до 35982,67 тис. грн., а обсяг чистого прибутку зріс з 689,72 тис. грн. до 3584,46 тис. грн. Водночас на підприємстві спостерігалось зростання рівня собівартості з 0,5 до 0,77, що пов'язано зі зростанням вартості обмінного курсу.

Однією з проблем ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування (частка позикового капіталу складає понад 85%), водночас, з огляду на те, що позикові фінансові ресурси представлені в основному довгостроковими зобов'язаннями, показники ліквідності є високими.

Зважаючи на те, що ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є підприємством-імпортером, його господарська діяльність здійснюється в умовах невизначеності, і управлінські рішення приймаються з врахуванням можливих ризиків. Це пов'язано, у першу чергу, з відсутністю повної інформації про зарубіжних контрагентів, важкопрогнозованою динамікою валютного курсу, неспроможністю передбачити реакцію споживачів на той чи інший товар.

Порівняно з іншими країнами, ринки Італії та Польщі, які є основними партнерами ТОВ «ГОЛІЛЕНД», характеризуються для підприємства вищим рівнем визначеності. Втім з інших країн підприємства також імпортують продукцію, при чому частка таких операцій має тенденцію до зростання.

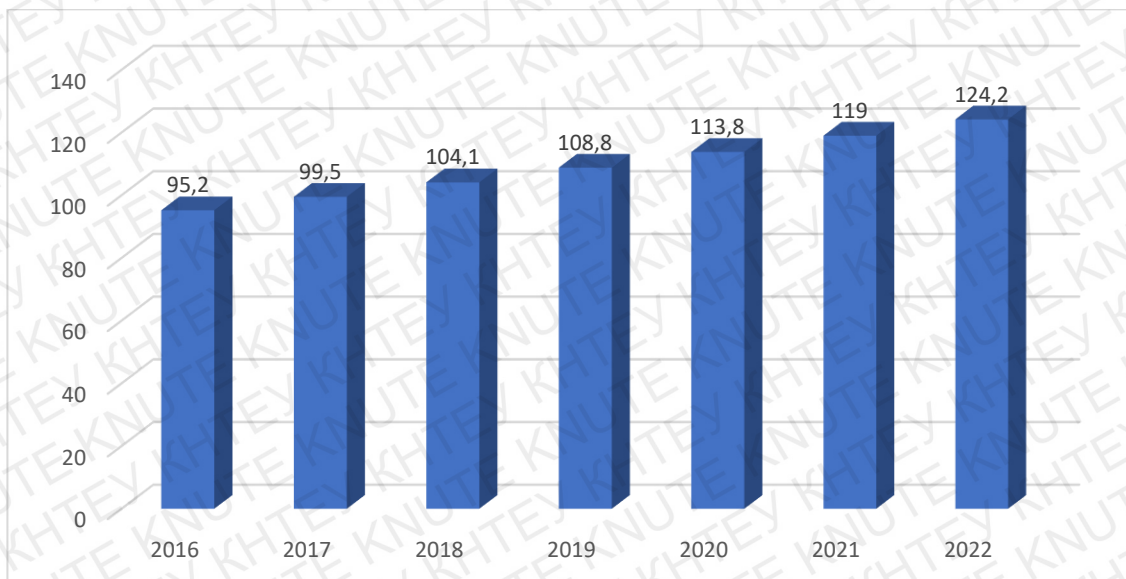
Основною продукцією в асортименті ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є сири (тверді та м'які), значною є також частка олії та солодоців. Ефективність міжнародних комерційних операцій ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є досить високою, проте за останні роки вона знизилася з 1,26 до 1,19. Асортимент підприємства постійно розширюється, втім імпорт нових товарів є для підприємства найбільш ризикованим, і часто їх поставка негативно впливає на показники ефективності.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПАРАМЕТРІВ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ГОЛІЛЕНД»

2.1. Оцінка сприятливості середовища міжнародного бізнесу для прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛІЛЕНД»

Розглядаючи процес прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛІЛЕНД» в умовах невизначеності зовнішнього середовища, необхідно брати до уваги середовище міжнародного бізнесу, у якому здійснює операції підприємство. З огляду на це, доцільно здійснити дослідження тенденцій розвитку відповідного ринку та визначити, наскільки сприятливим для прийняття управлінських рішень є вплив факторів зовнішнього середовища.

Протягом останніх років глобальний ринок сиру демонстрував тенденцію до постійного зростання: його обсяг збільшився з 95,2 млрд. дол. США у 2016 р. до 108,8 млрд. дол. США у 2019 р., і аналітики прогнозують, що до 2022 р. він досягне 124,2 млрд. дол. США (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Обсяги глобального ринку сиру у 2016 – 2023 рр.,
млрд. дол. США**

Джерело: складено автором за [31]

У 2016 р. частка Північної Америки та Європи разом складала близько 80% усього ринку сиру. На нинішньому етапі зростання світового ринку сиру

пов'язане зі збільшенням кількості ресторанів швидкого харчування у країнах, що розвиваються, та досить великою їх кількістю у розвинутих державах. Окрім цього, чинниками, що впливає на зростання попиту на сир є достатньо тривалий термін зберігання цього продукту та збільшення інтересу споживачів до продуктів, багатих протеїнами. Водночас, ріст популярності органічної продукції на тлі досить високої частки домішок у сирах масового виробництва можуть знизити темпи зростання ринку у майбутньому. Значний потенціал наразі матиме сегмент сирів з низьким вмістом жирів, а також органічних продуктів.

Основним типом сиру, що виробляється і реалізується у світі, є сир з коров'ячого молока – його обсяги більш ніж у 7 разів перевищують обсяги усіх інших типів сиру, і за прогнозами протягом наступних років ситуація істотно не зміниться. За даними міжнародних звітів, у 2016 році прибутки виробників у сегменті коров'ячого сиру вартував 110,05 млн. дол. США. За сортом лідерські позиції на ринку на нинішньому етапі посідають сири типу чедер, що пояснюється інтенсивним смаком такої продукції, різноманітністю варіацій (м'який сир, твердий витриманий сир, нарізний сир тощо) та низькою вартістю порівняно з іншими сортами.

Основним каналом розповсюдження сиру у світі на нинішньому етапі є спеціалізовані продуктові магазини, у той час як роль супермаркетів та гіпермаркетів у цьому процесі є нижчою. За прогнозами аналітиків така ситуація збережеться і надалі, що вказує на перспективи подальшого нарощення обсягів діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД» як підприємства, що спеціалізується на продажу саме продуктів харчування.

Розглядаючи регіональні особливості розвитку світового ринку сиру, відзначимо, що наразі основним регіоном його виробництва є Європа, (середньорічний темп зростання ринку складає 2%), що пов'язано зі стабільно високим попитом на сир у Франції, Фінляндії, Данії, Німеччині. Високі темпи зростання ринку демонструють також Азійсько-Тихоокеанський регіон та країни Латинської Америки, Близького Сходу та Африки.

Основними виробниками сиру на нинішньому етапі у світі є такі компанії як Arla Foods, Bel Group, Fonterra Food, Kraft Heinz, Lactalis Group, SAVENCIA SA, Britannia Industries Limited, Associated Milk Producers Inc., Saputo Inc., and Gujarat Cooperative Milk Marketing Federation Ltd.

На існування значних перспектив для розвитку досліджуваного підприємства вказує також те, що Україна належить до країн, де рівень споживання сиру є досить високим. За даними 2018 р. Україна входить у ТОП-10 країн за обсягами споживання сиру з щорічним обсягом споживання 197 тис. метричних тон (рис.2.2).

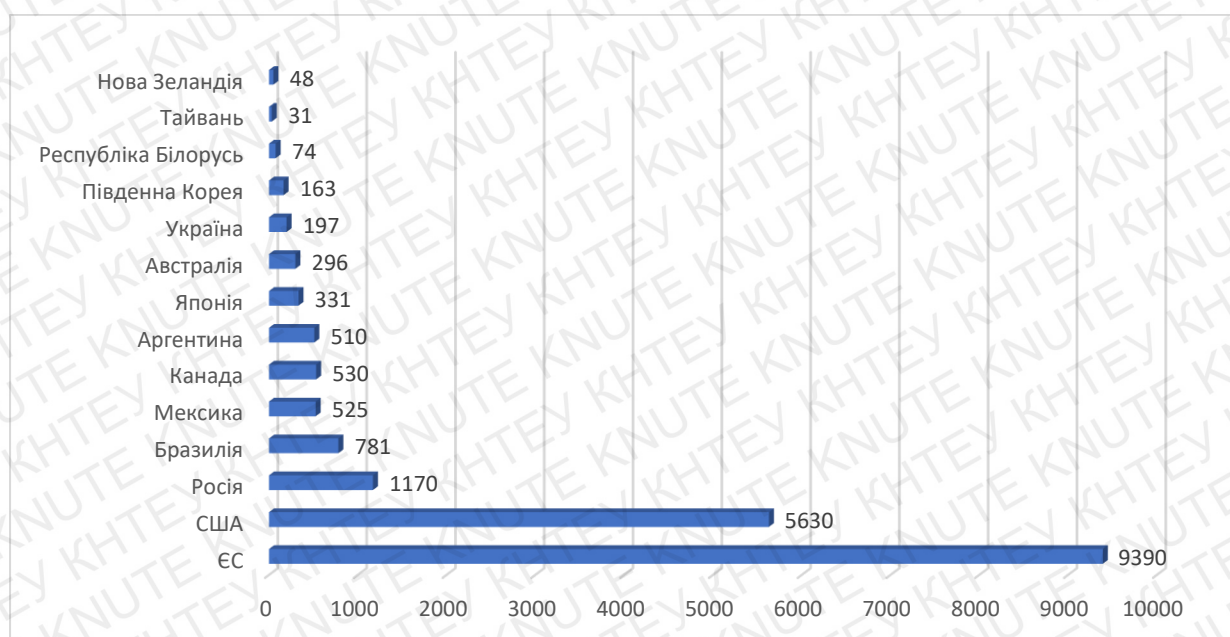


Рис. 2.2. Обсяги споживання сиру вибраними країнами у 2018 р., тис. метричних тон

