

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра світової економіки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Прийняття рішень в умовах невизначеності середовища**  
**міжнародного бізнесу**

*(на матеріалах ТОВ «Побутові технології», м. Київ)*

Студентки 2 курсу, 8м групи,  
спеціальності 292 «Міжнародні  
економічні відносини»  
спеціалізації «Міжнародний  
бізнес»

Миненко  
Софії Сергіївни

\_\_\_\_\_

*підпис*

Науковий керівник  
доктор економічних наук,  
доцент

Бохан  
Аліна Василівна

\_\_\_\_\_

*підпис*

Гарант освітньої  
програми  
доктор економічних наук,  
професор

Калюжна  
Наталія Геннадіївна

\_\_\_\_\_

*підпис*

**Київ 2021**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	5
1.1. Теоретико-методологічні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу...	5
1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Побутові технології» .....	10
Висновки до розділу 1 .....	16
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУ- ВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ПОБУТОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» .....	18
2.1. Оцінка середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Побутові технології» .....	18
2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ «Побутові технології» за умов невизначеності середовища міжнародного бізнесу .....	24
Висновки до розділу 2 .....	29
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РІШЕНЬ ТОВ «ПОБУТОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	30
3.1. Пропозиції щодо зменшення ризиків міжнародної діяльності ТОВ «Побутові технології» .....	30
3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів .....	38
Висновки до розділу 3 .....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	49
ДОДАТКИ .....	54

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** Глобальні трансформації набули загостреної фази розвитку внаслідок пандемії коронавірусу та зумовили ускладнення середовище діяльності для суб'єктів міжнародного бізнесу, що має високий рівень невизначеності. За таких умов ускладнюється процес прийняття управлінських рішень: суб'єкти управління більше не можуть спиратися на напрацьовані у докризових умовах практики, у той час як сформувані нові підходи з огляду на постійну зміну параметрів зовнішнього середовища є необхідним. Все це актуалізує необхідність вивчення проблематики, що пов'язана з особливостями формування й прийняття управлінських рішень, які спроможні впливати на активізацію міжнародних економічних відносин.

**Аналіз рівня розробленості теми.** Управлінські рішення як елемент системи менеджменту підприємств досліджувалися у роботах багатьох вчених, зокрема: Я. О. Барибіна, О. Є. Бурцева, А. А. Грушева, П. В. Гудзь, О. А. Дегтяр, А. М. Мальцева, О. М. Овдіюк, Т. С. Обиденнова, Ю. Є. Пефтїєва, Т. Є. Проненко, В. М. Роговченко, В. П. Салямон, І. В. Синчук, М. О. Степура, О. О. Сухачова, А. В. Сучков, С. І. Терещенко, К. І. Філіпішина, Т. О. Харченко, Г. І. Хімичева, В. А. Чередник, А. В. Череп, О. М. Чернишева, В. А. Чичун, Ю. В. Шестакова, Л. М. Шимановська-Діанич, А. І. Щебель, та ін. Проте дослідження підходів до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності середовища функціонування та розвитку міжнародного бізнесу потребує більш поглибленого дослідження, що і обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Побутові технології».

Досягненню цієї мети сприяло виконання таких **завдань**:

- дослідити теоретико-методологічні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «Побутові технології»;
- оцінити середовище міжнародного бізнесу ТОВ «Побутові технології»;



- здійснити вибір приймаючої країни ТОВ «Побутові технології» за умов невизначеності середовища міжнародного бізнесу;
- сформулювати пропозиції щодо зменшення ризиків міжнародної діяльності ТОВ «Побутові технології»;
- надати прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом** випускної кваліфікаційної роботи є управлінські рішення як елемент системи менеджменту підприємства спрямованого на розвиток міжнародної економічної діяльності.

**Предметом** випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні та практичні підходи щодо прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу.

При написанні роботи використовувалися загальнонаукові методи, зокрема аналіз, синтез, дедукція. При розрахунку показників фінансового стану банку використовувалися інструменти математичного аналізу. Інформаційною базою роботи стали праці вітчизняних та зарубіжних вчених, присвячені проблемі прийняття управлінських рішень, а також дані, отримані на підприємстві.

**Практична значущість роботи** полягає у тому, що його наукові результати та запропоновані пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Побутові технології».

**Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи.** Миненко С. Характер управлінських рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу / Транснаціоналізація світової економіки: зб. наук. ст. студ./ відп. ред. Г.В. Дугінець. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - С. 135 - 141.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи** складається зі вступу, трьох розділів, висновків; 11 таблиць, 7 рисунків, списку використаної літератури із 30 джерел та додатку, у якому міститься фінансова звітність підприємства. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки.

## РОЗДІЛ 1

### ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Теоретико-методологічні підходи до прийняття рішень в умовах невизначеності середовища міжнародного бізнесу

Управлінське рішення як елемент системи менеджменту, має велике значення в розвитку міжнародного бізнесу на сучасному етапі. Адже вектор розвитку підприємства, результати його бізнес-операцій, імідж на міжнародному ринку, ставлення клієнтів – усе зазначене визначається тим, наскільки коректні та релевантні умовам зовнішнього та внутрішнього середовища рішення приймаються керівництвом та персоналом підприємства.

З огляду на це, в науковій літературі представлені різні підходи до визначення його сутності. Зокрема дослідник Череп А.В. визначає управлінське рішення як результат творчого цілеспрямованого аналізу проблемної ситуації, вибору шляхів, методів і засобів її вирішення у відповідності з ціллю системи менеджменту. Автор зазначає, що управлінське рішення є ключовий, базовим елементом організації діяльності кожного керівника [28, с.86]. У цілому, вважаємо що підхід автора є логічним, втім на наш погляд прийняття управлінських рішень не завжди являє собою творчий процес, оскільки у частині випадків воно здійснюється за чітко сформованим алгоритмом.

На думку Чичун В.А. управлінське рішення - це результат розумово-психологічної діяльності керівника, який призводить до вибору певного варіанту дій щодо освоєння нового виду діяльності, реалізації невикористаного потенціалу підприємства, впровадження та використання нових методик та технологій, з метою розвитку і підвищення ефективності функціонування об'єктів, які їх використовують [30, с. 128]. Але прийняття управлінських рішень не завжди пов'язано виключно з нововведенням. Управлінські рішення приймаються також у рамках поточної діяльності підприємства з огляду на певні зміни умов внутрішнього або зовнішнього середовища.

Так, дослідник Синчук І.В. розглядає управлінське рішення як соціальний акт, в якому в логічній формі висловлені впливи управлінських ланок на суспільну систему (керовані об'єкти), що необхідні для досягнення поставлених цілей, забезпечення інтересів та задоволення відповідних потреб в управлінні [22, с. 176]. У цьому визначенні автор прирівнює управлінське рішення з такими елементами управління як «наказ» або доручення, у той час як на наш погляд, ці поняття не є тотожними, хоча і виступають взаємозалежними.

Справедливим є твердження Овдіюк О.М., що термін “управлінські рішення” використовується в двох значеннях: 1) як явище управлінське рішення (набір заходів, направлених на вирішення проблеми, що розглядається, у формі постанови, указу в усній чи письмовій формі); 2) як процес управлінське рішення (виконання восьми основних процедур: інформаційна підготовка, розробка варіантів, погодження варіантів, вибір одного варіанту, затвердження, реалізація, контроль виконання управлінського рішення та інформування ініціатора рішення) [17, с. 75].

Таким чином, виокремлюють три ключові їх характеристики: в основі прийняття управлінських рішень лежить організована свідома діяльність людей, процес прийняття рішень передбачає наявність можливих варіантів дій і вибору одного з них згідно з об'єктивно існуючою обстановкою, інтересами, а результат (власне управлінське рішення) володіє стимулюючою та організуючою дією [23, с. 82].

Управлінські рішення класифікують за низкою ознак, перелік яких представлено на рис. 1.1. На нашу думку, наданий перелік класифікаційних ознак є достатньо повним, втім, ще однією ознакою, яку можна додати до наведених є умови прийняття рішень: у стабільному середовищі; у середовищі з помірною невизначеністю; у середовищі з високим рівнем невизначеності. Невизначеність сьогодні є однією з основних характеристик середовища прийняття управлінських рішень суб'єктами міжнародного бізнесу. З огляду на це, пропонуємо розглянути представлені у науковій літературі підходи до розуміння сутності цього поняття.





**Рис. 1.1. Класифікація управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу**

*Джерело: розроблено автором на основі [27]*

Так, Грушева А.А. зазначає, що термін невизначеність відноситься до прогнозування майбутніх подій або до невідомого. Невизначеність виникає в частково спостережуваних і / або стохастичних середовищах. І спроможність суб'єкта управління ідентифікувати і реагувати на невизначеність буде впливати на результати його діяльності. У контексті ризиків невизначеність – це відсутність впевненості у тому, який вплив вірогідні події у майбутньому матимуть на діяльність бізнес-структури [4, с. 167].

На думку Барибіної Я.О. невизначеність можна розподілити на 4 рівні:

- 1 рівень – *«Достатньо точно прогнозоване майбутнє»*. Характерна ситуація, коли залишкова невизначеність не відіграє важливої ролі в ухваленні стратегічних рішень. Для прийняття управлінських рішень використовується стандартний набір методів і інформації: дослідження ринку, аналіз діяльності конкурентів, вивчення ланцюга створення вартості тощо. Такий рівень невизначеності характеризується для прийняття управлінських рішень у співпраці зі знайомими міжнародними контрагентами, коли діяльність не передбачає жодних змін порівняно зі стандартним алгоритмом реалізації міжнародних операцій.
- 2 рівень – *«Альтернативні варіанти майбутнього»*. Майбутнє описується, як один з низки відособлених сценаріїв. Для прийняття управлінських рішень можуть знадобитися різні моделі, які передбачають виконання конкретних завдань: збір інформації, що сприяє встановленню ступеня ймовірності того чи іншого результату; вибір відповідних моделей і визначення ймовірностей; вивчення напрямів за якими піде розвиток галузі в різних випадках тощо. У міжнародному бізнесу такий варіант невизначеності характерний для укладення нових договорів з контрагентами з країн, співпраця з якими уже здійснюється, і щодо існуючих товарів та послуг.
- 3 рівень – *«Діапазон можливих варіантів майбутнього»*. Визначається діапазон можливих варіантів майбутнього кількома ключовими змінними, однак реальний результат може знаходитися в будь-якій точці цього діапазону. Відокремлених сценаріїв вже не існує, і при цьому, як і в умовах другого рівня, деякі (або всі) елементи стратегії можуть змінитись, за умови, що результат передбачуваний. З невизначеністю третього рівня часто зустрічаються компанії, які діють в нових галузях або виходять на нові регіональні ринки. Зазвичай мова йде про рішення щодо виходу на новий ринок або розширення асортиментного портфелю підприємства-суб'єкта міжнародного бізнесу.



- 4 рівень – «Повна невизначеність». Сам невизначеність є багатовимірною, що будь-які характеристики відповідного середовища практично не піддаються прогнозуванню. Не можна визначити ні відокремлені сценарії, ні діапазон можливих результатів, ні ті змінні, від яких залежить майбутнє [1, с. 120 - 121] У даному випадку сова йде про прийняття рішення стосовно переходу у нову галузь, впровадження ризикованих інновацій тощо.

Можна погодитися з підходом Чернишева О.М., який зазначає, що необхідним є врахування низки критеріїв у процесі їх ухвалення. До таких належать: економічні (результат виконання кожного рішення має реальну вартість, і, окрім цього, досить часто на його прийняття також потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати); організаційні (управлінські рішення мають відповідати існуючій організаційній структурі підприємства або бути націленими на її зміну); правові (управлінські рішення мають відповідати існуючому юридичному полю); технологічні (для реалізації управлінських рішень персонал має бути забезпечений необхідними технічними, інформаційними засобами, ресурсами для розробки і прийняття рішень); соціальні (у процесі прийняття рішень має оцінюватися їх соціальний вплив) [29, с. 111].

Крім того, виділяють три типи моделей прийняття управлінських рішень: класичну, поведінкову та ірраціональну. Класична модель базується на раціональності поведінки економічних суб'єктів, повній об'єктивності та логічності. Вона спрямована на прийняття найкращого рішення та є малоприсадною для прийняття рішень в умовах невизначеності, оскільки керівник, що приймає рішення, повинен чітко розуміти кінцеву мету своїх дій та обов'язково мати уявлення щодо їх позитивного ефекту, мати вичерпну інформацію та об'єктивні альтернативи результатів рішення.

За умови, якщо при прийнятті управлінських рішень керівник не володіє в повній мірі інформацією стосовно обставин, що склалися, а також стосовно альтернативних варіантів рішень та їх наслідків, прийняття управлінських

рішень здійснюється за поведінковою моделлю. Якщо середовище є невизначеним (нестандартні ситуації для підприємства напрямки), а час на прийняття рішення обмежений, використовується ірраціональна модель. У цьому випадку основним мотивом вибору того чи іншого варіанту є попередній досвід та інтуїція суб'єкта прийняття рішень [16, с. 149].

Підґрунтям для прийняття управлінських рішень є процес прогнозування, що дозволяє певною мірою знизити рівень невизначеності середовища. Типові завдання це: визначення параметрів показників соціально-економічної системи в майбутньому; обґрунтування чинників впливу на показники суб'єкта міжнародного бізнесу в майбутньому з урахуванням тенденцій, що склалися, і залежностей; визначення здійсненності та доцільності обраних стратегій [2, с. 396]. Система підтримки прийняття рішень в умовах невизначеності має базуватися не лише на прогнозах, але і на використанні інших управлінських інструментів та сучасних ІТ-засобів, застосування яких у комплексі сприяє підвищенню ефективності управління організацією [25, с. 166].

Управлінські рішення класифікують за низкою ознак, при цьому однією з основних, на наш погляд, є та, що стосується ступеня невизначеності середовища ухвалення рішень. Невизначеність можна розподілити на 4 рівні: «достатньо точно прогнозоване майбутнє», «альтернативні варіанти майбутнього», «діапазон можливих варіантів майбутнього» та «повна невизначеність». У міжнародному бізнесі, залежно від типу операцій, можуть зустрічатися усі 4 рівні невизначеності. Виділяють три типи моделей прийняття управлінських рішень: класичну, поведінкову та ірраціональну, при чому вибір певної з них визначається ступенем визначеності зовнішнього середовища.

Отже, у міжнародному бізнесі процес прийняття управлінських рішень є складнішим з огляду на необхідність врахування більшої кількості факторів, що стосуються не лише середовища країни, де розміщене підприємство, але і країн, з якими підприємство здійснює міжнародні операції.

## 1.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності

### ТОВ «Побутові технології»

Аналіз практики прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності було нами здійснено на матеріалах ТОВ «Побутові технології» сферою діяльності якого є виробництво електричних побутових приладів. Досліджуване підприємство сильно відчуло на собі вплив коронакризи, про що свідчить зменшення обсягів чистого доходу майже у 2 рази: зі 125, 95 млн. грн. у 2019 р. до 72,02 млн. грн. у 2020 р. [додаток А].

Водночас рівень собівартості у 2020 р. зменшився, внаслідок чого валовий прибуток підприємства збільшився за останній рік у 2,45 рази та склав 3,55 млн. грн. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

#### Показники господарської діяльності ТОВ «Побутові технології» за 2016–2020 рр.

тис. грн.

Показник	Обсяг, тис. грн					Абсолютна зміна, тис. грн				Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	97414,8	113564,5	139858,1	135945,8	72017,6	16149,7	26293,6	-3912,3	-63928,2	16,58	23,15	-2,80	-47,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	83505,1	102719,5	126535,5	134494,6	68462,2	19214,3	23816,0	7959,2	-66032,4	23,01	23,19	6,29	-49,10
Валовий прибуток	13909,7	10845,0	13322,6	1451,1	3555,4	-3064,6	2477,5	-11871,5	2104,3	-22,03	22,84	-89,11	145,01
Інші операційні доходи	2264,3	2692,1	3113,3	6495,1	1812,6	427,8	421,2	3381,8	-4682,5	18,89	15,65	108,63	-72,09
Адміністративні витрати	971,6	1481,4	1671,5	2317,2	2545,5	509,8	190,1	645,7	228,4	52,47	12,83	38,63	9,85
Витрати на збут	254,0	351,7	550,9	297,2	100,3	97,7	199,2	-253,7	-196,9	38,46	56,63	-46,05	-66,25
Інші операційні витрати	762,8	785,2	250,1	2121,5	1783,3	22,5	-535,2	1871,4	-338,3	2,95	-68,15	748,33	-15,94
Фінансовий результат від операційної діяльності	14185,6	10918,8	13963,4	3210,3	939,0	-3266,9	3044,6	-10753,1	-2271,4	-23,03	27,88	-77,01	-70,75
Інші доходи	107,1	273,5	23,8	81,2	143,7	166,5	-249,7	57,3	62,5	155,48	-91,28	240,49	76,96
Інші витрати	64,4	105,6	123,8	205,9	1732,7	41,3	18,2	82,1	1526,8	64,12	17,19	66,31	741,52
Фінансовий результат до оподаткування	14228,3	11086,7	13863,4	3085,6	-650,0	-3141,7	2776,8	-10777,8	-3735,6	-22,08	25,05	-77,74	-121,07
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2740,6	1946,0	2782,2	670,0	198,0	-794,6	836,2	-2112,2	-472,0	-28,99	42,97	-75,92	-70,45
Чистий фінансовий результат	11487,7	9140,6	11081,2	2415,6	-848,0	-2347,1	1940,6	-8665,6	-3263,6	-20,43	21,23	-78,20	-135,11

Джерело: розроблено автором за даними додатку А



У рік пандемії у підприємства істотно скоротилися інші операційні доходи (їх обсяг склав 1,81 млн. грн., що на 72,9% менше ніж у попередньому році. Окрім цього, на підприємстві збільшилися адміністративні витрати, що справило негативний вплив на фінансові результати компанії. Зважаючи на складні умови 2020 року, підприємство скоротило витрати на збут та інші операційні витрати, - це дозволило ТОВ «Побутові технології» отримати прибуток від операційної діяльності в обсязі 939 тис. грн З огляду на значний обсяг інших витрат підприємства, які за останній рік зросли на 741% рази та склали 1,73 млн. грн., його фінансовий результат був негативний – чистий збиток склав 848 тис. грн. При цьому на погіршення фінансового результату вплинула також сплата у першому кварталі 198 тис. грн. податку на прибуток (хоча за результатами року підприємство було збитковим, у першому кварталі було отримано прибуток, платіж податку за яким було проведено).

На наш погляд, з поступовим подоланням коронакризи фінансові результати ТОВ «Побутові технології» мають покращитися, втім наразі підприємству доцільно реалізувати усі можливі заходи для досягнення цієї мети (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Вартість активів ТОВ «Побутові технології» за 2016–2020 рр.

тис. грн.

Показник	Обсяг на 31.12, тис. грн					Абсолютна зміна, тис. грн				Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Нематеріальні активи	6502,2	14671,6	12354,2	16689,0	17205,8	8169,4	-2317,5	4334,8	516,8	125,64	-15,80	35,09	3,10
Основні засоби	32452,6	25381,8	42835,6	45402,9	49989,1	-7070,9	17453,9	2567,3	4586,2	-21,79	68,77	5,99	10,10
Усього необоротних активів	38954,8	40053,4	55189,8	62091,9	67194,9	1098,6	15136,4	6902,1	5103,0	2,82	37,79	12,51	8,22
Запаси	660,4	714,2	902,3	1268,0	1937,0	53,9	188,0	365,7	669,0	8,16	26,32	40,54	52,76
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи послуги	24909,5	17178,6	15680,7	10089,1	15505,0	-7730,9	-1497,9	-5591,6	5415,9	-31,04	-8,72	-35,66	53,68
Гроші та їх еквіваленти	51758,4	58381,2	62736,4	30526,0	23822,4	6622,8	4355,2	-32210,4	-6703,6	12,80	7,46	-51,34	-21,96
Усього оборотних активів	77328,3	76274,1	79319,4	41883,1	41264,3	-1054,2	3045,3	-37436,3	-618,8	-1,36	3,99	-47,20	-1,48
Баланс	116283,1	116327,5	134509,2	103975,0	108459,2	44,4	18181,7	-30534,2	4484,2	0,04	15,63	-22,70	4,31

Джерело: розроблено автором за даними додатку А.

За останні п'ять років відбулося також зменшення обсягів майна та капіталу підприємства. При цьому зниження вартості припало на 2019 рік, тоді як у 2020 р. відбулося її збільшення на 4% - на 01.01.2021 обсяг майнових ресурсів ТОВ «Побутові технології» дорівнював 108,46 млн. грн.

Основним елементом активів є основні засоби, вартість яких зростала протягом усього досліджуваного періоду за виключенням 2017 року. Також за 5 років зросла вартість нематеріальних активів підприємства, що пов'язано з постійним удосконаленням інформаційних систем. У структурі оборотних активів найбільшою є частка грошей та еквівалентів (хоча їх обсяг і зменшився у 2019-2020 рр.), а також дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (на 01.01.2021 її обсяг складав 15,5 млн. грн).

У структурі майнових ресурсів ТОВ «Побутові технології» переважають необоротні активи, що є логічним з огляду на те, що підприємство є виробничим. У структурі джерел фінансування ТОВ «Побутові технології» переважають позикові ресурси, при цьому з огляду на значні обсяги непокритого збитку за виключенням 2018 та 2019 рр. власний капітал підприємства був від'ємним (табл. 1.3).

Позикові ресурси підприємства представлені в основному поточною кредиторською заборгованістю послуги (на 01.01.2021 р. її обсяг дорівнював 63,173 млн. грн., що істотно менше за показники 2016 – 2019 рр.), а також заборгованістю з оплати праці (23,57 млн. грн). Достатньо значним є також обсяг кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. Вважаємо, що значні обсяги поточних зобов'язань – одна з ключових проблем досліджуваного підприємства, і на її вирішення мають бути спрямовані зусилля підприємства для забезпечення стабільного фінансового стану та збереження довіри кредиторів у майбутньому. Відзначимо, що досліджуване підприємство для фінансування не використовує кредити банків, здійснюючи фінансування діяльності за рахунок вигідних стосунків з партнерами.

Таблиця 1.3

## Вартість пасивів ТОВ «Побутові технології» за 2016–2020 рр.

тис. грн.

Показник	Обсяг на 31.12, тис. грн					Абсолютна зміна, тис. грн				Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Зареєстрований капітал	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1625,6	-415,8	-1356,0	-1904,1	-2388,6	1209,8	-940,1	-548,1	-484,5	-74,42	226,08	40,42	25,45
<b>Усього власного капіталу</b>	-125,6	1084,2	144,0	-404,1	-888,6	1209,8	-940,1	-548,1	-484,5	-963,25	-86,72	-380,56	119,90
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	94943,6	107647,5	113716,6	73086,2	63173,4	12703,9	6069,1	-40630,5	-9912,7	13,38	5,64	-35,73	-13,56
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	692,1	1383,7	4586,4	5825,5	7970,8	691,6	3202,7	1239,1	2145,3	99,93	231,46	27,02	36,83
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	3036,0	720,4	823,3	24185,1	23567,6	-2315,6	102,9	23361,8	-617,5	-76,27	14,29	2837,50	-2,55
Інші поточні зобов'язання	17737,0	5491,7	15238,8	1282,2	14635,9	-12245,3	9747,1	-13956,6	13353,7	-69,04	177,49	-91,59	1041,45
Усього поточних зобов'язань	116408,7	115243,3	134365,2	104379,0	109347,8	-1165,4	19121,8	-29986,1	4968,8	-1,00	16,59	-22,32	4,76
Баланс	116283,1	116327,5	134509,2	103975,0	108459,2	44,4	18181,7	-30534,2	4484,2	0,04	15,63	-22,70	4,31
Зареєстрований капітал	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	1500,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розроблено автором за даними додатку А

За виключенням коефіцієнта абсолютної ліквідності, який навіть попри зменшення за останні 5 років весь час перебував вище рекомендованого значення, за рештою показників ліквідності підприємство має проблеми. Ситуація погіршується також тенденцією до зменшення значень коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності. Це означає, що за умови настання необхідності погашення своїх зобов'язань підприємство зможе оперативна покрити лише 38% необхідної суми. Також необхідно відзначити, що протягом усього досліджуваного періоду чистий оборотний капітал підприємства був від'ємним, що дозволяє зробити висновок про фінансування усіх поточних операцій за рахунок зовнішніх джерел фінансування (табл. 1.4).



**Показники ліквідності та платоспроможності  
ТОВ «Побутові технології» за 2016-2020 рр.**

Показник	Значення показника на 31.12, тис. грн					Абсолютна зміна, тис. грн				Темп зростання, %			
	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт покриття	0,66	0,66	0,59	0,40	0,38	0,00	-0,07	-0,19	-0,02	-0,37	-10,81	-32,03	-5,95
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,66	0,66	0,58	0,39	0,36	0,00	-0,07	-0,19	-0,03	-0,45	-10,99	-33,33	-7,57
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,44	0,51	0,47	0,29	0,22	0,06	-0,04	-0,17	-0,07	13,94	-7,83	-37,36	-25,51
Чистий оборотний капітал	-39080,43	-38969,24	-55045,77	-62495,99	-68083,51	111,20	-16076,54	-7450,22	-5587,51	-0,28	41,25	13,53	8,94
Коефіцієнт автономії	0,00	0,01	0,00	0,00	-0,01	0,01	-0,01	0,00	0,00	-962,92	-88,51	-462,95	110,81
Коефіцієнт фінансування	-926,89	106,30	932,90	-258,31	-123,06	1033,19	826,60	-1191,20	135,25	-111,47	777,63	-127,69	-52,36
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,51	-0,51	-0,69	-1,49	-1,65	-0,01	-0,18	-0,80	-0,16	1,09	35,83	115,02	10,57
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	311,17	-35,94	-382,18	154,66	76,62	-347,12	-346,24	536,84	-78,04	-111,55	963,27	-140,47	-50,46

*Джерело: розроблено автором за даними додатку А*

Показники платоспроможності ТОВ «Побутові технології» також є вкрай низькими, що пов'язано у першу чергу з відсутністю у підприємства власного капіталу. На наш погляд, покращення фінансової стійкості та платоспроможності є обов'язковим завданням підприємства, оскільки можливості розвитку компанії власне визначаються її фінансовим станом.

У 2020 р. істотно погіршилися показники ділової активності ТОВ «Побутові технології», хоча за період 2018-2019 рр. спостерігалось їх покращення. Така ситуація пов'язана у першу чергу з коронакризою, яка негативно вплинула на діяльність підприємства. Так, коефіцієнт оборотності активів у 2020 році склав 0,68, що на 40,53% менше за показник 2019 р. При цьому необхідно відзначити, що зменшення значення цього індикатора відбулося до рівня нижчого за той, що був у 2017 р., таким чином можна говорити про суттєву невідповідність темпів змін вартості майнових ресурсів та обсягів діяльності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Показники оборотності та рентабельності ТОВ «Побутові технології»  
за 2017-2020 рр.**

Показник	Роки				Абсолютна зміна, тис. грн			Темп зростання, %		
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019
Коефіцієнт оборотності активів	0,98	1,12	1,14	0,68	0,14	0,02	-0,46	14,20	2,24	-40,53
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,09	1,22	1,22	0,73	0,13	0,00	-0,50	12,15	0,11	-40,49
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,40	8,51	10,55	5,63	3,12	2,04	-4,92	57,74	23,94	-46,66
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	149,45	156,56	123,94	42,72	7,10	-32,61	-81,22	4,75	-20,83	-65,53
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	236,94	227,75	-1045,49	-111,42	-9,20	-1273,24	934,07	-3,88	-559,06	-89,34
Строк погашення дебіторської заборгованості	66,71	42,29	34,12	63,97	-24,42	-8,17	29,85	-36,61	-19,32	87,48
Строк погашення кредиторської заборгованості	330,35	294,57	294,24	494,40	-35,78	-0,33	200,16	-10,83	-0,11	68,03
Коефіцієнт рентабельності активів	0,08	0,09	0,02	-0,01	0,01	-0,07	-0,03	12,42	-77,07	-139,41
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	19,07	18,04	-18,58	1,31	-1,03	-36,62	19,89	-5,38	-202,95	-107,06
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,08	0,08	0,02	-0,01	0,00	-0,06	-0,03	-1,56	-77,57	-166,27

*Джерело: розраховано автором за даними додатку А*

**Примітка:** з огляду на відсутність інформації про обсяги активів та пасивів на початок 2016 р., показники розраховано за 2017-2020 рр.