Джерело: складено автором за [30]

Зважаючи на те, що ринок України є чутливим до ціни продукції, яка на ньому реалізується, позитивно на господарську діяльність ТОВ «ГОЛІЛЕНД» вплинуло зниження у 2015-2016 рр. середніх світових цін на сир: ту 2015 р. середня ціна тони сиру у світі складала близько 4456 дол. США, у 2015 р. вона знизилася до майже 3340 дол США, у 2014 р. – до рівня 3094 дол. США. У 2017 р. відбулося істотне зростання середніх цін (до рівня 3848 дол. США за тону),

втім у 2018 р. вартість продукції знову знизилася і склала близько 3450 дол. США/тону [32].

Зважаючи на тенденції, які мають місце на світовому ринку сиру, у процесі прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛПЛЕНД» доцільно звернути увагу на динамічний розвиток виробництва органічного сиру і, зокрема, розвиток цього тренду у країнах ЄС, підприємства яких є основними партнерами підприємства на нинішньому етапі. Наразі Німеччина, Франція, Велика Британія, Данія, Швеція та Австрія виробляють понад 75% усієї органічної молочної продукції ЄС, при чому значна її частина припадає саме на сири.

Загалом, розвиток світового ринку сиру характеризується чітко прогнозованими трендами, що вказує на можливість прийняття досліджуваним підприємством обґрунтованих управлінських рішень. Водночас при визначенні напрямів розвитку підприємства доцільно брати до уваги не лише тенденції світового ринку, але і ситуації в Україні, що у значній мірі впливає на попит на товари, які реалізує на ринку ТОВ «ГОЛПЛЕНД».

У першу чергу відзначимо, що протягом наступних років є підстави очікувати на зростання купівельної спроможності населення внаслідок поступового покращення економічної ситуації у країні. Прогнози свідчать, що рівень інфляції протягом наступних трьох років не перевищуватиме 10%, що позитивно позначиться на спроможності населення купувати необхідні їм товари. Окрім цього, експерти прогнозують стабільний курс іноземної валюти, що забезпечить стабільність цін також на імпортні товари. Окрім цього, прогнозовані умови здійснення міжнародних комерційних операцій дозволять ТОВ «ГОЛПЛЕНД» приймати обґрунтовані рішення у сфері імпорту, що справить позитивний вплив на організацію діяльності підприємства та його фінансові результати.

На наш погляд, у процесі прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛПЛЕНД» доцільно брати до уваги процеси, що відбуваються на зовнішніх ринках, та порівнювати їх з тенденціями, притаманними Україні. Загалом,

популярність органічної продукції, а також сирів з низьким вмістом жирів наразі характерна і для України, що вказує на доцільність аналізу можливостей імпорту відповідної продукції для задоволення попиту споживачів.

Можна констатувати, що вплив факторів міжнародного середовища на діяльність ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у цілому є позитивним, оскільки динамічний розвиток галузі, у якій працює підприємство, створює передумови для розширення його діяльності та диверсифікації джерел отримання прибутку.

Попри те, що середовище діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у цілому є передбачуваним, частина рішень на підприємстві все-таки буде прийматися в умовах невизначеності, оскільки конкурентність українського ринку сиру наразі є досить високою. Таким чином, низька прогнозованість дій конкурентів, які здійснюють продаж сиру (а також інших продуктів харчування), імпортованих з-за кордону, на ринку України, є одним з основних чинників, що впливають на зниження ефективності процесу прийняття управлінських рішень.

Зважаючи на те, що обсяги діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є незначними, і підприємство має сталі зв'язки з партнерами, суттєвого вплину на співпрацю з існуючими покупцями діяльність конкурентів не складає. Проте за умови націленості на розширення діяльності та збільшення обсягів імпорту і, відповідно, збуту, у процес прийняття управлінських рішень важливо брати до уваги можливі дії конкурентів та формувати ринкову поведінку для різних ринкових ситуацій.

Зважаючи на прогнози розвитку світового та європейського ринку сиру, можна очікувати, що протягом наступних років ТОВ «ГОЛІЛЕНД» матиме можливість наростити обсяги діяльності, розширити асортимент, а за правильної побудови конкурентної стратегії – зайняти позиції лідера у певному сегменті ринку (веганські сири, органічна продукція, сири з низьким вмістом жирів), який для великих компаній є нецікавим з огляду на обмеженість попиту на ньому.

2.2. Вибір країни-контрагента ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у контексті зниження рівня невизначеності зовнішнього середовища

Одним з напрямів розвитку ТОВ «ГОЛІЛЕНД» протягом наступних років є розширення асортименту сирів (а заразом – інших товарів), які підприємство пропонує своїм клієнтам, що може бути досягнуто шляхом співпраці з новими виробниками, у тому числі з країн, з якими співпраця на нинішньому етапі не здійснюється. При цьому для зменшення ризиків рівень прозорості зовнішнього середовища цих країн має бути достатньо високим, що обумовлює необхідність попереднього аналізу потенційних ринків у контексті виявлення найбільш перспективних для співпраці.

У світовій практиці одним з інструментів оцінки сприятливості ринку певної країни є аналіз звітів, а також рейтингів, які формують міжнародні організації. До найбільш авторитетних на нинішньому етапі належать: звіт з глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), що публікується Всесвітнім економічним форумом; Ідекс економічної свободи (Index of Economic Freedom), що розраховується The Heritage Foundation; Індекс Doing Business, що публікується групою Світового банку.

Зважаючи на те, що географічно найближчими до нас є європейські країни, і попит на мари з них в Україні є достатньо високим, розширення мережі підприємств-постачальників найлогічніше буде здійснювати шляхом пошуку партнерів у цьому регіоні.

Відповідно до статистичних даних, найбільшим виробником сиру з коров'ячого молока серед країн ЄС наразі є Німеччина (2338,9 тис. тон у 2018 р.). Значні обсяги виробництва також мають Франція (1704,38 тис. тон) та Італія (1141, 17 тис. тон). Достатньо розвинутою галузь сироваріння є також у Нідерландах, Польщі, Великій Британії та Данії (рис. 2.3). Таким чином, вважаємо, що саме ринки зазначених країн доцільно розглядати як найбільш перспективні для розширення мережі постачальників для ТОВ «ГОЛІЛЕНД».

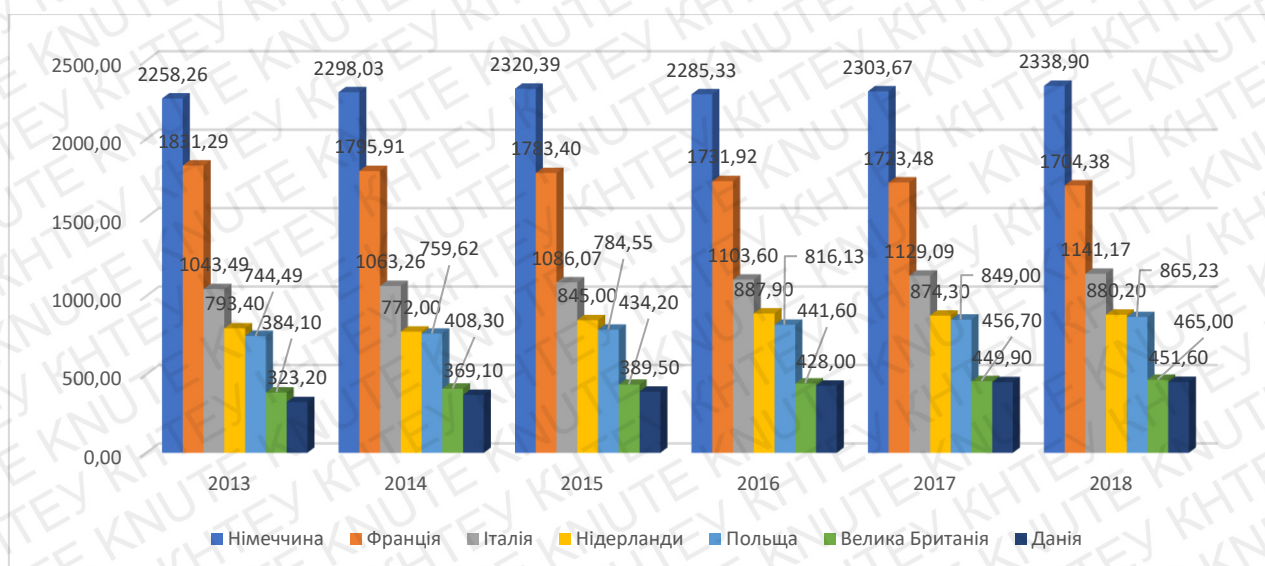


Рис. 2.3. Обсяги виробництва сиру з коров'яого молока у країнах ЄС у 2013 – 2018 рр., тис. тон

Джерело: складено автором за [33]

Оцінюючи середовище потенційних країн-партнерів на основі Індексу глобальної конкурентоспроможності, пропонуємо брати до уваги такі індикатори як прозорість (показник 1.5), права власності (1.6) (оскільки якість сиру у країнах ЄС визначається у тому числі через надання йому статусу Appellation d'Origine Protégée (AOP), що є елементом захисту прав інтелектуальної власності), транспортна інфраструктура (показник 2.1), макроекономічна стабільність (показник 4), внутрішня конкуренція (показник 7.1), відкритість торгівлі (показник 7.2), культура ведення бізнесу (показник 11.1).