Подібна ситуація спостерігається також і за коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості, власного капіталу та матеріальних запасів, у той час як зменшення рівня оборотності дебіторської заборгованості хоч і було суттєвим, все ж його значення у 2020 році було вищим за показник 2017-го.

Отже, істотне погіршення фінансових результатів стало причиною негативної динаміки показників рентабельності: у 2020 р. підприємство отримало збиток, і отже коефіцієнти рентабельності були від'ємними, втім і у 2019 р. усі розраховані нами показники зменшилися порівняно з попереднім роком, що вказує на необхідність стратегії прийняття управлінських рішень підприємством у контексті підвищення їх відповідності умовам зовнішнього середовища.

## Висновки до розділу 1

Доведено, що управлінські рішення є основним елементом менеджменту, що обумовлює необхідність обґрунтованого підходу до їх ухвалення. Переважна частина управлінських рішень ухвалюється сьогодні в умовах невизначеності, рівень якої істотно підвищився у зв'язку з пандемією коронавірусу, і протягом найближчих років тенденція до посилення непередбачуваності зовнішнього середовища збережеться.

Виявлено, що суб'єктам міжнародного бізнесу використовуються поведінкова модель прийняття управлінських рішень, яка базується на використанні накопиченого досвіду та зовнішніх джерел інформації, які хоч і не дають однозначного уявлення про майбутні події, все ж дозволяють розробити кілька альтернативних прогнозів, які можуть бути підґрунтям для здійснення перспективного аналізу.

Розкрито роль процесу прогнозування у прийнятті управлінських рішень. Використання такого підходу є свідченням намагання суб'єктів міжнародного бізнесу певною мірою знизити рівень невизначеності середовища шляхом визначення параметрів показників соціально-економічної системи в майбутньому, обґрунтування чинників впливу на показники суб'єкта міжнародного бізнесу в майбутньому з урахуванням тенденцій, що склалися, і залежностей; визначення здійсненності та доцільності обраних стратегій.

Проаналізовано фінансовий стан ТОВ «Побутові технології», на матеріалах якого виконано дослідження. Ідентифіковано цілий ряд проблем, які зумовлені відсутністю у підприємства власного капіталу та зменшенням обсягів його діяльності. У перспективі може набути зазначене може призвести до неможливості здійснення підприємством значних інвестицій у розширення своєї діяльності. Це дає підстави вважати, що необхідним є пошук шляхів диверсифікації джерел отримання доходів без значних інвестицій, а також формування алгоритму мінімізації ризиків та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.



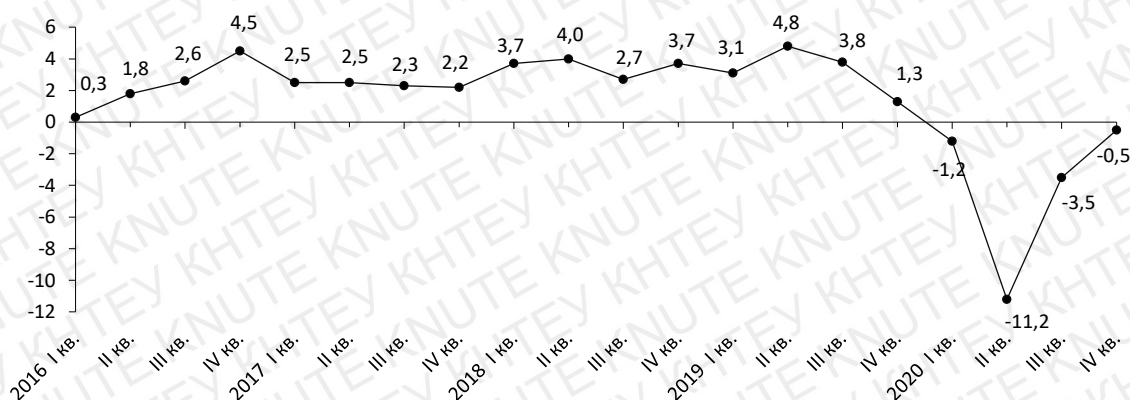
## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ТОВ «ПОБУТОВІ ТЕХНОЛОГІЇ»

#### 2.1. Оцінка середовища міжнародного бізнесу ТОВ «Побутові технології»

Сфера виробництва побутових приборів, у якій працює ТОВ «Побутові технології», є надзвичайно чутливою до впливу факторів зовнішнього середовища: на обсяги діяльності підприємства у значній мірі впливає загальна економічна кон'юнктура, а також соціальні та політичні чинники. Таким чином, аналізуючи діяльність досліджуваного підприємства та оцінюючи можливості розширення її міжнародної складової, необхідно у першу чергу розглянути середовище його функціонування.

У першу чергу доцільно взяти до увагу економічні чинники, оскільки попит на продукцію завжди є чутливим до них. Коронакриза істотно вплинула не економіки усіх країн світу та розвиток міжнародного бізнесу, і наразі важливим питанням є темпи відновлення національних господарств. Для України наслідки впровадження карантинних обмежень виявилися більш болючими аніж очікувалося: (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Динаміка зміни реального ВВП в Україні, %**

Джерело: [13]

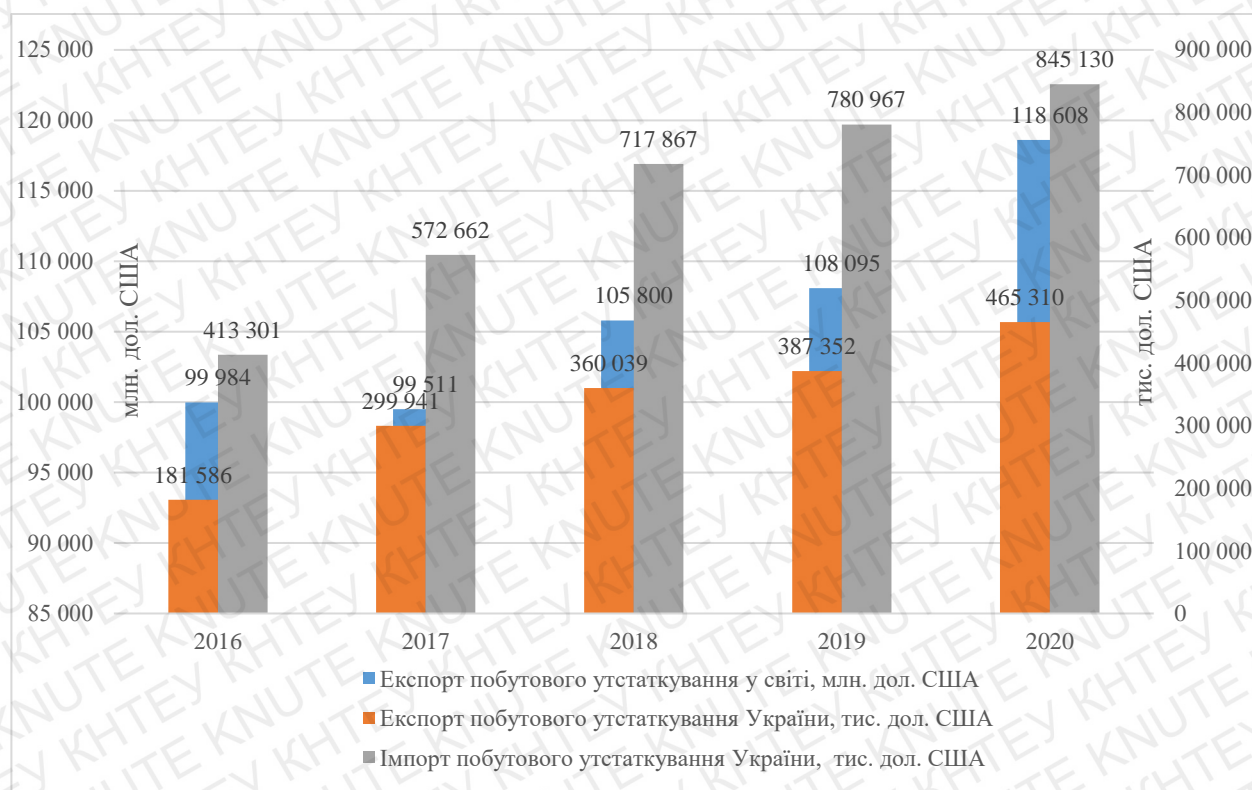
Втім динаміка зміни складників ВВП в Україні є неоднорідною. Так, приватне споживання демонструвало зростання третій квартал поспіль і збільшилося на 4,4% порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Роздрібні продажі зберігають потужні обсяги: у травні роздрібний товарообіг зріс на 22,7% до попереднього року, і навіть в перерахунку на дворічну динаміку (зважаючи що на травень попереднього року припав карантин) зростання роздрібних продажів складало 19%, що є ознакою потужного зростання в галузі навіть за вирахуванням тимчасових статистичних ефектів [15].

При цьому необхідно відзначити, що інвестиційний складник ВВП зменшився на 7,8% порівняно з попереднім роком, і така тенденція зберігається уже п'ятий квартал. Позитивним для ТОВ «Побутові технології» економічним чинником є динаміка зарплат: у березні середня заробітна плата в Україні становила 13612 грн., що на 15,7% більше за показник попереднього року. За вирахуванням ефекту низької бази порівняння (який повноцінно реалізується у квітні), поточну динаміку оплати праці в економіці можна охарактеризувати як стабільну [15].

Таким чином наразі економічні чинники здебільшого позитивно впливають на діяльність ТОВ «Побутові технології», оскільки населення схильне витратити кошти, і за рахунок зростання попиту на внутрішньому ринку підприємство має можливість у тому числі фінансувати розвиток і вдосконалення продукції, необхідні для успіху за кордоном.

Загалом, навіть в умовах пандемії коронавірусу ринок побутового устаткування розвивався достатньо динамічно і мало місце зростання обсягів світового експорту з 108,1 млрд. дол. США у 2019 р. до 118,6 млрд. дол. США у 2020 році. При цьому тенденцію до зростання мали також обсяги експорту цієї продукції з України, хоча його частка у світовій торгівлі складає 0,4%. Так, у 2020 році експорт побутового устаткування України збільшився з 387,35 млн. дол. США до 465,3 млн. дол. США [37].

Негативним для досліджуваного підприємства є те, що обсяг імпорту побутового устаткування у 1,81 рази переважає обсяг імпорту. Попри те, що темп зростання імпорту в Україну (1,08 у 2020 р.) був істотно нижчим за темп зростання експорту (1,2 у 2020 р.), значні обсяги імпортного устаткування на ринку створюють для ТОВ «Побутові технології» додаткову конкуренцію (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка торгівлі побутовим устаткуванням у світі та в Україні за 2016-2020 рр.**

Джерело: [37]

Розглядаючи середовище міжнародного бізнесу ТОВ «Побутові технології», важливо відзначити, що важливим у даному випадку є соціальний фактор. Спостерігається зміна споживчих запитів та тенденції «свідомого» споживання, які особливо загострилися під час пандемії коронавірусу. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможним, ТОВ «Побутові технології» необхідно постійно брати участь у міжнародних заходах, де представлені побутові прилади провідних брендів, оскільки навіть якщо компанія не матиме можливість повністю відповідати сучасним трендам, вона матиме можливість будувати



свою комунікацію з клієнтами так, щоб переконати їх, що підприємство йде «у ногу з часом».

Аналогічним є вплив технологічного фактору на діяльність підприємства: поточний фінансовий стан не дозволяє компанії активно інвестувати у нові технології, водночас ТОВ «Побутові технології» може адаптувати окремі елементи своєї продукції до сучасних трендів – це сприятиме зростанню попиту на неї як на внутрішньому ринку, так і за кордоном.

Беручи до уваги політико-правові екологічні чинники, то наразі їх ефект підприємство відчуває внаслідок впровадження на рівні держави карантинних обмежень, які обмежують можливість роботи персоналу в офісі, а також підвищують вартість здійснення експортних операцій через збільшення транспортних витрат. Загалом, сфера у якій працює ТОВ «Побутові технології» не належить до тих, які істотно відчувають на собі вплив ринкових факторів, втім пандемія коронавірусу змінила зазначену ситуацію, що дещо ускладнило функціонування компанії.

Таким чином, ТОВ «Побутові технології» функціонує у турбулентному зовнішньому середовищі, і ефективність його діяльності визначається низкою економічних, політико-правових, соціальних та технологічних факторів. Ключовими чинниками політичного та правового характеру, які впливають на діяльність ТОВ «Побутові технології» є будь-які оправила у сфері організації робочого процесу та обмеження на транспортні операції. Серед економічних чинників необхідно виділити загальну макроекономічну ситуацію, яка визначає платоспроможний попит, рівень доходів населення, а також очікування стосовно стану економіки [37].

Соціальний фактор впливає на діяльність ТОВ «Побутові технології» через смаки та уподобання клієнтів та зміну споживацьких звичок внаслідок пандемії. Серед технологічних чинників на діяльність підприємства впливає поява нових енергозберігаючих технологій, виробництво багатофункціональних приладів, які дозволяють зменшувати кількість одиниць устаткування, що використовується споживачами (рис. 2.3).



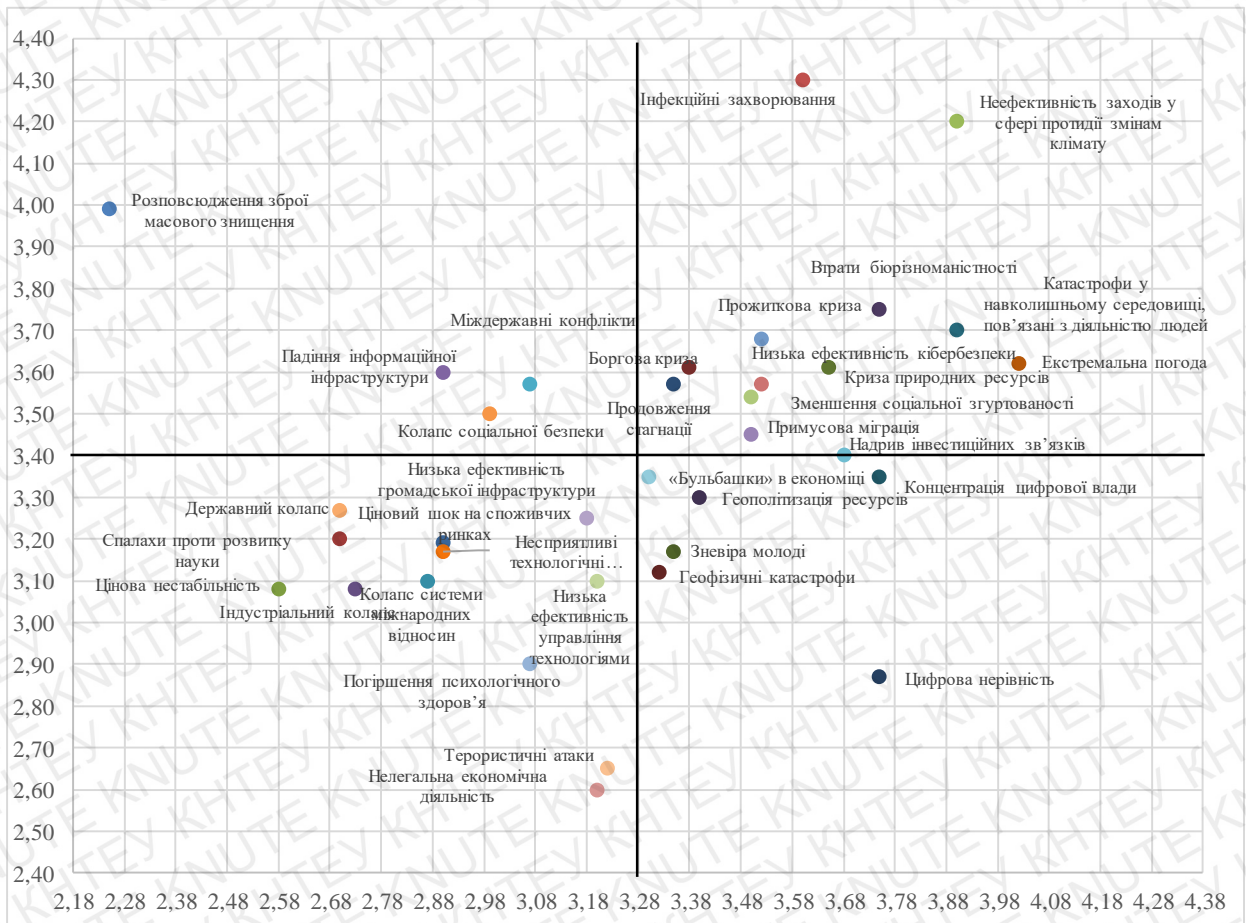
**Рис. 2.3. ПЕСТ-аналіз середовища функціонування ТОВ «Побутові технології»**

*Джерело: розроблено автором*

Нині переважна більшість підприємств, ТОВ «Побутові технології» функціонує сьогодні в умовах невизначеності, характеристики якої відповідають третьому рівню за класифікацією Барібіної Я.О. The Global Risks Report 2021 р. визначає 5 груп факторів, які впливають на параметри середовища міжнародного бізнесу, і зміна яких є непередбачуваною. Це, зокрема, фактори економічного, екологічного, геополітичного, соціального та технологічного характеру [29]. Необхідно відзначити, що до чинників, які сьогодні формують глобальний ландшафт і є основними причинами невизначеності, належать: поширення інфекційних захворювань (58% респондентів визначили цей ризик ключовим), прожиткова криза (55,1%) екстремальна погода (52,75%), низька ефективність кібербезпеки (39%), цифрова нерівність (38,3%), зтяжна стагнація (38,3%), терористичні атаки (37,8%), зневіра молоді (36,4%), зниження соціальної єдності



(35,6%), завдання шкоди навколишньому середовищу людьми (35,6%). Карта ризиків сучасного бізнес-середовища представлена на рис. 2.4. [36]



**Рис. 2.4. Карта ризиків глобального бізнес-середовища у 2020 р.**

*Джерело: [36]*

Отже, для забезпечення високої ефективності діяльності не лише на поточному етапі, а й у перспективі, менеджерам ТОВ «Побутові технології» необхідно на постійній основі здійснювати моніторинг зовнішнього середовища з використанням сучасних досліджень та заздалегідь працювати над можливостями адаптації своєї діяльності до реалізації одного з розглянутих ризиків. Важливим для підприємства є коректний вибір зарубіжних партнерів, налагодження співпраці з якими не вимагатиме значних витрат, а взаємодія дозволить підвищити ефективність діяльності. Це вимагає від підприємства постійного моніторингу міжнародної інформації для зниження рівня невизначеності.



## **2.2. Вибір приймаючої країни ТОВ «Побутові технології» за умов невизначеності середовища міжнародного бізнесу**

Одним з напрямів розвитку ТОВ «Побутові технології» є розширення міжнародного співробітництва. Здійснює вибір країни, на ринок якої доцільно виходити досліджуваному підприємству, ми розглядали ті держави, які знаходяться найближче до України і транспортні витрати при експорті до яких будуть найнижчими. У якості перспективних ринків для розширення міжнародної діяльності ТОВ «Побутові технології» нами були обрані 5 країн: Албанія, Хорватія, Кіпр, Грузія і Чорногорія. Рівень цін та споживацької культури в них є близьким до рівня України, що дозволить підприємству знайти на цих ринках своїх споживачів.

У нинішніх умовах для оцінки привабливості кожної з країн для ТОВ «Побутові технології» ми керувалися даними глобальних рейтингів, які оцінюють економіку країн за різноманітними критеріями. Важливо відзначити, що безумовно увагу ми звертали на економічні показники, оскільки вони є ключовими для оцінки рівня привабливості ринку з огляду на їх значущість у формуванні платоспроможного попиту. Окрім цього, важливими для нас були індикатори розвитку інфраструктури, рівня проникнення ІТ тощо.

У першу чергу ми скористалися рейтингом глобальної конкурентоспроможності, з переліку індикаторів якого ми обрали такі як розвиток транспорту, впровадження інформаційних технологій, охорона здоров'я, макроекономічна стабільність і підприємницька культура. Транспорт як критерій привабливості ринку був включений нами у перелік індикаторів для оцінки через те, що він завжди є однією з основних чинників кінцевої вартості продукції при експорті.

З огляду на динамічну диджиталізацію бізнесу внаслідок пандемії коронавірусу ми також внесли до переліку індикаторів проникнення інформаційних технологій. З пандемією пов'язаний також індикатор «охорона здоров'я»: чим вищим є зазначений показник, тим більш привабливою є країна

як в контексті актуальної ситуації з поширенням COVID, так і в контексті вірогідних ризиків невиконання контрагентом своїх зобов'язань через складну епідеміологічну ситуацію.

Рівень макроекономічної стабільності є базовим індикатором, який характеризує розвиток в країні, а підприємницька культура була обрана нами через те, що вона дозволяє зробити висновок про чесність та порядність контрагентів, з якими підприємству доведеться мати справу. Характеристика обраних країн за наведеними індикаторами представлена у табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Рейтинг країн-партнерів ТОВ «Побутові технології» за субіндексами глобальної конкурентоспроможності у 2019 р.**

Показники	Албанія	Хорватія	Кіпр	Грузія	Чорногорія
Транспорт	35,5	62,1	55,1	46,0	40,5
Впровадження ІСТ	52,9	60,7	62,0	63,7	62,9
Охорона здоров'я	85,9	85,7	95,9	74,4	81,2
Макроекономічна стабільність	70,0	90,0	90,0	74,4	70,0
Підприємницька культура	42,4	37,5	47,6	47,0	48,1

*Джерело: розроблено автором на основі [34]*

Як видно з представленої таблиці, за рівнем розвитку транспортної інфраструктури найвищий показник має Хорватія, у той час як Албанії так як і у випадку з безпекою має найнижчу позицію. За рівнем впровадження інформаційних технологій Грузія є лідером, проте відзначимо, що всі країни за винятком Албанії мають досить високий показник, який перевищує 60. За таким важливим індикатором як охорона здоров'я найнижчий показник має Грузія, у той час як Кіпр серед розглянутих країн та й в цілому серед всіх країн рейтингу має надзвичайно високий рівень розвитку медицини. За показником макроекономічної стабільності лідерами є Хорватія і Кіпр, тоді як Чорногорії та Албанії мають найнижчий з п'яти країн рівень розвитку економіки. За рівнем розвитку підприємницької культури найнижчі оцінки має Хорватії, у той час як лідерами є Чорногорія і Кіпр. Таким чином, розглядаючи дані рейтингу в цілому, якщо вважати, що кожен з розглянутих індикаторів є однаково важливим, то

найбільш привабливим для співпраці ТОВ «Побутові технології» є Кіпр, на другому місці знаходиться Хорватія, на третьому - Грузія.

У рейтингу нами обрано чотири індикатори, які на наш погляд є найбільш релевантними для сфери діяльності досліджуваного підприємства:

- загальний показник легкості ведення бізнесу, який на наш погляд показує, наскільки успішною може бути робота підприємств різних сфер, розмірів та форм власності (оскільки на ринку приймаючої країни ТОВ «Побутові технології» необхідно буде знайти контрагентів, позиціонування яких відповідає цільовому сегменту досліджуваної компанії);
- легкість заснування бізнесу, яку ми обрали, виходячи з того, що більшість існуючих партнерів ТОВ «Побутові технології» - це малі та середні підприємства, і їх діяльність значною мірою залежить від того, наскільки складним є процес створення компанії в країні;
- сприятливість податкової системи, яка характеризує бізнес-середовище в цілому та націленість держави на створення умов для розвитку бізнесу;
- виконання контрактів, що є індикатором добросовісності компаній, працюючих у країні (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

### Рейтинг країн-партнерів ТОВ «Побутові технології» за субіндексами рейтингу Doing Business у 2019 р.

Показники	Албанія	Хорватія	Кіпр	Грузія	Чорногорія
Загальний показник легкості ведення бізнесу	69,5	71,4	71,7	83,3	72,7
Заснування бізнесу	91,6	82,6	91,2	99,3	86,7
Сприятливість податкової системи	64,9	72,7	80,8	89,0	76,7
Виконання контрактів	56,4	70,6	48,6	76,9	66,8

Джерело: розроблено автором на основі [33]

Дані таблиці свідчать про те, що найбільш привабливою країною за загальним показником легкості ведення бізнесу є Грузія, у той час як найнижчий рейтинг як і за більшістю індикаторів попереднього огляду має Албанія. За легкістю заснування бізнесу лідером також є Грузія, проте Албанія і Кіпр також є досить успішними за цим критерієм. Грузія також є лідером за сприятливістю



податкової системи і за рівнем виконання контрактів. Таким чином, виходячи з показників рейтингу Doing Business саме ця країна найбільш привабливо для виходу на її ринок досліджуваного підприємства. На другому місці знаходиться Чорногорія, на третьому - Хорватія.

З рейтингу Index of Economic Freedom ми вибрали такі показники як свобода здійснення бізнес операцій, свобода торгівлі, фінансова свобода і ефективність правової системи. Перший індикатор був обраний нами через те, що сфера зовнішньої торгівлі, особливо в умовах коронакризи, може бути досить зарегульованою, і таким чином чим вищим є показник свободи здійснення бізнес операцій, тим меншими є відповідні ризики для ТОВ «Побутові технології». Свобода торгівлі була обрана нами як показник відкритості країни до міжнародної співпраці. Фінансова свобода була обрана, виходячи з того, що ефективність експортних операцій визначається у тому числі спроможністю контрагентів вчасно здійснювати фінансові операції, пов'язані з угодою. Таким чином, розвиток платіжної інфраструктури та диверсифікованість фінансових послуг, які є елементами фінансової свободи, грають важливу роль в успіху міжнародного співробітництва ТОВ «Побутові технології».

За рівнем свободи здійснення бізнес-операцій лідерами є Грузія, Кіпр і Чорногорія, за свободою торгівлі на першому місці також знаходиться Грузія, на другому Кіпр і Хорватія (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Рейтинг країн-партнерів ТОВ «Побутові технології» за субіндексами рейтингу Index of Economic Freedom у 2019 р.**

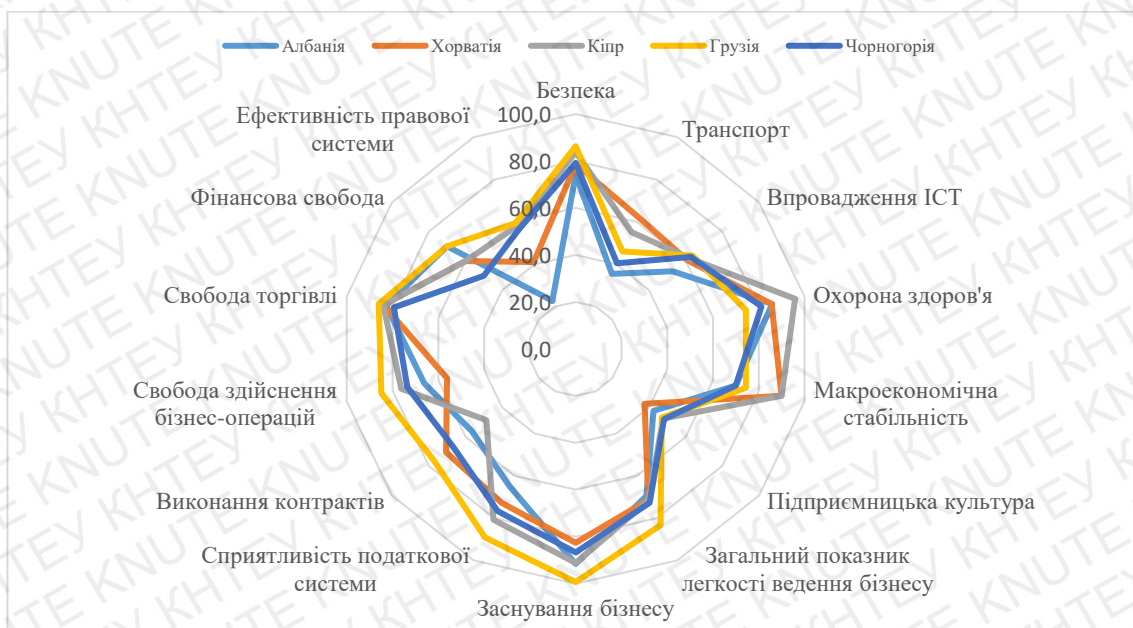
Показники	Албанія	Хорватія	Кіпр	Грузія	Чорногорія
Свобода здійснення бізнес-операцій	66,1	56,2	76,1	84,9	73,5
Свобода торгівлі	82,8	84,0	84,0	86,0	79,4
Фінансова свобода	70,0	60,0	60,0	70,0	50,0
Ефективність правової системи	22,8	41,1	57,9	59,3	56,2

Джерело: розроблено автором за даними [35]

За індикатором фінансової свободи найбільш привабливими є Грузія і Албанія, за ефективністю правової системи лідерами є Грузія, Кіпр, і Чорногорія. Таким чином, показники рейтингу Index of Economic Freedom Грузія також може

розглядатися як найбільш перспективна країна для співпраці. Перевагою, що свідчить на користь Грузії, є також подібність політичних ситуацій, ставлення грузинів до України, близькість цінових показників.