За рівнем прозорості найбільший показник у рейтингу має Данія (88). Нідерланди (82), а також Німеччина та Франція (80) також є достатньо передбачуваними з точки зору політики уряду та умов ведення бізнесу. Найвищий рівень захисту прав власності мають Нідерланди (88,3) та Данія (80,9).

За рівнем транспортної інфраструктури найбільш розвинутими є Нідерланди (89,2) та Німеччина (84,3) – цей показник є надзвичайно важливим

для врахування, оскільки він визначає строки, у які імпортована продукція може бути доставлена ТОВ «ГОЛІЛЕНД».

Усі розглянуті нами країни мають високий рівень макроекономічної стабільності (100), і навіть Франція, яка з-поміж усіх потенційних партнерів має найнижчий показник (99,8), загалом характеризується високим рівнем розвитку економіки, що суттєво переважає показники решти світу.

Рівень внутрішньої конкуренції, що впливає на асортимент продукції, найвищим є у Нідерландах та Данії (72,7 та 67,8 відповідно). Нідерланди (разом з Німеччиною) також є лідерами за відкритістю торгівлі (67,1 та 66,7 відповідно).

Ще одним показником, що в значній мірі впливає на передбачуваність середовища здійснення бізнес-операцій, є культура ведення бізнесу. Найвищим з-поміж розглянутих країн цей показник є у Нідерландів (70,3) та Данії (68,2) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Рейтинг країн-потенційних партнерів ТОВ «ГОЛІЛЕНД» відповідно до значення Індексу глобальної конкурентоспроможності 2019

Індикатор	Німеччина	Франція	Нідерланди	Польща	Велика Британія	Данія
Транспарентність	80,0	72,0	82,0	60,0	80,0	88,0
Права власності	72,0	76,0	88,3	55,6	78,5	80,9
Транспортна інфраструктура	84,3	82,6	89,2	67,8	81,0	75,7
Макроекономічна стабільність	100,0	99,8	100,0	100,0	100,0	100,0
Внутрішня конкуренція	60,7	62,2	72,7	56,8	64,3	67,8
Відкритість торгівлі	66,7	62,2	67,1	57,4	64,9	66,0
Культура ведення бізнесу	66,7	56,6	70,3	46,4	64,9	68,2
Індекс глобальної конкурентоспроможності	82	79	82	69	81	81

Джерело: складено автором за [34]

Загалом, найвищими показниками глобальної конкурентоспроможності на нинішньому етапі характеризуються такі країни як Нідерланди та Німеччина

(82), а також Данія та Велика Британія (81). Водночас відзначимо, що за розглянутими нами індикаторами найвищі показники мали Нідерланди та Данія, таким чином саме підприємства цих двох країн доцільно розглядати у якості потенційних партнерів для ТОВ «ГОЛІЛЕНД».

Здійснюючи вибір країни-контрагента для ТОВ «ГОЛІЛЕНД», з-поміж показників, які використовуються для розрахунку Index of Economic Freedom нами було порівняно країни за такими з них: права власності, ефективність правової системи, свобода ведення бізнесу, свобода торгівлі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Позиції країн-потенційних партнерів ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у
Рейтингу Index of Economic Freedom 2019**

Індикатор	Німеччина	Франція	Нідерланди	Польща	Велика Британія	Данія
Права власності	79,9	82,5	88,0	62,3	92,3	86,2
Ефективність правової системи	75,4	66,1	74,7	44,0	85,9	77,8
Свобода ведення бізнесу	83,3	81,2	81,4	65,4	92,9	90,7
Свобода торгівлі	86,0	81,0	86,0	86,0	86,0	86,0
Загальний індекс	73,5	63,8	76,8	67,8	78,9	76,7

Джерело: складено автором за [35]

Дані таблиці свідчать, що за значенням загального рейтингу найбільш перспективним партнером для ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є Велика Британія, рейтинг якої складає 78,9. Високі позиції також мають такі країни як Нідерланди (76,8) та Данія (76,7), що, зважаючи на результати оцінки з використанням рейтингу глобальної конкурентоспроможності, свідчить на користь вибору саме їх для розширення міжнародних операцій.

Співпраця з Великою Британією є менш привабливою для ТОВ «ГОЛІЛЕНД» альтернативою порівняно з Нідерландами та Данією у першу чергу через високий рівень невизначеності після Brexit – нині майбутні умови співпраці з цією країною достеменно не відомі, що істотно ускладнить прийняття стратегічних управлінських рішень. Окрім цього, відзначимо, що

Велика Британія не має значних традицій сироваріння, що робить решту країн більш перспективними партнерами для ТОВ «ГОЛІЛЕНД».

Останній рейтинг, який було нами використано для оцінки – рейтинг Doing Business. Загалом, не можна сказати, що індикатори, які використовуються для його розрахунку, характеризують передбачуваність бізнес-середовища, проте такі показники як розвиток міжнародної торгівлі (Trading Across Borders) та забезпечення виконання договорів (Enforcing Contracts) доцільно брати до уваги.

Таблиця 2.3

**Позиції країн-потенційних партнерів ТОВ «ГОЛІЛЕНД»
у Рейтингу Doing Business 2019**

Індикатор	Німеччина	Франція	Нідерланди	Польща	Велика Британія	Данія
Зовнішня торгівля	40	1	1	1	2	1
Забезпечення виконання договорів	26	12	74	53	11	14
Загальний рейтинг	24	32	36	33	9	3

Джерело: складено автором за [36]

Як видно з представленої таблиці, найбільш перспективною буде співпраця з Данією, у той час як лідер за результатами попередніх двох рейтингів – Нідерланди тут посідають найнижчі позиції, хоча за показником «зовнішня торгівля» вони очолюють рейтинг (разом з Данією, Польщею та Францією).

Таким чином, беручи до уваги результати оцінок сприятливості країн для співпраці, здійснених трьома відомими інституціями, вважаємо що найбільш перспективним для ТОВ «ГОЛІЛЕНД» буде пошук нових постачальників у Данії та Нідерландах. На наш погляд, співпраця з підприємствами цих країн дозволить знизити рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень, що дозволить суттєво підвищити ефективність цього процесу.

Висновки до розділу 2

Ринок, на якому працює ТОВ «ГОЛІЛЕНД», наразі активно розвивається, що відкриває для підприємства значні перспективи. На нинішньому етапі зростання світового ринку сиру пов'язане зі збільшенням кількості ресторанів швидкого харчування у країнах, що розвиваються, та досить великою їх кількістю у розвинутих державах. Основним каналом розповсюдження сиру у світі на нинішньому етапі є спеціалізовані продуктові магазини, у той час як роль супермаркетів та гіпермаркетів у цьому процесі є нижчою. За прогнозами аналітиків така ситуація збережеться і надалі, що вказує на перспективи подальшого нарощення обсягів діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД» як підприємства, що спеціалізується на продажу саме продуктів харчування.

Зважаючи на тенденції, які мають місце на світовому ринку сиру, у процесі прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛІЛЕНД» доцільно звернути увагу на динамічний розвиток виробництва органічного сиру і, зокрема, розвиток цього тренду у країнах ЄС. Окрім цього, зважаючи на те, що географічно найближчими до нас є європейські країни, і попит на сири з них в Україні є достатньо високим, розширення мережі підприємств-постачальників найлогічніше буде здійснювати шляхом пошуку партнерів у цьому регіоні.

Відповідно до статистичних даних, найбільшим виробником сиру з коров'ячого молока серед країн ЄС наразі є Німеччина (2338,9 тис. тон у 2018 р.). Значні обсяги виробництва також мають Франція (1704,38 тис. тон) та Італія (1141, 17 тис. тон). Достатньо розвинутою галузь сироваріння є також у Нідерландах, Польщі, Великій Британії та Данії. Таким чином, вважаємо, що саме ринки зазначених країн доцільно розглядати як найбільш перспективні для розширення мережі постачальників для ТОВ «ГОЛІЛЕНД». Беручи до уваги результати оцінок сприятливості країн для співпраці, здійснених трьома відомими інституціями, вважаємо, що найбільш перспективним для ТОВ «ГОЛІЛЕНД» буде пошук нових постачальників у Данії та Нідерландах.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Розробка заходів щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень

Одним з напрямів вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві є впровадження підходів процесного управління. Така зміна системи менеджменту дозволить ТОВ «ГОЛІЛЕНД» здійснювати прийняття управлінських рішень за алгоритмом, який найбільшою мірою відповідає ситуації, у якій працює підприємство.

Процесне управління – підхід, який набуває усі більшої популярності у країнах Європи, оскільки він дозволяє сформувати чіткий алгоритм дій у кожній конкретній ситуації, що дозволяє зменшити кількість зайвих операцій, які можуть реалізуватися суб'єктами прийняття управлінських рішень.

Для реалізації на досліджуваному підприємстві процесного управління необхідно визначити у кожному структурному підрозділі особу, яка обізнана з переважною частиною його функціоналу, а також має логічне мислення та спроможна структурувати інформацію: ця особа, за додаткову матеріальну винагороду, здійснюватиме документування процесів, тобто розробку схем, які дозволяють працівникам підрозділу прийняти необхідні управлінські рішення та отримати бажаний результат.

Зрозумілим є те, що усі повсякденні функції працівників підприємства не можна повною мірою вкласти у обмежену кількість процесів, проте ті з них, які забезпечують виконання ключових завдань доцільно алгоритмізувати.

Для застосування процесного підходу на ТОВ «ГОЛІЛЕНД» необхідно у першу чергу сформувати перелік ключових процесів – це дасть змогу з одного боку виявити, чи не існує дублювання у функціоналі різних підрозділів, а з іншого дозволить оцінити обсяги роботи, пов'язані з документуванням процесів.

Тих працівників, які будуть здійснювати документування процесів, доцільно делегувати на спеціалізовані тренінги, під час яких вони отримають навички стосовно побудови схем процесів та їх опису. Можливим є також варіант, у якому участь у тренінгу братиме лише один працівник підприємства, який потім супроводжуватиме процес документування процесів іншими співробітниками.

Перехід до процесного управління дозволить виявити, яким є оптимальний з точки зору витрат часу та ресурсів алгоритм виконання тих завдань, з якими підприємство постійно стикається у процесі господарської діяльності. Окрім цього, під час здійснення документування працівники підприємства зможуть проаналізувати свої дії та виявити, яким чином їх можна оптимізувати чи вдосконалити.

Під час документування процесів важливо чітко визначити, які саме операції дозволяють ТОВ «ГОЛПЛЕНД» бажаний результат. Водночас необхідно прописати, які альтернативні варіанти розвитку подій можливі у наслідку прийняття різних управлінських рішень. Зважаючи на те, що підприємство приймає рішення в умовах невизначеності, важливо прописати для кожної операції алгоритм вибору того чи іншого варіанту: які критерії мають бути покладені і основу та досягнення яких умов є необхідним для прийняття рішення стосовно тієї чи іншої альтернативи.

Після того, як схеми процесів будуть сформовані, працівники, відповідальні за документування, повинні будуть їх описати та презентувати керівництву і іншим співробітникам, залученим у згаданий процес. Це дозволить уточнити окремі деталі та узгодити спірні питання у взаємовідносинах між представниками різних функціональних напрямків підприємства, що забезпечить у перспективі підвищення рівня взаємоузгодженості їх дій і, відповідно, ефективності здійснення операцій ТОВ «ГОЛПЛЕНД».

Впровадження на досліджуваному підприємстві процесного управління дозволить більш свідомо підходити до прийняття управлінських рішень, оскільки під час документування працівникам доведеться давати відповідь на питання: на основі чого приймаються управлінські рішення, якими можуть бути наслідки помилки, яка інформація має бути обов'язково взята до уваги для уникнення помилок. Таким чином ті рішення, обґрунтування для яких раніше було ситуативним, будуть прийматися в умовах більшого рівня визначеності. Окрім цього, співробітники підприємства, залучені у процес прийняття рішення, знатимуть, що для забезпечення ефективної роботи усього підприємства їм необхідно надати своїм колегам відповідну інформацію, яка дозволить знизити рівень невизначеності.

Впровадження процесного управління на підприємстві дозволить також знизити ризики неякісного прийняття рішень за умови появи у команді нових працівників. Це також дозволить скоротити видатки підприємства на навчання персоналу, оскільки базу інформацію стосовно виконання своїх функцій новий працівник зможе отримати з документів, які регламентують процеси.

Окрім впровадження на досліджуваному підприємстві процесного управління, зниження рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень сприятиме також отримання ТОВ «ГОЛПЛЕНД» доступу до платних галузевих звітів, які дають уявлення про причини виникнення основних тенденцій у галузі, а також напрямки її подальшого розвитку.

Інформація, яка представлена у вільному доступі, є часто протилежною, окрім цього вона не містить глибокого аналізу тих явищ, які відбуваються на ринку, з огляду на що, підприємству необхідно робити припущення або проводити власні додаткові дослідження, що є менш ефективним ніж отримання готового звіту, сформованого на основі інтерв'ю з виробниками та інформації, отриманої у офіційних органах відповідних країн.

Для ТОВ «ГОЛПЛЕНД» може бути два альтернативні рішення стосовно отримання звітів: звернення до маркетингового агенства, яка здійснює аналіз ринку і має доступ до необхідної інформації, за звітом, який відповідатиме

чітким параметрам; або ж купівля відповідних звітів міжнародних компаній онлайн.

На наш погляд, оптимальним для ТОВ «ГОЛІЛЕНД» буде перший варіант, оскільки у таких умовах підприємство матиме змогу чітко поставити перед виконавцем завдання, а у тому звіті, який буде отримано підприємством міститиметься інформація одночасно з декількох джерел.

Ще одним заходом, який доцільно реалізувати у контексті зниження рівня невизначеності при прийнятті управлінських рішень, є проведення опитування серед клієнтів стосовно того, поставка яких сирів буде найбільш цікавою для них. На основі аналізу ринків тих країн, які були обрані нами як найбільш цікаві для ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у контексті зниження рівня невизначеності середовища ведення бізнесу, можна запропонувати клієнтам обрати ті позиції, імпорт яких їх найбільшою мірою цікавить. Це забезпечить зниження рівня ризику невідповідності асортименту очікуванням та потребам споживачів.

Ще одним напрямом вдосконалення діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД» може стати поступове посилення позицій підприємства у сегменті органічної/веганської продукції. Такий крок пов'язаний з досить значними ризиками, таким чином для максимального їх зниження підприємству необхідно уже на першому етапі (можна паралельно з описаним вище опитуванням) провести оцінку потенційного попиту на таку продукцію, і, якщо його немає серед існуючих клієнтів, визначити, які підприємства можуть цікавитися такою продукцією.

Як було виявлено під час оцінки середовища діяльності ТОВ «ГОЛІЛЕНД», наразі розвиток ринку сиру у світі відбувається внаслідок значного розквіту галузі громадського харчування. Тенденції вітчизняного ринку, у свою чергу, свідчать, що популярними серед молоді є нині численні заклади, які спеціалізуються на приготуванні корисних для здоров'я справ. Таким чином, ТОВ «ГОЛІЛЕНД» доцільно провести переговори з власниками таких підприємств стосовно можливої співпраці, зокрема, здійснення поставок сирів, які відповідають їх вимогам.

Маючи у своєму розпорядженні результати опитування, ТОВ «ГОЛЛЕНД» зможе приймати обґрунтовані рішення стосовно того, чи доцільно розширювати асортимент імпортової продукції за рахунок нових товарних груп, чи доцільно продовжувати імпортувати сири тих сортів, які вже є в асортименті, закупаючи їх у інших виробників задля збільшення можливостей вибору у клієнтів.

Таким чином, до основних заходів, які мають бути реалізовані ТОВ «ГОЛЛЕНД», належать: перехід до процесного управління, систематичне замовлення досліджень вітчизняного та європейського ринку сиру, опитування споживачів щодо очікуваних змін в асортименті, у тому числі стосовно привабливості «нішевої» продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Заходи щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛЛЕНД»

Захід	Мета	Оціночна вартість
Перехід до процесного управління	Формування алгоритмів усіх процесів, що забезпечують досягнення результатів; визначення причинно-наслідкових зв'язків; обґрунтування критеріїв прийняття управлінських рішень; оптимізація діяльності	Витрати на навчання – 10 тис. грн., премії працівникам, відповідальним за документування – 50 тис. грн. на рік.
Замовлення маркетингових досліджень	Виявлення тенденцій розвитку ринку та факторів, що їх обумовлюють; отримання інформації про прогностичні вектори розвитку ринку, що зменшує рівень невизначеності прийняття управлінських рішень	80-100 тис. грн. на рік
Проведення опитування	Визначення очікувань клієнтів, аналіз ризиків неспівпадіння асортименту імпортової продукції з потребами клієнтів	Премія маркетологу, який аналізуватиме результати опитування – 20 тис. грн.

Джерело: складено автором

На наш погляд, будь-які заходи, які надалі будуть вживатися ТОВ «ГОЛЛЕНД», мають базуватися на ретельному та ґрунтовному аналізі ринку та оцінці можливих наслідків прийняття відповідного управлінського рішення. Зважаючи на високу інтенсивність конкуренції, для підприємства важливо усвідомити, що прийняття рішень в умовах повної визначеності неможливе, проте попередній аналіз може зменшити ризики та забезпечити високі фінансові результати.