Загалом, якщо зобразити значення обраних нами індикаторів усіх країн (рис. 2.5), можна побачити, що найбільшими є площини Грузії та Кіпру, відповідно на співпраці саме з підприємствами із зазначених країн ТОВ «Побутові технології» доцільно сконцентрувати увагу.



**Рис. 2.5. Позиції країн-партнерів ТОВ «Побутові технології» у міжнародних рейтингах**

*Джерело: розроблено автором на даних [33, 34, 35]*

Отже, для досягнення успіху у міжнародній співпраці ТОВ «Побутові технології» необхідно здійснювати постійний моніторинг факторів не лише вітчизняного-бізнес-середовища, але і умов на обраних зовнішніх ринках – лише у цих умовах можна очікувати на високі результати розширення географії діяльності. На підприємстві має бути сформовано ефективний механізм прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, що дозволить зменшити ризики допущення управлінських помилок.



## Висновки до розділу 2

Виявлено, що ТОВ «Побутові технології» функціонує у турбулентному зовнішньому середовищі, і ефективність його діяльності визначається низкою економічних, політико-правових, соціальних та технологічних факторів.

Доведено, що ключовими чинниками політичного та правового характеру, які впливають на діяльність ТОВ «Побутові технології» є наявність обмежень на здійснення операцій, у тому числі у зв'язку з пандемією коронавірусу. Серед економічних чинників на діяльність підприємства впливає загальна макроекономічна ситуація, яка визначає платоспроможний попит, рівень доходів населення, а також очікування стосовно стану економіки. Соціальний фактор впливає на діяльність ТОВ «Побутові технології» через смаки та уподобання клієнтів, зміну споживацьких звичок внаслідок пандемії. Серед технологічних чинників ключовими є зміна технологій, підвищення вимог до побутових приладів, їх функціональності, поширення енергозберігаючих технологій.

Обґрунтовано, що одним з напрямів розвитку ТОВ «Побутові технології» є розширення міжнародного співробітництва. У цьому контексті нами було здійснено вибір з числа Албанії, Хорватії, Кіпру, Грузії і Чорногорії.

Проаналізовано дані глобальних рейтингів, які оцінюють економіку країн за різноманітними критеріями: рейтингу глобальної конкурентоспроможності, Doing Business та Index of Economic Freedom. Виявлено, що використання запропонованих підходів у комплекс дозволяє усебічно оцінити привабливість країни для розвитку з нею міжнародного співробітництва та зменшення рівня невизначеності.

Визначено, що найбільш привабливими країнами для розвитку міжнародної співпраці ТОВ «Побутові технології» є Грузія та Кіпр, відповідно на співпраці саме з підприємствами із зазначених країн ТОВ «Побутові технології» доцільно розвивати міжнародну взаємодію для покращення результатів своєї діяльності.



## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РІШЕНЬ ТОВ «ПОБУТОВІ ТЕХНОЛОГІЇ» В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ СЕРЕДОВИЩА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

#### 3.1. Пропозиції щодо зменшення ризиків міжнародної діяльності ТОВ «Побутові технології»

Сучасна діяльність ТОВ «Побутові технології» пов'язана з великою кількістю ризиків, що пов'язано з невизначеністю зовнішнього середовища, у якому функціонує підприємство. З огляду на це, актуальною є розробка пропозицій стосовно можливих напрямів вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень на досліджуваному підприємстві та шляхів мінімізації ризиків його міжнародної діяльності.

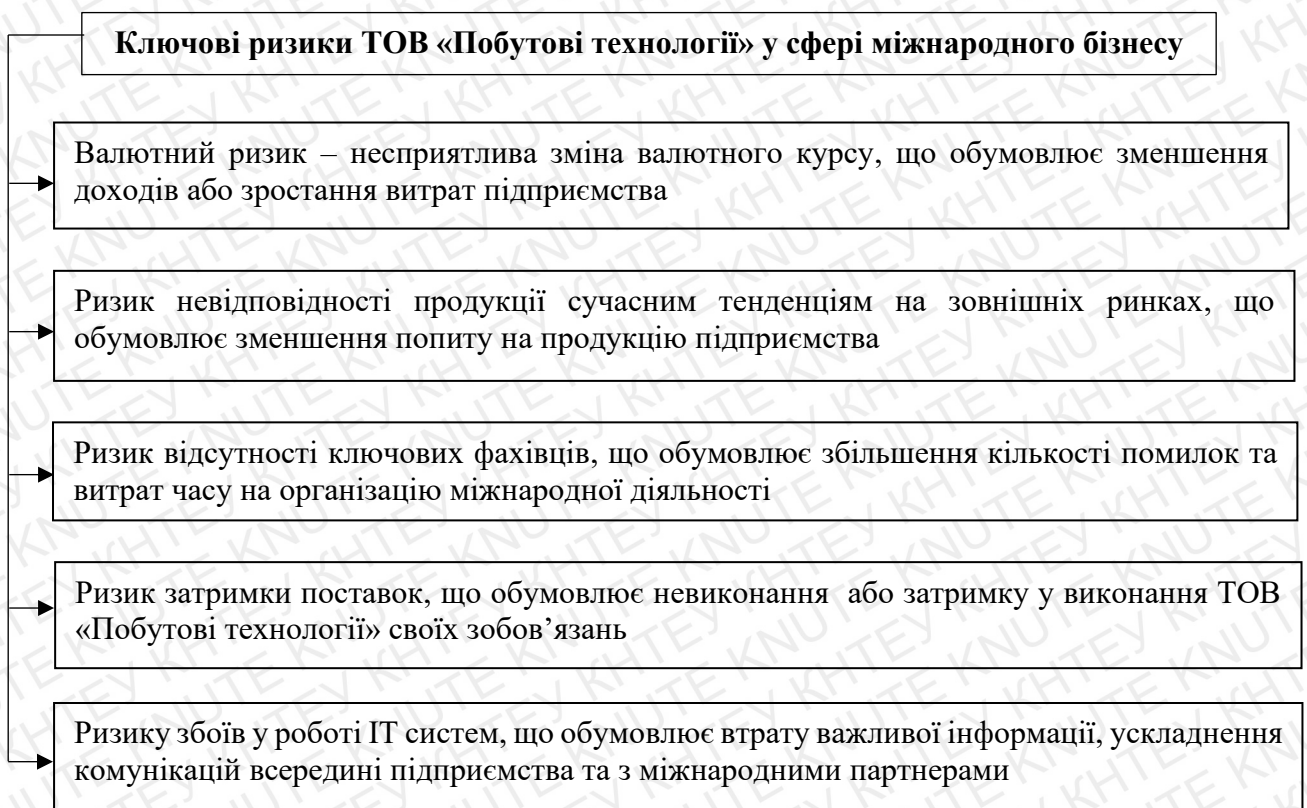
У першу чергу, вважаємо за доцільне створити на ТОВ «Побутові технології» посаду ризик-менеджера, оскільки ідентифікація ризиків з метою оптимізації їх рівня вимагає дещо інших підходів до аналізу середовища порівняно з тими, які використовуються аналітиками або фахівцями, які працюють у сфері маркетингу і здійснюють аналіз середовища у контексті задоволення своїх потреб у інформації.

Окрім цього, створення окремої посади ризик-менеджера є важливим ще і з огляду на те, що виявлення, оцінка і упередження ризиків будуть не другорядною функцією такого співробітника, а сферою його основної відповідальності. Це позитивно впливатиме на якість роботи, яка виконуватиметься працівником, і підприємство матиме розуміння того, які виклики зовнішнього та внутрішнього середовища можуть мати негативний вплив на його міжнародну діяльність, що сприятиме зниженню рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень.

Характеризуючи функціональні обов'язки ризик-менеджера, вважаємо, що основними його завданнями мають бути систематичне на основі аналізу даних, наданих іншими працівниками підприємства, виявлення загроз, пов'язаних з

усіма напрямками діяльності підприємства, що можуть призвести до виникнення додаткових втрат, зменшення доходів, невиконання підприємством зобов'язань; оцінка факторів зовнішнього середовища на предмет нових ризиків; координація роботи інших структурних підрозділів у сфері управління виявленими ризиками та формування дорожньої карти реалізації заходів протидії виявленим загрозам.

Зокрема, для сфери міжнародної діяльності ризик-менеджеру необхідно буде здійснювати моніторинг ключових ринків, на яких працює підприємство, відслідковувати динаміку валютного курсу, надаючи інформацію про вірогідні негативні зміни профільним підрозділам. Крім того ризики діяльності ТОВ «Побутові технології» можуть бути специфічними, і вчасно ідентифікувати їх зможе лише фахівець, який спеціалізується на конкретному напрямку діяльності. З огляду на це кожен співробітник підприємства повинен надавати інформацію про виявлені ним загрози ризик-менеджеру, який уже після цього зобов'язаний вживати заходів для подальшої оптимізації їх рівня. Перелік ключових ризиків ТОВ «Побутові технології» представлено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Ключові ризики ТОВ «Побутові технології» у сфері міжнародного бізнесу**

*Джерело: розроблено автором*

Ще одним напрямом вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності є навчання персоналу ТОВ «Побутові технології» базовим засадам ризик-менеджменту. У цьому контексті пропонуємо таке: запровадити практику щорічного підвищення кваліфікації ризик-менеджера (з огляду на те, що практики, які використовуються у світі, постійно вдосконалюються, ризик-менеджеру ТОВ «Побутові технології» необхідно постійно отримувати актуальну інформацію стосовно нових підходів до ідентифікації та управління ризиками); зобов'язати усіх працівників підприємства набути базових знань з питань ризик-менеджменту шляхом проходження онлайн-тренінгу, який буде закуплено ТОВ «Побутові технології»; керівництву підприємства самостійно пройти тренінг у сфері ризик-менеджменту для отримання розуміння того, як коректно ідентифікувати загрози та описувати їх ризик-менеджеру. На наш погляд, наявність у керівництва комплексного уявлення стосовно того, яким чином можна виявити загрозу, як її правильно описати, які методи мінімізації ризиків можна використовувати і які з них є оптимальними у тому чи іншому випадку.

Для працівників, які працюють у ключових сферах, зокрема пов'язаних з фінансами, маркетингом, міжнародною діяльністю, необхідно буде провести спеціалізовані тренінги щодо управління ризиками у профільній сфері.

Ще одним важливим елементом вдосконалення процесу прийняття рішень в умовах невизначеності є створення на підприємстві баз даних, де зберігатимуться інформаційні матеріали, які можуть стати у нагоді працівникам інших структурних підрозділів у процесі прийняття управлінських рішень. Така пропозиція пов'язана з тим, що навіть при тому, що різні підрозділи компанії можуть відповідати за непов'язані між собою напрямки діяльності, питання позиціонування, виділення коштів, зобов'язання, взяті перед контрагентами, можуть бути фактором впливу на прийняття управлінських рішень будь-якого підрозділу. У таких умовах важливо, щоб будь-хто, хто здійснює прийняття управлінського рішення, мав постійний доступ до даних стосовно існування обмежень на можливості здійснення певних операцій.



Важливо, зокрема, щоб кожен працівник компанії мав доступ до інформації, яка стосується зарубіжних партнерів, специфіки комунікації, сильних і слабких сторін співпраці. Це істотно спростить процес взаємодії та дозволить знизити репутаційні ризики.

У першу чергу ризик-менеджеру разом з керівництвом підприємства доцільно скласти перелік усіх факторів ризику, визначити, яка інформація може зменшити рівень невизначеності для суб'єктів прийняття рішення, сформувані перелік відповідальних осіб та графік оновлення інформації, створити єдиний ресурс, доступ до якого матимуть усі працівники підприємства, де буде розміщено відповідні дані, а також існуючі стратегічні документи ТОВ «Побутові технології».

На нашу думку, реалізація наданих пропозицій сприятиме покращенню у перспективі показників ефективності діяльності підприємства та, як наслідок, результатів діяльності компанії у цілому, оскільки високий ступінь невизначеності на ринку, де здійснює операції підприємство, є одним з факторів, що у значній мірі знижує результативність його функціонування.

Окрім організаційних заходів вдосконалення процесу прийняття рішень ТОВ «Побутові технології» в умовах невизначеності нам було обґрунтовано також ряд заходів, реалізація яких сприятиме зменшенню рівня ризиків, притаманних міжнародній діяльності підприємства на нинішньому етапі.

У нинішніх умовах одним із ризиків, з яким стикається ТОВ «Побутові технології» є валютний. Відсутність можливості прогнозувати коливання валютного курсу істотно впливає на ефективність міжнародної діяльності підприємства. З огляду на те, що частину матеріалів компанія закуповує за кордоном, вартість матеріалів у значній мірі визначається фактором курсу валюти. Ефективність експорту у свою чергу також залежить від коливань курсу, і, відповідно, компанія не може прогнозувати, які обсяги доходів вона отримає і, відповідно, зможе спрямувати у подальший розвиток.

На наш погляд, зважаючи на нестабільність ситуації, досліджуваному підприємству доцільно вносити у договори валютні застереження. Ми не

пропонуємо компанії фіксувати чіткий валютний курс, оскільки жоден з контрагентів не піде на такі умови. Втім можна виносити на обговорення з партнерами внесення у контракт тези стосовно того, що за умови зміни курсу на більш ніж 15% ціна може бути скорегована. Особливо актуальною така пропозиція буде для тих контрагентів, з якими укладено довгострокові договори і умови придбання устаткування підприємства для яких є привабливішими порівняно з ринковими – за період понад 6 місяців курс валюти може істотно змінитися і, відповідно, «страховка» на подібний випадок є актуальною.

Одним з важливих ризиків досліджуваного підприємства є невідповідність устаткування, яке виготовляє компанія, сучасним тенденціям і вимогам ринку. Одним з факторів цього якраз виступає відсутність інформації про актуальні тенденції, «моду» у сфері домашнього устаткування, потреби споживачів. Ресурсу підприємства бракує як для постійного моніторингу тенденцій, так і для адаптації своєї продукції та них. Напрямок мінімізації цього ризику вважаємо включення до переліку обов'язків маркетологів аналізу відкритих іноземних джерел у сфері дизайну інтер'єрів на предмет існуючих модних тенденцій та пошук шляхів обігравання існуючого асортименту домашнього устаткування у їх контексті.