3.2. Прогнозні показники діяльності ТОВ «ГОЛПЛЕНД» за умови впровадження наданих пропозицій

З метою обґрунтування доцільності впровадження на ТОВ «ГОЛПЛЕНД» заходів, які сприятимуть вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень, нами було здійснено розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства за умови впровадження наданих рекомендацій. Реалізація функцій прогнозування дає змогу визначити якими будуть показники діяльності підприємства за різних альтернатив організації його господарських операцій. З огляду на це, у прогнозуванні нами було використано такі загальнонаукові підходи: історичний і комплексний. Історичний підхід полягав у дослідженні тенденцій формування фінансових результатів ТОВ «ГОЛПЛЕНД» протягом попередніх періодів. При цьому у процесі прогнозування ми виходили з того, що сучасний стан досліджуваного об'єкта є закономірним результатом його попереднього розвитку, а майбутнє - закономірним результатом його розвитку в минулому і сьогодні, і таким чином, за умови, якщо система управління підприємством не буде змінена, у майбутньому можна буде очікувати на збереження існуючих трендів. Комплексний підхід припускає аналіз об'єкта дослідження у його зв'язку і залежності з іншими процесами та явищами, таким чином, впровадження змін у процес прийняття управлінських рішень може призвести до певних змін доходів і витрат і, відповідно, фінансових результатів.

Прогноз показників господарської діяльності ТОВ «ГОЛПЛЕНД» був необхідним для визначення шляхів розвитку підприємства та економічних ресурсів, що можуть забезпечити бажану його динаміку, для виявлення найбільш імовірних й економічно ефективних варіантів довго -, середньострокових і поточних планів, обґрунтування основних напрямків управлінської політики, передбачення наслідків прийнятих рішень і здійснюваних заходів. Однак не слід забувати про те, що прогноз має імовірнісний характер. Таким чином, здійснені нами розрахунки можуть

сприяти зменшенню невизначеності середовища та дозволять зорієнтуватися в оточенні й перейти до вибору варіантів дій у певній стратегічній перспективі, втім досягнення розрахованих спід час здійснення прогнозу результатів не є обов'язковим.

Отримані нами показники прогнозу мають ймовірнісну природу, з огляду на що у процесі здійснення розрахунків нами було передбачено можливість реалізації декількох сценаріїв. Перший варіант, розрахований виключно на основі показників динаміки доходів та витрат ТОВ «ГОЛІЛЕНД» попередніх періодів, демонструє, якими можуть бути фінансові результати досліджуваного підприємства, якщо жодних змін у процесі прийняття рішень не відбудеться.

Другий прогноз демонструє, яких фінансових результатів може досягти ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у випадку, якщо всі надані нами рекомендації буде реалізовано, і результат їх впровадження буде відповідати очікуванням. Це прогноз є оптимістичним, оскільки передбачає найбільш сприятливу для підприємства ситуацію.

Наступний сценарій передбачає зворотню – найгіршу для ТОВ «ГОЛІЛЕНД» ситуацію, за якої усі витрати, пов'язані з впровадженням рекомендацій буде понесено, проте доходи підприємства при цьому не підвищаться.

Останній варіант прогнозу є середнім між оптимістичним та песимістичним сценарієм. При цьому саме він є, на наш погляд, основним індикатором доцільності впровадження на підприємстві нововведень: у випадку, якщо чистий фінансовий результат за таким сценарієм є вищим за той, який отримано за варіанту без нововведень, то пропозиції можуть бути реалізовані у практичній діяльності підприємства, оскільки навіть неповне досягнення планових цілей дозволить покращити результати господарських операцій ТОВ «ГОЛІЛЕНД».

На першому етапі нами було розраховано показники динаміки доходів та витрат ТОВ «ГОЛІЛЕНД» протягом попередніх періодів. Було виявлено, що за незмінності підходів до прийняття управлінських рішень чистий дохід

підприємства буде зростати протягом наступних років у середньому на 32% на рік, інші доходи – на 31%. Водночас динаміка витрат буде швидшою, зокрема за незмінності ситуації на підприємстві можна очікувати на щорічне її збільшення у середньому на 47,1%. Натомість інші витрати, обсяг яких є незначним порівняно з собівартістю, та все ж важливим при формуванні фінансового результату, будуть зменшуватися протягом наступних років у середньому на 1,5% на рік.

Таким чином, за збереження існуючих тенденцій до 2022 року чистий дохід від реалізації продукції складе 111283,3 тис. грн., що на 75300,7 тис. грн. більше за показник 2018 р., у той час як інших дохід збільшиться до 2244,8 тис. грн. Загальні доходи підприємства, таким чином, дорівнюватимуть 113528,1 тис. грн., що суттєво перевищує отримані ТОВ «ГОЛІЛЕНД» надходження від здійснення господарської діяльності.

Собівартість реалізованої продукції на незмінності тенденцій складе у 2022 році 118016,8 тис. грн., інші доходи – 5546,5 тис. грн., що загалом дорівнюватиме 123563,2 тис. грн. видатків підприємства.

Внаслідок такої динаміки доходів та витрат фінансовий результат ТОВ «ГОЛІЛЕНД» до оподаткування буде у 2022 році від'ємним та складе 10035,1 тис. грн. (табл. 3.2).

Для розрахунків фінансових результатів ТОВ «ГОЛІЛЕНД» за оптимістичного сценарію нами було здійснено припущення, що реалізація наданих нами рекомендацій буде пов'язана зі зростанням інших витрат підприємства на 170 тис. грн., що складає трохи менше 3% від їх прогнозного обсягу на 2020 рік. При цьому очікуємо, що чистий дохід підприємства збільшиться у середньому на 20% (у тому числі за рахунок більш високої націнки на нові сорти сирів), у той час як собівартість реалізованої підприємством продукції зросте у середньому на 10%.

Як наслідок, за оптимістичного прогнозу чистий дохід підприємства від реалізації продукції складе 146894,0 тис. грн., і, відповідно, загальні доходи у 2022 році досягнуть 149138,8 тис. грн (додаток Є).

Таблиця 3.2

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «ГОЛПЛЕНД» у 2020 – 2022 рр.
за незмінності підходів до прийняття управлінських рішень, тис. грн.**

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35982,7	48216,8	63720,0	84207,9	111283,3	12234,1	15503,2	20487,9	27075,4	75300,7
Інші операційні доходи	727,0	992,3	1302,7	1710,0	2244,8	265,3	310,3	407,4	534,8	1517,8
Разом доходи	36709,7	49209,1	65022,6	85917,9	113528,1	12499,4	15813,5	20895,3	27610,2	76818,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27833,6	37074,3	54537,7	80226,9	118016,8	9240,7	17463,4	25689,3	37789,8	90183,2
Інші витрати	4324,9	5808,3	5719,7	5632,4	5546,5	1483,4	-88,6	-87,3	-85,9	1221,5
Разом витрати	32158,5	42882,6	60257,3	85859,3	123563,2	10724,1	17374,7	25602,0	37703,9	91404,7
Фінансовий результат до оподаткування	4551,2	6326,5	4765,3	58,6	-10035,1	1775,4	-1561,2	-4706,7	-10093,7	-14586,3
Податок на прибуток	966,7	1207,6	828,7	12,3	0,0	240,9	-378,9	-816,4	-12,3	-966,7
Чистий прибуток (збиток)	3584,5	4562,2	3936,5	46,3	-10035,1	977,8	-625,7	-3890,2	-10081,4	-13619,6

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Собівартість реалізованої продукції за умови зростання обсягів імпорту і збуту складе 129818,5 тис. грн., інші витрати – 5712,8 тис. грн. У результаті загальні витрати дорівнюватимуть 135531,3 тис. грн. За таких обсягів доходів та витрат результат ТОВ «ГОЛПЛЕНД» до оподаткування складе 13607,5 тис. грн., а чистий фінансовий результат дорівнюватиме 10749,9 тис. грн.

За песимістичного сценарію обсяг доходів ТОВ «ГОЛПЛЕНД» буде таким самим, як при базовому сценарії. Собівартість реалізованої продукції також не зміниться. Водночас обсяг інших витрат підприємства буде таким, як і при оптимістичному прогнозі, у результаті чого загальні видатки ТОВ «ГОЛПЛЕНД» складатимуть 123729,6 тис. грн. Як наслідок, за песимістичного сценарію фінансовий результат ТОВ «ГОЛПЛЕНД» дорівнюватиме -10201,5 тис. грн., при чому збиток з'явиться у підприємства уже у 2020 році (додаток Ж). Така ситуація вказує на те, що за умови погіршення фінансових результатів підприємства у перший та другий роки після початку реалізації наданих

рекомендацій необхідно скорегувати стратегію діяльності, мінімізуючи витрати у тих сферах, які не мають стратегічного значення для підприємства.

За останнього сценарію, який є середнім між оптимістичним та песимістичним варіантами, чистий дохід підприємства від реалізації продукції складе у 2022 році 129088,7 тис. грн., загальні доходи – 131333,5 тис. грн. Загальні витрати при цьому дорівнюватимуть 129630,5 тис. грн., 123917,6 з яких припадатиме на собівартість реалізованої продукції. У результаті прибуток ТОВ «ГОЛІЛЕНД» до оподаткування складе 1703 тис. грн., а чистий фінансовий результат – 274,2 тис. грн. (табл.3.3)

Таблиця 3.3

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2020 – 2022 рр.
за умови реалізації наданих пропозицій**

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35982,7	48216,8	70092,0	92628,7	129088,7	12234,1	21875,2	22536,7	36460,0	93106,0
Інші операційні доходи	727,0	992,3	1302,7	1710,0	2244,8	265,3	310,3	407,4	534,8	1517,8
Разом доходи	36709,7	49209,1	71394,6	94338,7	131333,5	12499,4	22185,5	22944,1	36994,8	94623,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27833,6	37074,3	57264,6	84238,3	123917,6	9240,7	20190,2	26973,7	39679,3	96084,1
Інші витрати	4324,9	5808,3	5891,2	5801,4	5712,8	1483,4	83,0	-89,9	-88,5	1387,9
Разом витрати	32158,5	42882,6	63155,8	90039,6	129630,5	10724,1	20273,2	26883,8	39590,8	97472,0
Фінансовий результат до оподаткування	4551,2	6326,5	8238,8	4299,1	1703,0	1775,4	1912,3	-3939,7	-2596,1	-2848,2
Податок на прибуток	966,7	1324,1	1662,2	914,4	1428,8	357,4	338,0	-747,8	514,4	462,1
Чистий прибуток (збиток)	3584,5	5002,4	6576,6	3384,7	274,2	1417,9	1574,2	-3191,9	-3110,5	-3310,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Як видно з представленої таблиці, фінансовий результат за зваженого підходу буде кращим за отриманий у базовому варіанті показник, втім порівняно з 2018 – 2019 рр. є істотно нижчим. Це пояснюється тим, що надані нами рекомендації дозволять підприємству не допустити отримання збитків від господарських операцій, проте шляхи зростання рівня прибутковості мають визначатися на основі постійного моніторингу ринку.

Висновки до розділу 3

До основних заходів, які мають бути реалізовані ТОВ «ГОЛІЛЕНД», належать: перехід до процесного управління з метою формування алгоритмів усіх процесів, що забезпечують досягнення результатів, визначення причино-наслідкових зв'язків, обґрунтування критеріїв прийняття управлінських рішень та оптимізації міжнародної комерційної діяльності; систематичне замовлення досліджень вітчизняного та європейського ринку сиру з метою виявлення тенденцій розвитку ринку та факторів, що їх обумовлюють, а також отримання інформації про прогностичні вектори розвитку ринку; опитування споживачів щодо очікуваних змін в асортименті, у тому числі стосовно привабливості «нішевої» продукції задля визначення очікувань клієнтів та аналізу ризиків неспівпадіння асортименту імпортової продукції з потребами клієнтів.

Будь-які заходи, які надалі будуть вживатися ТОВ «ГОЛІЛЕНД», мають базуватися на ретельному та ґрунтовному аналізі ринку та оцінці можливих наслідків прийняття відповідного управлінського рішення. Зважаючи на високу інтенсивність конкуренції, для підприємства важливо усвідомити, що прийняття рішень в умовах повної визначеності неможливе, проте попередній аналіз може зменшити ризики та забезпечити високі фінансові результати.

За незмінності підходів до прийняття управлінських рішень чистий дохід підприємства до 2022 року загальні доходи підприємства дорівнюватимуть 113528,1 тис. грн., видатки - 123563,2 тис. грн. Внаслідок такої динаміки доходів та витрат фінансовий результат ТОВ «ГОЛІЛЕНД» до оподаткування буде у 2022 році від'ємним та складе 10035,1 тис. грн.

За зваженого сценарію, який є середнім між оптимістичним та песимістичним варіантами, загальні доходи підприємства складатимуть – 131333,5 тис. грн., загальні витрати при цьому дорівнюватимуть 129630,5 тис. грн., а чистий фінансовий результат – 274,2 тис. грн. Зазначене свідчить про доцільність реалізації наданих пропозицій, оскільки їх впровадження дозволить ТОВ «ГОЛІЛЕНД» не допустити отримання збитків протягом наступних років.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «ГОЛІЛЕНД» - вітчизняне торговельне підприємство, що спеціалізується на продажу на ринку України сирів, олій та інших продуктів харчування. За останні роки обсяги діяльності підприємства збільшилися з 11797,34 тис. грн. до 35982,67 тис. грн., а обсяг чистого прибутку зріс з 689,72 тис. грн. до 3584,46 тис. грн. Водночас на підприємстві спостерігалось зростання рівня собівартості з 0,5 до 0,77, що пов'язано зі зростанням вартості обмінного курсу.

Однією з проблем ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є високий рівень залежності від зовнішніх джерел фінансування (частка позикового капіталу складає понад 85%), водночас, з огляду на те, що позикові фінансові ресурси представлені в основному довгостроковими зобов'язаннями, показники ліквідності є високими.

Зважаючи на те, що ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є підприємством-імпортером, його господарська діяльність здійснюється в умовах невизначеності, і управлінські рішення приймаються з врахуванням можливих ризиків. Це пов'язано, у першу чергу, з відсутністю повної інформації про зарубіжних контрагентів, важкопрогнозованою динамікою валютного курсу, неспроможністю передбачити реакцію споживачів на той чи інший товар.

Порівняно з іншими країнами, ринки Італії та Польщі, які є основними партнерами ТОВ «ГОЛІЛЕНД», характеризуються для підприємства вищим рівнем визначеності. Втім з інших країн підприємства також імпортують продукцію, при чому частка таких операцій має тенденцію до зростання.

Основною продукцією в асортименті ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є сири (тверді та м'які), значною є також частка олії та солодоців. Ефективність міжнародних комерційних операцій ТОВ «ГОЛІЛЕНД» є досить високою, проте за останні роки вона знизилася з 1,26 до 1,19. Асортимент підприємства постійно розширюється, втім імпорт нових товарів є для підприємства найбільш ризикованим, і часто їх поставка негативно впливає на показники ефективності.

Ринок, на якому працює ТОВ «ГОЛПЛЕНД», наразі активно розвивається, що відкриває для підприємства значні перспективи. На нинішньому етапі зростання світового ринку сиру пов'язане зі збільшенням кількості ресторанів швидкого харчування у країнах, що розвиваються, та досить великою їх кількістю у розвинутих державах. Основним каналом розповсюдження сиру у світі на нинішньому етапі є спеціалізовані продуктові магазини, у той час як роль супермаркетів та гіпермаркетів у цьому процесі є нижчою. За прогнозами аналітиків така ситуація збережеться і надалі, що вказує на перспективи подальшого нарощення обсягів діяльності ТОВ «ГОЛПЛЕНД» як підприємства, що спеціалізується на продажу саме продуктів харчування.

Зважаючи на тенденції, які мають місце на світовому ринку сиру, у процесі прийняття управлінських рішень ТОВ «ГОЛПЛЕНД» доцільно звернути увагу на динамічний розвиток виробництва органічного сиру і, зокрема, розвиток цього тренду у країнах ЄС. Окрім цього, зважаючи на те, що географічно найближчими до нас є європейські країни, і попит на мири з них в Україні є достатньо високим, розширення мережі підприємств-постачальників найлогічніше буде здійснювати шляхом пошуку партнерів у цьому регіоні.

Відповідно до статистичних даних, найбільшим виробником сиру з коров'ячого молока серед країн ЄС наразі є Німеччина (2338,9 тис. тон у 2018 р.). Значні обсяги виробництва також мають Франція (1704,38 тис. тон) та Італія (1141, 17 тис. тон). Достатньо розвинутою галузь сироваріння є також у Нідерландах, Польщі, Великій Британії та Данії. Таким чином, вважаємо, що саме ринки зазначених країн доцільно розглядати як найбільш перспективні для розширення мережі постачальників для ТОВ «ГОЛПЛЕНД». Беручи до уваги результати оцінок сприятливості країн для співпраці, здійснених трьома відомими інституціями, вважаємо що найбільш перспективним для ТОВ «ГОЛПЛЕНД» буде пошук нових постачальників у Данії та Нідерландах.

До основних заходів, які мають бути реалізовані ТОВ «ГОЛПЛЕНД», належать: перехід до процесного управління з метою формування алгоритмів усіх процесів, що забезпечують досягнення результатів, визначення причино-

наслідкових зв'язків, обґрунтування критеріїв прийняття управлінських рішень та оптимізації міжнародної комерційної діяльності; систематичне замовлення досліджень вітчизняного та європейського ринку сиру з метою виявлення тенденцій розвитку ринку та факторів, що їх обумовлюють, а також отримання інформації про прогностні вектори розвитку ринку; опитування споживачів щодо очікуваних змін в асортименті, у тому числі стосовно привабливості «нішевої» продукції задля визначення очікувань клієнтів та аналізу ризиків неспівпадіння асортименту імпоротної продукції з потребами клієнтів.

Будь-які заходи, які надалі будуть вживатися ТОВ «ГОЛІЛЕНД», мають базуватися на ретельному та ґрунтовному аналізі ринку та оцінці можливих наслідків прийняття відповідного управлінського рішення. Зважаючи на високу інтенсивність конкуренції, для підприємства важливо усвідомити, що прийняття рішень в умовах повної визначеності неможливе, проте попередній аналіз може зменшити ризики та забезпечити високі фінансові результати.