Підприємству важливо розуміти, що поряд з технологічними особливостями устаткування та його якістю для споживачів надзвичайно важливий імідж продукції, і за умови збору інформації про те, яку атмосферу має створювати устаткування, шляхом формування правильного візуального супроводу споживачам можна підказати, як вписати недорогі прилади у сучасний інтер'єр.

Ще одним ризиком, який актуалізувався на етапі пандемії коронавірусу, є ризик хвороби ключових працівників, які відповідають за той чи інший напрям співпраці та акумулюють усю інформацію, необхідну для коректного прийняття рішень. Шляхом вирішення існуючої проблеми є, на наш погляд, формування на підприємстві системи взаємозамінювання персоналу, коли за кожним напрямком

роботи (або за кожним географічним вектором) буде закріплено одного основного виконавця і одного додаткового, який буде у курсі інформації за справами колеги і у критичній ситуації зможе його замінити. Іноді напрями роботи цих колег можна буде міксувати для того, щоб вони глибше вникали у процеси одне-одного. За умови впровадження такої практики підприємство матиме можливість уникнути невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу у випадку, якщо працівник, який постійно опікується певним питанням, відсутній.

До того ж у період карантину, стали затримки поставки матеріалів для виготовлення устаткування. Проблемою підприємства був при цьому не лише факт затримки поставки, але і невизначеність термінів виконання замовлення. У таких умовах компанія не могла актуалізувати власні виробничі плани та надати клієнтам інформацію про орієнтовні терми здійснення поставки.

Напрямок вирішення цієї проблеми може стати формування страхових запасів необхідної імпортової сировини для забезпечення неперервного функціонування підприємства протягом 3-х місяців. Це, з одного боку, створить підприємству можливість безперервно працювати навіть в умовах затримки поставки необхідних матеріалів, а з іншого – дасть можливість здійснити імпорт такого запасу у найсприятливіший період, коли курс буде найменшим. Це, відповідно, справить позитивний вплив на ефективність міжнародної діяльності підприємства.

Ще одним ризиком, який виник після пандемії коронавірусу, є збій у роботі ІТ-систем, які використовуються для віддаленої роботи. Цей ризик узагальнює такі можливі проблеми як відсутність Інтернет-зв'язку, проблеми з фурнітурою для онлайн-конференцій, проблеми з підключенням до сервісів для проведення онлайн-заходів, кібер-інциденти тощо. Зазначені проблеми можуть негативно впливати не лише на міжнародну діяльність ТОВ «Побутові технології», але і на функціонування підприємства у цілому.



Напрямом мінімізації відповідного ризику є створення резерву на відшкодування витрат працівників на користування особистим Інтернетом у випадку відсутності корпоративного, встановлення офісних програм на смартфони/особисті ноутбуки працівників, використання декількох програмних продуктів для організації онлайн-конференцій. Витрати підприємства на реалізацію зазначеного заходу будуть незначними, втім завчасно розробивши план заходів на випадок таких непередбачуваних ситуацій, негативні наслідки для підприємства будуть менш суттєвими.

Таким чином, заходи щодо вдосконалення процесу прийняття рішень в умовах невизначеності можна поділити на дві групи: 1) організаційно-управлінські, які передбачають зміну умов роботи підприємства для підвищення рівня інформованості персоналу про фактори внутрішнього та зовнішнього середовища; 2) створення дієвої системи управління ризиками, та практичні, які передбачають реалізацію конкретних заходів з метою мінімізації впливу конкретних загроз. До першої групи належать впровадження посади ризик-менеджера, організація навчання для працівників для формування базових навиків управління ризиками, створення баз даних інформації про внутрішнє середовище компанії, що може використовуватися працівниками для зменшення рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень.

Серед практичних заходів, які доцільно реалізувати ТОВ «Побутові технології», нами було виділено такі: внесення у довгострокові договори валютних застережень (для мінімізації валютних ризиків), моніторинг тенденцій дизайну інтер'єрів для адаптації маркетингу існуючих моделей під сучасні тренди (для ризику невідповідності устаткування ТОВ «Побутові прилади» сучасним тенденціям), впровадження практики взаємозамінності працівників (для ризику відсутності ключових фахівців, які відповідають за ту чи іншу сферу), формування страхового запасу сировинних матеріалів (для ризику затримки поставок), формування плану роботи у випадку ІТ-інцидентів (для ризику збоїв у роботі ІТ систем) рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Основні заходи упередження ризиків при прийнятті управлінських рішень ТОВ «Побутові технології»**

*Джерело: розроблено автором*

Відзначимо, що міжнародна діяльність є надзвичайно важливою для досліджуваного підприємства, тому частина наданих нами рекомендацій стосується безпосередньо зазначеної сфери. У той самий час управління ризиками і прийняття рішень в умовах невизначеності – це системна проблема, яка має вирішуватися не в окремій сфері, а на підприємстві у цілому, таким чином частина наданих рекомендацій стосується загальних питань управління.

Отже, впровадження наданих рекомендацій справить позитивний вплив на діяльність досліджуваного підприємства, і у перспективі компанія зможе як скоротити видатки, які вона несе внаслідок помилок і неврахування ризиків, так і збільшити обсяги діяльності.

### 3.2. Прогнозна оцінка ефективності запропонованих заходів

Одним з інструментів впровадження нововведень на підприємстві є прогнозування результатів їх реалізації. Кількісна та якісна оцінка ефективності зміни підходів до організації діяльності компанії дозволяє зрозуміти, чи переважатимуть позитивні ефекти, отримані внаслідок імплементації нововведень, ті витрати (і мова йде не лише про фінансові ресурси), які були понесені для цього.

У першу чергу, здійснюючи прогнозування результатів впровадження нововведень, доцільно оцінити, якими будуть витрати на реалізацію запропонованих нами заходів. Одним з найдорожчих нововведень буде введення на підприємстві посади ризик-менеджера. Навіть якщо заробітну плату цього працівника встановити на рівні 17 тис. грн., то зі сплатою податків та внесків на соціальне страхування витрати підприємства складатимуть близько 300 тис. грн. на рік (285,6 тис. грн). Водночас вважаємо, що понести такі витрати підприємству необхідно, оскільки процес виявлення загроз на підприємстві необхідно систематизувати. Без дієвої системи ризик-менеджменту підприємство діє наосліп, особливо коли окремі функції виконують молоді фахівці, які ще не стикалися з тією чи іншою проблемою.

Зокрема, якщо говорити про сферу міжнародної діяльності, то факторами ризику у ній можуть виступати навіть поведінкові особливості окремих контрагентів, у контексті чого важливо, щоб на підприємств існувала база даних з короткою інформацією про кожного клієнта і зазначенням його особливостей, які можуть впливати на перебіг операцій. Профільні працівники, зайняті повсякденною роботою зазвичай не мають часу на створення таких баз, і часто не вважають це потрібним, оскільки усю інформацію вони тримають у голові. Водночас завданням ризик-менеджера буде створення архітектури такої бази і, можливо, навіть її заповнення на основі збору інформації від працівників. Завданням ризик-менеджера буде поступовий аналіз усіх напрямків діяльності підприємства (починаючи з тих, де наявні найбільші проблеми) з метою визначення, яких проблем можна уникнути за умови автоматизації певного



процесу чи збільшення інформації про нього. За умови, якщо така робота буде проведена, кількість неочікуваних проблемних ситуацій на підприємстві істотно знизиться.

Найбільш проблемним, на нашу думку, буде забезпечення ефективності тренінгів для працівників. Ми вважаємо цей напрям діяльності надзвичайно важливим, проте вірогідним є проходження персоналом підприємства зазначеного навчання формально, у той час як кожен працівник компанії повинен розуміти, що ризик – це не щось абстрактне, це у тому числі ті помилки, яких вони можуть припуститися у своїх повсякденній роботі через неуважність чи незнання. І кількість таких посилок можна зменшити, якщо ґрунтовно підійти до цього процесу.

Задля підвищення ефективності тренінгу пропонуємо керівництву звернутися з листом чи відео до працівників з проханням уважно поставитися до проходження навчання. Також можна пообіцяти заохочення (додатковий вихідний чи сувенірну продукцію) найбільш активним учасникам тренінгу. Головною метою цих ініціатив є заохочення працівників компанії до уважності під час навчання та використання отриманих знань у майбутньому.

Ще одним заходом, що не вимагатиме додаткових витрат окрім заробітної плати ризик-менеджера є формування баз-даних інформації про внутрішні ризики. Водночас, як зазначалося вище, вважаємо, що реалізація цієї пропозиції дозволить на 40-50% скоротити кількість помилок, яких припускаються працівники компанії у процесі ухвалення рішень.

Витрати, які може понести підприємство при реалізації пропозиції стосовно внесення у договори валютних застережень, то їх ТОВ «Побутові технології» може або не понести зовсім, або понести у обсязі премії тим співробітникам, яким вдасться внести відповідні зміни у існуючі договори або включити такі положення у нові угоди компанії. Зафіксуємо потенційні витрати на реалізацію цієї пропозиції на рівні 50 тис. грн. на рік.

Наступний захід – відслідковування тенденцій у дизайні інтер'єрів, не вимагатиме додаткових витрат, оскільки безкоштовних ресурсів з названої

тематики наразі досить багато. Втім витрати підприємство нестиме під час організації зйомок рекламних матеріалів, на які доцільно, на наш погляд, запрошувати дизайнера: для того, щоб створити картинку, яка зможе продати продукт, доцільно звернутися до фахівця, для якого маркетологи ТОВ «Побутові технології» попередньо складуть опис очікуваних результатів. Витрати компанії складуть 60 тис. грн (15 тис. грн. за зйомку 4 рази на рік).

Впровадження практики взаємозамінності працівників не вимагатиме додаткових витрат, втім вимагатиме від керівництва підприємства пояснення працівникам мети цього заходу і тих переваг, які отримає кожен з них у результаті. Так, якщо система взаємозамінності не працює адекватно, немає розуміння того, хто і за які процес відповідає, хворій людині або людині у відпустці починають дзвонити колеги, ставлячи безліч питань. Якщо ж на роботі лишається людина, яка знає зазначену сферу діяльності, у курсі останніх подій, забезпечити баланс робота/особисте життя стане набагато легше. Окрім цього, у випадку авральної ситуації у одного з «парі» другий завжди зможе підключитися, що відповідно сприятиме підвищенню рівномірності завантаження працівників.

Формування страхових запасів, то не можна говорити, про те, що підприємство понесе суттєві додаткові витрати, оскільки певні запаси сировини воно має і сьогодні. Питання полягає у тому, що обсяги запасів повинні бути обґрунтованими – зазначену задачу доцільно поставити співробітникам відділу закупівель у рамках їх посадових обов'язків (без додаткової оплати).

Додаткових витрат вимагатиме від досліджуваного підприємства придбання фурнітури (наушники з мікрофоном у середньому коштують 700 грн., тобто на 50 осіб працівників – 35 тис. грн.) Підписка на найпопулярніші програми для комунікацій – Zoom та WebEx вартують 19,99 дол. США та 26,65 євро на місяць, на місяць тобто 6720 грн та 10553 грн. на рік). На компенсацію вартості телефонних розмов працівників доцільно закласти також 20 тис. грн. Втім вважаємо, що впровадження наданих рекомендацій сприятиме мінімізації ІТ ризиків компанії, які на нинішньому етапі є надзвичайно важливими (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

**Потенційні витрати ТОВ «Побутові технології» на реалізацію заходів у сфері зменшення рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень**

№	Захід у сфері зменшення рівня невизначеності під час ухвалення управлінських рішень	Очікуваний результат впровадження	Оціночні витрати на реалізацію
1	Впровадження посади ризик-менеджера	Систематизація на підприємстві роботи у сфері оцінки та управління ризиками	285,6 тис. грн.
2	Навчання працівників у сфері ризик-менеджменту	Формування на підприємстві розуміння важливості ризик-менеджменту, природи ризиків та інструментів їх зниження, профільні курси для фахівців у сфері міжнародного бізнесу	45 тис. грн. перший рік, 20 тис. грн. наступні роки
3	Премія працівників за внесення у договори валютних застережень	Зменшення ризиків зміни курсу валюти за умови укладання довгострокових договорів	50 тис. грн.
4	Запрошення дизайнера для проведення стилістичних зйомок продукції підприємства для міжнародного маркетингу	Адаптація існуючого товару підприємства до сучасних тенденцій дизайну інтер'єру для забезпечення відповідної маркетингової підтримки	60 тис. грн.
5	Придбання фурнітури	Забезпечення безперебійної роботи підприємства у віддаленому режимі за умови виникнення ІТ інцидентів	35 тис. грн
6	Підписка на Zoom та WebEx		17,27 тис. грн
7	Компенсація витрат працівників на Інтернет та телекомунікації		20 тис. грн

*Джерело: розроблено автором на основі [38, 39]*

На основі інформації стосовно витрат, які будуть понесені підприємством, нами було також спрогнозовано фінансові результати ТОВ «Побутові технології» за умови впровадження наданих нами рекомендацій. Першим етапом розрахунків стало виявлення тенденцій зміни доходів та витрат компанії протягом попередніх періодів для використання методу простої екстраполяції, який полягає у прогнозуванні на основі перенесення тенденцій попередніх періодів на наступні. Для цього нами було розраховано щорічний темп зростання усіх статей звіту про фінансові результати, після чого обчислено середньозважений темп зростання і спрогнозовано фінансові результати за збереження існуючих тенденцій.

Було виявлено, що у середньому протягом останніх років чистий дохід підприємства зменшувався на 7% щороку, при цьому собівартість знижувалася



лише на 5%, що обумовило істотне щорічне зменшення валового прибутку. Інші операційні доходи ТОВ «Побутові технології» зменшувалися щороку на 5%, спадною була також динаміка збутових витрат. Адміністративні видатки збільшувалися щороку на 27%, інші операційні витрати – на 24%. Інші витрати підприємства у середньому збільшувалися у 2,28 рази, тоді як витрати – на 1,08. Як наслідок чистий фінансовий результат мав тенденцію до погіршення.