За незмінності підходів до прийняття управлінських рішень чистий дохід підприємства до 2022 року загальні доходи підприємства дорівнюватимуть 113528,1 тис. грн., видатки - 123563,2 тис. грн. Внаслідок такої динаміки доходів та витрат фінансовий результат ТОВ «ГОЛІЛЕНД» до оподаткування буде у 2022 році від'ємним та складе 10035,1 тис. грн.

За зваженого сценарію, який є середнім між оптимістичним та песимістичним варіантами, загальні доходи підприємства складатимуть – 131333,5 тис. грн., загальні витрати при цьому дорівнюватимуть 129630,5 тис. грн., а чистий фінансовий результат – 274,2 тис. грн. Зазначене свідчить про доцільність реалізації наданих пропозицій, оскільки їх впровадження дозволить ТОВ «ГОЛІЛЕНД» не допустити отримання збитків протягом наступних років.

Список використаних джерел

1. Бакаєва І. Г. Стратегічне планування діяльності підприємства [Електронний ресурс] / І. Г. Бакаєва, К. В. Нестеренко // Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління. - 2013. - Вип. 26. - С. 189-195. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Znpdetut_eiu_2013_26_28.pdf
2. Баюра Д. О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності [Електронний ресурс] / Д. О. Баюра, В. В. Петрук // Наукові праці НДФІ. - 2014. - Вип. 2. - С. 153-158. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npndfi_2014_2_17.pdf
3. Бідняк М. Н. Стратегічне планування розвитку підприємства [Електронний ресурс] / М. Н. Бідняк, О. Р. Омелянович, В. М. Гребельник // Вісник Національного транспортного університету. - 2011. - № 24(1). - С. 184-188. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vntu_2011_24\(1\)_47.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vntu_2011_24(1)_47.pdf)
4. Бредун Н. В. Стратегічне планування інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бредун Наталія Василівна ; Полтав. держ. аграр. акад. - Полтава, 2011. - 20 с.
5. Брусенко М. А. Стратегічне планування розвитку аграрного виробництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03 / Брусенко Микола Анатолійович ; ННЦ "Ін-т аграр. економіки" УААН. - К., 2010. - 19 с.
6. Висоцький Г.Г. Стратегічне планування розвитку промислового підприємства: Автореф. дис. ...канд. екон. наук /Харківський національний економічний університет. -Х., 2004. - 16 с.
7. Гавловська Н. І. Стратегічне управління підприємством: сучасний аспект [Електронний ресурс] / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Наука й економіка. - 2015. - Вип. 1. - С. 110-114. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2015_1_21.pdf
8. Галазюк Н. М. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності як основа управління підприємством на сучасному етапі розвитку

[Електронний ресурс] / Н. М. Галазюк // Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси. - 2013. - Вип. 10(2). - С. 56-62. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10\(2\)_9.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2013_10(2)_9.pdf)

9. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. - К. : Алерта, 2012. - 270 с.

10. Друб В. М. Переваги та недоліки стратегічного планування [Електронний ресурс] / В. М. Друб // Управління розвитком. - 2013. - № 14. - С. 119-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2013_14_48.pdf

11. Дуднева Ю. Е. Система стратегічного управління компанією в умовах нестабільності середовища [Електронний ресурс] / Ю. Е. Дуднева, І. С. Кір'ян // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2015. - Вип. 161. - С. 145-152. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdtusg_2015_161_19.pdf

12. Дьолог Т. І. Процес стратегічного планування на підприємствах у сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / Т. І. Дьолог // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 2. - С. 99-102. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2013_2_23.pdf

13. Зуб Д. С. Стратегічне планування: вітчизняна практика та напрями вдосконалення [Електронний ресурс] / Д. С. Зуб // Формування ринкових відносин в Україні. - 2012. - Вип. 1. - С. 36-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/frvu_2012_1_11.pdf

14. Ільчук О. О. Стратегічне управління економічним потенціалом торговельного підприємства : дис. . канд. екон. наук : 08.00.04 / Ільчук Олена Олександрівна ; Львів. комерц. акад. - Л., 2010. – 275 с.

15. Квасній Л. Г. Роль стратегічного планування в управлінні сучасним підприємством [Електронний ресурс] / Л. Г. Квасній, Т. Й. Щербан // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Їжицького. - 2011. - Т. 13, № 1(2). - С. 433-435. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvlnu_2011_13_1\(2\)_76.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvlnu_2011_13_1(2)_76.pdf)

16. Колишкіна Н. І. Обґрунтування стратегічного планування на підприємстві в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Н. І. Колишкіна // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 2(5). - С. 170-176. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2\(5\)_24.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znptdau_2013_2(5)_24.pdf)
17. Котовська І. В. Оцінка ефективності стратегічного планування на підприємстві [Електронний ресурс] / І. В. Котовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2015. - № 1. - С. 7-10. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vchnu_ekon_2015_1_3.pdf
18. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко, Р.М. Рудницька. - Львів: ЛРІДУПАДУ, 2004. - 76 с.
19. Лопушанська В. В. Стратегічне планування розвитку і підвищення конкурентоспроможності галузей рослинництва у сільськогосподарських підприємствах : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Лопушанська Валентина Володимирівна ; Миколаїв. нац. аграр. ун-т. - Миколаїв, 2013. - 20 с.
20. Луцяк В. В. Забезпечення конкурентоспроможності малих виробничих підприємств засобами стратегічного управління : монографія / В. В. Луцяк ; Київ. нац. ун-т харч. технологій. - Київ : НУХТ, 2014. - 284 с.
21. Малюк С. О. Генезис поняття стратегічного планування діяльності підприємств [Електронний ресурс] / С. О. Малюк // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер. : Економічні науки. - 2014. - № 5. - С. 129-134. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhnaun_ekon_2014_5_22.pdf
22. Мараховська К. А. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах [Електронний ресурс] / К. А. Мараховська, Т. О. Мараховська // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2013. - Вип. 4. - С. 93-97. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vsed_2013_4_16.pdf
23. Мироненко Є. В. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл., які навчаються за освіт.-проф. прогр. спеціаліста, магістра за спец. "Економіка підприємства" / Є. В. Мироненко, А. В.

Остафійчук, І. П. Фоміченко ; Донбас. держ. машинобуд. акад. - Краматорськ : ДДМА, 2011. - 228 с.

24. Науменко М. О. Розробка методичного забезпечення стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / М. О. Науменко, К. Д. Луханіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 188-191. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vetp_2014_45_43.pdf

25. Повідайчик М.М. Деякі аспекти стратегічного планування на підприємствах в умовах невизначеності зовнішнього середовища / М. М. Повідайчик // Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці : зб. матеріалів II міжнар. науково-методичної конф. (Чернівці, 4 – 6 травня 2011 р.). – Чернівці, 2011. – С. 238 – 239.

26. Потишняк О. М. Напрямки підвищення стратегічного рівня системи управління вітчизняними організаціями [Електронний ресурс] / О. М. Потишняк, К. М. Корнієнко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2015. - Вип. 162. - С. 316-322. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vkhdtusg_2015_162_43.pdf

27. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [Захарченко В. І. та ін.] ; під ред. проф. В. Захарченка ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. - О. ; Донецьк : Ноулідж, Донец. від-ня, 2014. - 187 с.

28. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами : навч. посіб. для студ. спец. 8.050107, 7.050107 ден. і заоч. форм навчання / А. А. Садеков, О. Ю. Гусева ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, Кафедра приклад. економіки. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. - 413 с.

29. Тендюк А. О. Стратегічні напрямки антикризового управління персоналом підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Тендюк, О. А. Гераськіна // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка. - 2014. - Вип. 1. - С. 69-71. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nvuuec_2014_1_15.pdf

30. Annual consumption of cheese worldwide in 2018, by selected country (in 1,000 metric tons) [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/868231/global-annual-consumption-of-cheese-by-country/>
31. Market value of cheese worldwide from 2016 to 2022 (in billion U.S. dollars) [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/602542/cheese-market-value-worldwide/>
32. Overview of global dairy market developments in 2018 [электронный ресурс]. – режим доступа: <http://www.fao.org/3/ca3879en/ca3879en.pdf>
33. EU-28: Cheese from cow's milk production [электронный ресурс]. – режим доступа: https://www.clal.it/en/?section=produzioni_cheese
34. The Global Competitiveness Report2019 [электронный ресурс]. – режим доступа: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
35. Index of Economic Freedom 2019 [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://www.heritage.org/index/explore?u=637064797086398887>
36. Doing Business 2019 [электронный ресурс]. – режим доступа: <https://russian.doingbusiness.org/ru/rankings>