За умови збереження існуючих тенденцій до 2024 року чистий дохід досліджуваного підприємства складе 83371,1 тис. грн. (що менше за попередні дані 2021 року), собівартість продукції при цьому складе 78924,2 тис. грн. (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

### Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ «Побутові технології» на 2022–2024 рр.

тис. грн.

Показник	Факт	План	Середній темп зростання	Прогноз			Абсолютна зміна				
	2020	2021		2022	2023	2024	2021/2020	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2024/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72017,6	104569,6	0,93	96963,6	89910,9	83371,1	32552,0	-7606,0	-7052,7	-6539,8	11353,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	68462,2	91602,4	0,95	87164,9	82942,3	78924,2	23140,2	-4437,6	-4222,6	-4018,0	10462,0
Валовий прибуток	3555,4	12967,1	-	9798,7	6968,6	4446,9	9411,7	-3168,4	-2830,1	-2521,7	891,5
Інші операційні доходи	1812,6	2356,6	0,95	2229,1	2108,5	1994,4	544,0	-127,5	-120,6	-114,1	181,8
Адміністративні витрати	2545,5	3250,1	1,27	4134,9	5260,6	6692,8	704,6	884,8	1125,7	1432,2	4147,3
Витрати на збут	100,3	112,6	0,79	89,3	70,8	56,1	12,3	-23,3	-18,5	-14,7	-44,2
Інші операційні витрати	1783,3	3351,0	1,24	4143,6	5123,7	6335,6	1567,7	792,6	980,1	1211,9	4552,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	939,0	8610,0	-	3660,0	-1378,0	-6643,2	7671,0	-4950,0	-5038,0	-5265,2	-7582,2
Інші доходи	143,7	188,5	1,08	202,9	218,4	235,0	44,8	14,4	15,5	16,7	91,3
Інші витрати	1732,7	471,3	2,28	1073,4	2444,6	5567,6	-1261,4	602,1	1371,2	3123,0	3834,9
Фінансовий результат до оподаткування	-650,0	8327,2	-	2789,5	-3604,3	-11975,8	8977,2	-5537,7	-6393,8	-8371,6	-11325,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	198,0	1311,8	-	75,9	0,0	0,0	1113,8	-1235,8	-75,9	0,0	-198,0
Чистий фінансовий результат	-848,0	5975,8	-	345,9	-8996,8	-24257,4	6823,8	-5630,0	-9342,7	-15260,6	-23409,4

Джерело: розраховано автором автором на основі табл. 1.1

Валовий прибуток при цьому дорівнюватиме 4446,9 тис. грн. З огляду на те, що адміністративні витрати зростуть до 6692,8 тис. грн., а інші операційні витрати – до 6335,5 тис. грн., операційна діяльність ТОВ «Побутові технології» може бути збитковою, а обсяг збитку складе 6643,2 тис. грн. За умови зростання

інших витрат до 5567,6 тис. грн. чистий збиток підприємства складе 24257,4 тис. грн.

Для прогнозу фінансових результатів підприємства за умови впровадження наданих рекомендацій використовуємо метод прогнозної екстраполяції. Очікуємо, що підприємство матиме можливість скоротити рівень інших операційних витрат внаслідок зменшення помилок у процесі прийняття управлінських рішень (на 15% у 2022 р., 35% у 2023 – 2024 рр.), у той самий час на обсяги, зазначені у таблиці, зростуть адміністративні витрати (395,6 тис. грн.). Також понад суми, зазначені у таблиці, пропонуємо підприємству збільшити збутові витрати, оскільки їх обсяг є надзвичайно низьким. Також очікуємо, що внаслідок активізації маркетингової діяльності підприємство зможе наростити обсяги збуту (на 7% у 2022 р., 10% - у 2023 р., 17% - у 2024 р.), що також обумовить зростання собівартості (на 3%, 5% та 7% протягом наступних трьох років). Передбачаємо, що рівень собівартості за умови реалізації наданої пропозиції буде зменшуватися, оскільки підприємство матиме можливість встановити вищі ціни на продукцію (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

**Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ «Побутові технології»  
на 2022-2024 рр. за умови впровадження наданих рекомендацій**

тис. грн.

Показник	Факт	План	Прогноз			Абсолютна зміна				
	2020	2021	2022	2023	2024	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	72017,6	104569,6	103751,0	105825,1	114809,5	32552,0	-818,5	2074,0	8984,4	42791,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	68462,2	91602,4	89779,8	89702,1	91331,5	23140,2	-1822,6	-77,7	1629,5	22869,3
Валовий прибуток	3555,4	12967,1	13971,2	16123,0	23478,0	9411,7	1004,1	2151,8	7355,0	19922,6
Інші операційні доходи	1812,6	2356,6	2229,1	2108,5	1994,4	544,0	-127,5	-120,6	-114,1	181,8
Адміністративні витрати	2545,5	3250,1	4530,5	5763,9	7333,2	704,6	1280,4	1233,4	1569,2	4787,7
Витрати на збут	100,3	112,6	267,9	637,0	1514,9	12,3	155,2	369,2	877,9	1414,6
Інші операційні витрати	1783,3	3351,0	3639,3	2900,1	3561,0	1567,7	288,3	-739,2	660,9	1777,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	939,0	8610,0	7762,6	8930,4	13063,3	7671,0	-847,4	1167,8	4132,8	12124,3
Інші доходи	143,7	188,5	202,9	218,4	235,0	44,8	14,4	15,5	16,7	91,3
Інші витрати	1732,7	471,3	1073,4	2444,6	5567,6	-1261,4	602,1	1371,2	3123,0	3834,9
Фінансовий результат до оподаткування	-650,0	8327,2	6892,1	6704,2	7730,7	8977,2	-1435,1	-187,9	1026,5	8380,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	198,0	1311,8	1240,6	1206,8	1391,5	1113,8	-71,2	-33,8	184,8	1193,5
Чистий фінансовий результат	-848,0	5975,8	5651,6	5497,5	6339,2	6823,8	-324,3	-154,1	841,7	7187,2

Джерело: розраховано автором на основі табл. 3.3

Як наслідок, за реалізації вказаних параметрів прогнозу до 2024 року підприємство отримає 114809,5 тис. грн. чистого доходу та 6339,2 тис. грн. чистого прибутку, що істотно краще за базовий прогноз і свідчить про доцільність реалізації наших пропозицій. Загалом, за умови розширення діяльності за тими векторами, які були нами визначені у другому розділі, та реалізації заходів, які знизять рівень невизначеності для досліджуваного підприємства, можна очікувати на істотне покращення його позицій та збільшення обсягів діяльності і рівня рентабельності.



### Висновки до розділу 3

Визначено, що заходи щодо вдосконалення процесу прийняття рішень в умовах невизначеності можна умовно поділити на 2 групи: організаційно-управлінські, які передбачають зміну умов роботи підприємства для підвищення рівня інформованості персоналу про фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та створення дієвої системи управління ризиками, та практичні, які передбачають реалізацію конкретних заходів з метою мінімізації впливу конкретних загроз.

Обґрунтовано, що до першої групи належать впровадження посади ризик-менеджера, організація навчання для працівників для формування базових навиків управління ризиками, створення баз даних інформації про внутрішнє середовище компанії, що може використовуватися працівниками для зменшення рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень.

Доведено, що до практичних заходів, які доцільно реалізувати ТОВ «Побутові технології», належать: внесення у довгострокові договори валютних застережень (для мінімізації валютних ризиків), моніторинг тенденцій дизайну інтер'єрів для адаптації маркетингу існуючих моделей під сучасні тренди (для ризику невідповідності устаткування ТОВ «Побутові прилади» сучасним тенденціям), впровадження практики взаємозамінності працівників (для ризику відсутності ключових фахівців, які відповідають за ту чи іншу сферу), формування страхового запасу сировинних матеріалів (для ризику затримки поставок), формування плану роботи у випадку ІТ-інцидентів (для ризику збоїв у роботі ІТ систем).

Розраховано, що за умови збереження існуючих тенденцій до 2024 року чистий дохід досліджуваного підприємства знижуватиметься і у кінці прогнозного періоду буде меншим за показник 2021 року, при цьому підприємство буде збитковим. За умови реалізації наданих пропозицій у 2024 році підприємство отримає чистий дохід, що значно перевищує поточний показник та буде прибутковим, що істотно краще за базовий прогноз і свідчить про доцільність реалізації наших пропозицій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Доведено, що управлінські рішення є основним елементом менеджменту, що обумовлює необхідність обґрунтованого підходу до їх ухвалення. Переважна частина управлінських рішень ухвалюється сьогодні в умовах невизначеності, рівень якої істотно підвищився у зв'язку з пандемією коронавірусу, і протягом найближчих років тенденція до посилення непередбачуваності зовнішнього середовища збережеться.

Виявлено, що суб'єктам міжнародного бізнесу використовуються поведінкова модель прийняття управлінських рішень, яка базується на використанні накопиченого досвіду та зовнішніх джерел інформації, які хоч і не дають однозначного уявлення про майбутні події, все ж дозволяють розробити кілька альтернативних прогнозів, які можуть бути підґрунтям для здійснення перспективного аналізу.

Розкрито роль процесу прогнозування у прийнятті управлінських рішень. Використання такого підходу є свідченням намагання суб'єктів міжнародного бізнесу певною мірою знизити рівень невизначеності середовища шляхом визначення параметрів показників соціально-економічної системи в майбутньому, обґрунтування чинників впливу на показники суб'єкта міжнародного бізнесу в майбутньому з урахуванням тенденцій, що склалися, і залежностей; визначення здійсненності та доцільності обраних стратегій.

Проаналізовано фінансовий стан ТОВ «Побутові технології», на матеріалах якого виконано дослідження. Ідентифіковано цілий ряд проблем, які зумовлені відсутністю у підприємства власного капіталу та зменшенням обсягів його діяльності. У перспективі може набути зазначене може призвести до неможливості здійснення підприємством значних інвестицій у розширення своєї діяльності. Це дає підстави вважати, що необхідним є пошук шляхів диверсифікації джерел отримання доходів без значних інвестицій, а також формування алгоритму мінімізації ризиків та підвищення ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Виявлено, що ТОВ «Побутові технології» функціонує у турбулентному зовнішньому середовищі, і ефективність його діяльності визначається низкою економічних, політико-правових, соціальних та технологічних факторів.

Доведено, що ключовими чинниками політичного та правового характеру, які впливають на діяльність ТОВ «Побутові технології» є наявність обмежень на здійснення операцій, у тому числі у зв'язку з пандемією коронавірусу. Серед економічних чинників на діяльність підприємства впливає загальна макроекономічна ситуація, яка визначає платоспроможний попит, рівень доходів населення, а також очікування стосовно стану економіки. Соціальний фактор впливає на діяльність ТОВ «Побутові технології» через смаки та уподобання клієнтів, зміну споживацьких звичок внаслідок пандемії. Серед технологічних чинників ключовими є зміна технологій, підвищення вимог до побутових приладів, їх функціональності, поширення енергозберігаючих технологій.

Обґрунтовано, що одним з напрямів розвитку ТОВ «Побутові технології» є розширення міжнародного співробітництва. У цьому контексті нами було здійснено вибір з числа Албанії, Хорватії, Кіпру, Грузії і Чорногорії.

Проаналізовано дані глобальних рейтингів, які оцінюють економіку країн за різноманітними критеріями: рейтингу глобальної конкурентоспроможності, Doing Business та Index of Economic Freedom. Виявлено, що використання запропонованих підходів у комплекс дозволяє усебічно оцінити привабливість країни для розвитку з нею міжнародного співробітництва та зменшення рівня невизначеності.

Визначено, що найбільш привабливими країнами для розвитку міжнародної співпраці ТОВ «Побутові технології» є Грузія та Кіпр, відповідно на співпраці саме з підприємствами із зазначених країн ТОВ «Побутові технології» доцільно розвивати міжнародну взаємодію для покращення результатів своєї діяльності.

Визначено, що заходи щодо вдосконалення процесу прийняття рішень в умовах невизначеності можна умовно поділити на 2 групи: організаційно-



управлінські, які передбачають зміну умов роботи підприємства для підвищення рівня інформованості персоналу про фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та створення дієвої системи управління ризиками, та практичні, які передбачають реалізацію конкретних заходів з метою мінімізації впливу конкретних загроз.

Обґрунтовано, що до першої групи належать впровадження посади ризик-менеджера, організація навчання для працівників для формування базових навиків управління ризиками, створення баз даних інформації про внутрішнє середовище компанії, що може використовуватися працівниками для зменшення рівня невизначеності у процесі прийняття управлінських рішень.

Доведено, що до практичних заходів, які доцільно реалізувати ТОВ «Побутові технології», належать: внесення у довгострокові договори валютних застережень (для мінімізації валютних ризиків), моніторинг тенденцій дизайну інтер'єрів для адаптації маркетингу існуючих моделей під сучасні тренди (для ризику невідповідності устаткування ТОВ «Побутові прилади» сучасним тенденціям), впровадження практики взаємозамінності працівників (для ризику відсутності ключових фахівців, які відповідають за ту чи іншу сферу), формування страхового запасу сировинних матеріалів (для ризику затримки поставок), формування плану роботи у випадку ІТ-інцидентів (для ризику збоїв у роботі ІТ систем).

Розраховано, що за умови збереження існуючих тенденцій до 2024 року чистий дохід досліджуваного підприємства знижуватиметься і у кінці прогнозного періоду буде меншим за показник 2021 року, при цьому підприємство буде збитковим. За умови реалізації наданих пропозицій у 2024 році підприємство отримає чистий дохід, що значно перевищує поточний показник та буде прибутковим, що істотно краще за базовий прогноз і свідчить про доцільність реалізації наших пропозицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барибіна Я. О., Шимановська-Діанич Л. М. Підходи до розробки і прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності у контексті оновлення контенту інформаційного забезпечення. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2019. Вип. 4. С. 118-122. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2019\\_4\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2019_4_24) (дата звернення 08.04.21)
2. Бурцева О. Є., Пефтієва Ю. Є. Планування та прогнозування як основа прийняття управлінських рішень: зміст, класифікації та порівняння. Бізнес Інформ. 2016. № 11. С. 392-397. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2016\\_11\\_66](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2016_11_66) (дата звернення 12.04.21)
3. Грибіненко О. М. Міжнародна економічна безпека: оцінка сучасного середовища, глобальні тренди та ризик/ Економічний простір. 2019. № 149. С. 19-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros\\_2019\\_149\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_149_4) (дата звернення 14.04.21)
4. Грушева А. А., Салямон В. П., Філіпішина К. І. Проектний менеджмент та управління невизначеністю. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 37. С. 164-169. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2019\\_37\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_24) (дата звернення 08.04.21)
5. Гуральська В. В. Міжнародний бізнес в умовах глобалізації. Економіка. Фінанси. Право, 2021, № 2(1). - С. 5-8.
6. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Дегтяр О. А. Методологічні підходи до розроблення та ухвалення раціональних управлінських рішень у сучасному менеджменті. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2017. № 1. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu\\_2017\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_1_6) (дата звернення 14.04.21)
8. Ерфан Є. А. Дослідження ролі інформаційних технологій у сучасному міжнародному бізнесі. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове

- господарство, 2020, Вип. 33(1). - С. 49-54. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2020\\_33\(1\)\\_\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2020_33(1)__11) (дата звернення 12.04.21)
9. Канцур І. Г. Реформування корпоративного менеджменту в контексті міжнародного бізнесу. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України, 2020, № 1-2. - С. 114-126. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps\\_2020\\_1-2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2020_1-2_11) (дата звернення 12.04.21)
  10. Кравченко О. М. Тренд аналіз чутливості міжнародного бізнесу сфери інформаційних технологій до глобальних обмежень. Економіка. Фінанси. Право, 2020. № 12(4). - С. 13-16. (дата звернення 12.04.21)
  11. Кучменко В. О. Інвестиційні ризики в економічній системі підприємства/ Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. 2017. № 2. С. 124-127. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2017\\_2\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_2_21)(дата звернення 14.04.21)
  12. Макарчук І. В. Управління стратегічними ризиками підприємства. Економіка та держава. 2020. № 8. С. 107-112. (дата звернення 12.04.21)
  13. Мальцева А. М. Моделювання як засіб прийняття управлінських рішень. Економіка та держава. Серія: Державне управління. 2020. № 1. С. 34-36. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu\\_2020\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eddu_2020_1_9) (дата звернення 08.04.21)
  14. Морозов Р. В. Трансформація менеджменту підприємств на різних рівнях функціонування у міжнародному бізнесі. Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка., 2020., Вип. 2. - С. 34-38. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven\\_2020\\_2\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tnven_2020_2_6)
  15. Незалежна асоціація банків України. Макроекономічний аналіз на 25 червня 2021 року UR: <http://www.ukrstat.gov.ua/> UR: <https://nabu.ua/ua/makroekonomichniy-analiz-na-25-chervnya-3.html> (дата звернення 12.04.21)
  16. Обиденнова Т. С. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.



2016. Вип. 172. С. 147-153. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_172\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_18) (дата звернення 14.04.21)
17. Овдіюк О. М., Степура М. О. Сутність, зміст та сфера застосування управлінських рішень. Наукові горизонти. 2019. № 3. С. 72–79. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau\\_2019\\_3\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhnau_2019_3_11) (дата звернення 08.04.21)
18. Олюха В. Г. Господарсько-правові засоби управління пандемічним ризиком. Економіка та право. 2020. № 4. С. 12-23. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/еср\\_2020\\_4\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/еср_2020_4_4) (дата звернення 12.04.21)
19. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. Агросвіт. 2016. № 10. С. 53-55. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2016\\_10\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_10_9) (дата звернення 12.04.21)
20. Проценко В. М. Формування економічної поведінки підприємств під впливом внутрішнього та зовнішнього ризикового середовища/ Економічний вісник Національного гірничого університету. 2019. № 3. С. 181-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu\\_2019\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2019_3_21) (дата звернення 12.04.21)
21. Руденко С. Ю. ТНК як суб'єкт міжнародного бізнесу. Сучасні питання економіки і права., 2020, Вип. 1. - С. 178-186. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper\\_2020\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Sper_2020_1_22) (дата звернення 12.04.21)
22. Синчук І. В. Вплив SWOT-аналізу на прийняття управлінських рішень в умовах фінансової кризи. Молодий вчений. 2016. № 3. С. 174-178. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2016\\_3\\_43](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_3_43) (дата звернення 12.04.21)
23. Сухачова О. О. Суть та основні вимоги до управлінських рішень. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4. С. 80-84. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі\\_2019\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2019_4_13) (дата звернення 14.04.21)
24. Терещенко С. І. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах інтелектуалізації праці. Економіка АПК. 2017. № 1. С. 74-80. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2017\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2017_1_12) (дата звернення 08.04.21)
25. Харченко Т. О., Шестакова Ю. В. Обґрунтування прийняття управлінських рішень. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 45. С. 164-168. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2019\\_45\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_32) (дата звернення 12.04.21)

26. Хімічева Г. І., Роговченко В. М. Вибір та обґрунтування механізмів та інструментів прийняття рішень в умовах функціонування системи управління якістю. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Сер.: Технічні науки. 2016. № 1. С. 128-133. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2016\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_1_18) (дата звернення 08.04.21)
27. Чередник В. А. Теоретична сутність поняття "управлінське рішення" та класифікація управлінських рішень. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 189-193. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2016\\_31\(1\)\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31(1)_30) (дата звернення 14.04.21)
28. Череп А. В., Гудзь П.В., Сучков А.В. Інформатизація процесу прийняття управлінських рішень суб'єктами малого підприємництва. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 28(1). С. 84-90. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2016\\_28\(1\)\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_28(1)_13) (дата звернення 12.04.21)
29. Чернишева О. М. Управлінські рішення в діяльності сучасних підприємств. Економічний вісник ДВНЗ "Український державний хіміко-технологічний університет". 2016. № 1. С. 107-113. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz\\_2016\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evdvnz_2016_1_22) (дата звернення 12.04.21)
30. Чичун В. А. Сутність та значення управлінських рішень у роботі сучасного менеджера. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2019. Вип. 2. С. 126-136. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2019\\_2\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2019_2_13) (дата звернення 14.04.21)
31. Шкодiна І. В. Вплив COVID-19 на впровадження міжнародним бізнесом цифрових технологій. Бізнес Інформ, 2020. № 10. - С. 227-232. UR: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2020\\_10\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_10_30) (дата звернення 12.04.21)
32. Щебель А. І. Моніторинг і регулювання управлінських рішень щодо реалізації потенціалу підприємства. Економіка і управління. 2020. № 1. С. 76-86. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr\\_2020\\_1\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2020_1_12) (дата звернення 12.04.21)
33. Doing business 2019. UR: <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2019>(дата звернення 12.04.21)

34. Global Competitiveness Report 2019. UR: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)  
(дата звернення 12.04.21)
35. Index of Economic Freedom 2019. UR: <https://www.heritage.org/index/ranking>  
(дата звернення 12.04.21)
36. The Global Risks Report 2021. UR: <https://www.marsh.com/zw/insights/research-briefings/global-risks-report-2021.html> (дата звернення 09.04.21)
37. Unctad Statistics. UR: <https://unctad.org/statistics> (дата звернення 12.04.21)
38. Video Conferencing, Cloud Calling & Screen Sharing | Webex UR: <https://www.webex.com/pricing/index.html> (дата звернення 12.04.21)
39. Zoom: Video Conferencing, Cloud Phone, Webinars, Chat UR: <https://zoom.us/pricing> (дата звернення 12.04.21)



# ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство ТОВ «Побутові технології»  
 Територія м. Київ  
 Організаційно-правова форма господарювання  
 Вид економічної діяльності  
 Середня кількість працівників  
 Адреса, телефон  
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
2018	01	01
42944785		
3200000000		
240		
27.51		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності


**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**На 31 грудня 2017 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	6502,2	14671,6
первісна вартість	1001	8085,5	18244,1
накопичена амортизація	1002	1583,3	3572,5
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	32452,6	25381,8
первісна вартість	1011	40354,8	31562,3
знос	1012	7902,2	6180,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>38954,8</b>	<b>40053,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	660,4	714,2
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24909,5	17178,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	51758,4	58381,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>77328,3</b>	<b>76274,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>116283,1</b>	<b>116327,5</b>



## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500,0	1500,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1625,6	-415,8
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-125,6</b>	<b>1084,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	94943,6	107647,5
розрахунками з бюджетом	1620	692,1	1383,7
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	3036,0	720,4
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	17737,0	5491,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>116408,7</b>	<b>115243,3</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
1700			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>116283,1</b>	<b>116327,5</b>

Керівник

Головний бухгалтер

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



## Продовження Додатку А

Підприємство ТОВ «Побутові технології»  
 Територія м. Київ  
 Організаційно-правова форма господарювання  
 Вид економічної діяльності  
 Середня кількість працівників  
 Адреса, телефон  
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
2019	01	01
42944/83		
3200000000		
240		
27.51		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності


**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**На 31 грудня 2018 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	14671,6	12354,2
первісна вартість	1001	18244,1	15362,4
накопичена амортизація	1002	3572,5	3008,2
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	25381,8	42835,6
первісна вартість	1011	31562,3	53266,1
знос	1012	6180,5	10430,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>40053,4</b>	<b>55189,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	714,2	902,3
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	17178,6	15680,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	58381,2	62736,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>76274,1</b>	<b>79319,4</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>116327,5</b>	<b>134509,2</b>



## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500,0	1500,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-415,8	-1356,0
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>1084,2</b>	<b>144,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	107647,5	113716,6
розрахунками з бюджетом	1620	1383,7	4586,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	720,4	823,3
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	5491,7	15238,8
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>115243,3</b>	<b>134365,2</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	116327,5	134509,2

Керівник

Головний бухгалтер

<sup>1</sup> Визначається в порядку встановленому первинним органом



## Продовження Додатку А

Підприємство ТОВ «Побутові технології»  
 Територія м. Київ  
 Організаційно-правова форма господарювання  
 Вид економічної діяльності  
 Середня кількість працівників  
 Адреса, телефон  
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
2020	01	01
42944/85		
3200000000		
240		
27.51		

Складено (зробити позначку «/» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності


**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**На 31 грудня 2019 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	12354,2	16689,0
первісна вартість	1001	15362,4	20752,8
накопичена амортизація	1002	3008,2	4063,8
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	42835,6	45402,9
первісна вартість	1011	53266,1	56458,5
знос	1012	10430,5	11055,6
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>55189,8</b>	<b>62091,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	902,3	1268,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15680,7	10089,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	62736,4	30526,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>79319,4</b>	<b>41883,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>134509,2</b>	<b>103975,0</b>



## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1500,0	1500,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1356,0	-1904,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>144,0</b>	<b>-404,1</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	113716,6	73086,2
розрахунками з бюджетом	1620	4586,4	5825,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	823,3	24185,1
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15238,8	1282,2
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>134365,2</b>	<b>104379,0</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	134509,2	103975,0

Керівник

Головний бухгалтер

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



## Продовження Додатку А

Підприємство ТОВ «Побутові технології»  
 Територія м. Київ  
 Організаційно-правова форма господарювання  
 Вид економічної діяльності  
 Середня кількість працівників  
 Адреса, телефон  
 Одиниця виміру: тис. грн.

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

КОДИ		
2021	01	01
42944785		
3200000000		
240		
27.51		

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):  
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
 за міжнародними стандартами фінансової звітності


**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**На 31 грудня 2020 р.**

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	16689,0	17205,8
первісна вартість	1001	20752,8	21395,4
накопичена амортизація	1002	4063,8	4189,6
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	45402,9	49989,1
первісна вартість	1011	56458,5	62161,4
знос	1012	11055,6	12172,3
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>62091,9</b>	<b>67194,9</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	1268,0	1937,0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10089,1	15505,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	30526,0	23822,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>41883,1</b>	<b>41264,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>103975,0</b>	<b>108459,2</b>



## Продовження Додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паієвий) капітал	1400	1500,0	1500,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-1904,1	-2388,6
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>-404,1</b>	<b>-888,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>		
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	73086,2	63173,4
розрахунками з бюджетом	1620	5825,5	7970,8
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	24185,1	23567,6
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1282,2	14635,9
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>104379,0</b>	<b>109347,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	103975,0	108459,2

Керівник

Головний бухгалтер

<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



## Продовження Додатку А

Підприємство ТОВ «Побутові технології»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

42944785		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За рік 2017 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008
---------

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	113564,5	97414,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	102719,5	83505,1
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	10845,0	13909,7
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	2692,1	2264,3
Адміністративні витрати	2130	1481,4	971,6
Витрати на збут	2150	351,7	254,0
Інші операційні витрати	2180	785,2	762,8
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	10918,8	14185,6
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	273,5	107,1
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	105,6	64,4
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	11086,7	14228,3
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1946,0	2740,6
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	9140,6	11487,7
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер

## Продовження Додатку А

Підприємство ТОВ «Побутові технології»  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

42944785		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За рік 2018 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008
---------

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	139858,1	113564,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	126535,5	102719,5
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	13322,6	10845,0
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	3113,3	2692,1
Адміністративні витрати	2130	1671,5	1481,4
Витрати на збут	2150	550,9	351,7
Інші операційні витрати	2180	250,1	785,2
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	13963,4	10918,8
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	23,8	273,5
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	123,8	105,6
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	13863,4	11086,7
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2782,2	1946,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	11081,2	9140,6
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер



## Продовження Додатку А

Підприємство ТОВ «Побутові технології»  
(назви́нування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

42944785		

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За рік 2019 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008
---------

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	135945,8	139858,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	134494,6	126535,5
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1451,1	13322,6
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	6495,1	3113,3
Адміністративні витрати	2130	2317,2	1671,5
Витрати на збут	2150	297,2	550,9
Інші операційні витрати	2180	2121,5	250,1
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	3210,3	13963,4
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	81,2	23,8
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	205,9	123,8
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	3085,6	13863,4
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	670,0	2782,2
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	2415,6	11081,2
збиток	2355		

Керівник

Головний бухгалтер



## Закінчення Додатку А

Підприємство ТОВ «Побутові технології»  
(назви) (називання)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

42944785

Консолідований звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
За рік 2020 р.

Форма № 2-к Код за ДКУД

1801008

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	72017,6	135945,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	68462,2	134494,6
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3555,4	1451,1
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	1812,6	6495,1
Адміністративні витрати	2130	2545,5	2317,2
Витрати на збут	2150	100,3	297,2
Інші операційні витрати	2180	1783,3	2121,5
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	939,0	3210,3
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	143,7	81,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1732,7	205,9
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290		3085,6
збиток	2295	650,0	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	198,0	670,0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350		2415,6
збиток	2355	848,0	

Керівник

Головний бухгалтер