Додаток А

Фінансові результати ТОВ «ГОЛПЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	11797,34	13583,34	21485,22	31210,91	35982,67	1786,00	7901,88	9725,69	4771,76	24185,33
Інші операційні доходи	244,81	68,72	790,46	505,63	726,98	-176,09	721,74	-284,83	221,35	482,17
Разом доходи	12042,16	13652,06	22275,68	31716,54	36709,66	1609,91	8623,62	9440,86	4993,12	24667,50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5943,94	7866,55	9859,19	20898,74	27833,56	1922,62	1992,64	11039,55	6934,83	21889,63
Інші витрати	4599,26	3071,88	10100,53	5459,56	4324,92	-1527,38	7028,65	-4640,97	-1134,64	-274,34
Разом витрати	10543,20	10938,43	19959,72	26358,29	32158,48	395,23	9021,28	6398,58	5800,19	21615,28
Фінансовий результат до оподаткування	1498,96	2713,63	2315,97	5358,25	4551,17	1214,68	-397,66	3042,28	-807,08	3052,22
Податок на прибуток	809,23	654,67	486,35	1094,80	966,71	-154,56	-168,32	608,44	-128,08	157,48
Чистий прибуток (збиток)	689,72	2058,96	1829,61	4263,45	3584,46	1369,24	-229,35	2433,84	-678,99	2894,73

Додаток Б

Активи ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Стаття балансу	Баланс на					Абсолютне відхилення				
	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Усього необоротні активи (Основні засоби)	910,25	784,12	642,80	526,33	640,60	-126,13	-141,31	-116,47	114,26	-269,65
Запаси	425,61	547,54	701,76	2004,56	1555,15	121,93	154,22	1302,80	-449,41	1129,53
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	479,94	627,94	730,40	1994,96	2332,04	148,00	102,46	1264,55	337,08	1852,09
Дебіторська заборгованість за розрахунками за виданими авансами	57,96	22,08	15,46	17,11	19,60	-35,88	-6,62	1,66	2,48	-38,36
Інша поточна дебіторська заборгованість	39,19	10,49	17,94	1256,08	12,14	-28,70	7,45	1238,14	-1243,93	-27,05
Гроші та їх еквіваленти	1381,10	2837,83	3410,53	1841,47	1888,12	1456,73	572,70	-1569,06	46,64	507,01
Витрати майбутніх періодів	194,86	163,12	228,80	255,85	560,83	-31,74	65,69	27,05	304,98	365,98
Інші оборотні активи	119,78	6,90	0,55	5,24	0,00	-112,88	-6,35	4,69	-5,24	-119,78
Усього оборотні активи	2698,45	4215,90	5105,45	7375,27	6367,87	1517,45	889,55	2269,82	-1007,40	3669,42
Баланс	3608,70	5000,02	5748,25	7901,60	7008,47	1391,32	748,24	2153,35	-893,14	3399,77

Додаток В

Пасиви ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Стаття балансу	Баланс на					Абсолютне відхилення				
	31.12.14	31.12.15	31.12.16	31.12.17	31.12.18	2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Зареєстрований (пайовий) капітал	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1409,89	2364,85	237,17	530,28	982,37	954,96	-2127,68	293,11	452,09	-427,52
Усього власний капітал	1439,89	2394,85	267,17	560,28	1012,37	954,96	-2127,68	293,11	452,09	-427,52
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	316,30	478,58	3475,67	5869,69	5242,62	162,29	2997,08	2394,02	-627,07	4926,32
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1524,35	1484,05	1156,72	861,12	341,14	-40,30	-327,34	-295,60	-519,98	-1183,21
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	238,19	555,04	837,11	595,06	408,20	316,85	282,07	-242,05	-186,85	170,02
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,00	0,00	7,45	7,45	0,00	0,00	7,45	0,00	-7,45	0,00
Інші поточні зобов'язання	89,98	87,49	4,14	8,00	4,14	-2,48	-83,35	3,86	-3,86	-85,84
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	1852,51	2126,58	2005,42	1471,63	753,48	274,07	-121,16	-533,78	-718,15	-1099,03
Баланс	3608,70	5000,02	5748,25	7901,60	7008,47	1391,32	748,24	2153,35	-893,14	3399,77

Додаток Д

Обсяги імпорту ТОВ «ГОЛЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Обсяг імпорту відповідно до країн-експортерів										
Італія	2148,62	3524,29	3966,49	8618,84	11794,42	1375,68	442,20	4652,35	3175,58	9645,81
Польща	1754,21	1355,15	2374,97	3748,71	5189,02	-399,06	1019,82	1373,73	1440,32	3434,82
Інші країни	1070,83	1570,58	1862,24	4420,22	4773,47	499,75	291,66	2557,98	353,25	3702,64
Усього	4973,65	6450,02	8203,71	16787,77	21756,91	1476,37	1753,69	8584,06	4969,15	16783,27
Обсяг імпорту відповідно до товарних груп-об'єктів імпорту										
Тверди сири	1773,11	2595,49	3136,28	7762,66	8946,44	822,38	540,79	4626,39	1183,78	7173,34
М'які сири	657,52	988,14	1165,75	2090,08	3119,94	330,63	177,60	924,33	1029,86	2462,43
Олії	446,14	654,68	1249,42	2597,07	3531,15	208,54	594,75	1347,64	934,08	3085,01
Солодощі	256,64	401,84	592,31	1180,18	1379,39	145,20	190,47	587,87	199,21	1122,75
Інше	1840,25	1809,88	2059,95	3157,78	4779,99	-30,37	250,07	1097,83	1622,22	2939,74
Усього	4973,65	6450,02	8203,71	16787,77	21756,91	1476,37	1753,69	8584,06	4969,15	16783,27

Додаток Е

Показники ефективності імпорту ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2014 – 2018 рр., тис. грн.

Показник	2014	2015	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення				
						2015/ 2014	2016/ 2015	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2014
Дохід від реалізації продукції на внутрішньому ринку	6282,36	8089,70	10657,63	19192,35	25945,79	1807,33	2567,93	8534,72	6753,45	19663,43
Повні витрати при імпорті, у тому числі:	4973,65	6450,02	8203,71	16787,77	21756,91	1476,37	1753,69	8584,06	4969,15	16783,27
контрактна вартість імпортової продукції	3881,93	5052,45	6486,17	12966,78	17076,89	1170,52	1433,72	6480,61	4110,10	13194,95
митні платежі	776,39	1010,49	1297,23	2593,36	3415,38	234,10	286,74	1296,12	822,02	2638,99
інші витрати при імпорті	315,33	387,08	420,30	1227,63	1264,65	71,75	33,22	807,32	37,02	949,32
Ефект імпорту	1308,72	1639,67	2453,92	2404,58	4188,88	330,96	814,24	-49,34	1784,30	2880,16
Коефіцієнт ефективності імпорту	1,26	1,25	1,30	1,14	1,19	-0,01	0,04	-0,16	0,05	-0,07

Додаток Є

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2020 – 2022 рр. за умови реалізації наданих пропозицій
(оптимістичний сценарій)**

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35982,7	48216,8	76464,0	101049,5	146894,0	12234,1	28247,2	24585,5	45844,5	110911,3
Інші операційні доходи	727,0	992,3	1302,7	1710,0	2244,8	265,3	310,3	407,4	534,8	1517,8
Разом доходи	36709,7	49209,1	77766,6	102759,5	149138,8	12499,4	28557,5	24992,9	46379,3	112429,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27833,6	37074,3	59991,4	88249,6	129818,5	9240,7	22917,1	28258,2	41568,8	101984,9
Інші витрати	4324,9	5808,3	5891,2	5801,4	5712,8	1483,4	83,0	-89,9	-88,5	1387,9
Разом витрати	32158,5	42882,6	65882,7	94051,0	135531,3	10724,1	23000,1	28168,3	41480,3	103372,8
Фінансовий результат до оподаткування	4551,2	6326,5	11883,9	8708,5	13607,5	1775,4	5557,4	-3175,4	4899,0	9056,3
Податок на прибуток	966,7	1324,1	2495,6	1828,8	2857,6	357,4	1171,5	-666,8	1028,8	1890,9
Чистий прибуток (збиток)	3584,5	5002,4	9388,3	6879,7	10749,9	1417,9	4385,9	-2508,6	3870,2	7165,5

Додаток Ж

**Прогнозні фінансові результати ТОВ «ГОЛІЛЕНД» у 2020 – 2022 рр. за умови реалізації наданих пропозицій
(песимістичний сценарій)**

Показник	Факт	Попередні дані	Прогноз			Абсолютне відхилення				
	2018	2019	2020	2021	2022	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35982,7	48216,8	63720,0	84207,9	111283,3	12234,1	15503,2	20487,9	27075,4	75300,7
Інші операційні доходи	727,0	992,3	1302,7	1710,0	2244,8	265,3	310,3	407,4	534,8	1517,8
Разом доходи	36709,7	49209,1	65022,6	85917,9	113528,1	12499,4	15813,5	20895,3	27610,2	76818,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	27833,6	37074,3	54537,7	80226,9	118016,8	9240,7	17463,4	25689,3	37789,8	90183,2
Інші витрати	4324,9	5808,3	5891,2	5801,4	5712,8	1483,4	83,0	-89,9	-88,5	1387,9
Разом витрати	32158,5	42882,6	60428,9	86028,3	123729,6	10724,1	17546,3	25599,4	37701,3	91571,1
Фінансовий результат до оподаткування	4551,2	6326,5	4593,7	-110,4	-10201,5	1775,4	-1732,8	-4704,1	-10091,1	-14752,7
Податок на прибуток	966,7	1324,1	828,7	0,0	0,0	357,4	-495,4	-828,7	0,0	-966,7
Чистий прибуток (збиток)	3584,5	5002,4	3765,0	-110,4	-10201,5	1417,9	-1237,4	-3875,3	-10091,1	-13786,0