

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис)

Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Березянко Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та назва спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Управління підприємством на основі діагностики його
внутрішнього і зовнішнього середовища»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 7а

Дідашко Юлія Ігорівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: к.е.н., доц. Москаленко Вікторія Олександрівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент: _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань.
Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Т.В. Березяню
«27» січня 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Дідашко Юлії Ігорівні

1. Тема роботи Управління підприємством на основі діагностики його зовнішнього і внутрішнього середовища

керівник роботи Москаленко В.О. к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 27.01.2021 р. №50-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовну теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління підприємством в контексті діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища.

Розділ 2. Дослідження діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та середовища його функціонування

Розділ 3. Напрями удосконалення діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження знайшли відображення в 30 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	29.01.2021 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	05.02.2021 р.	
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.03.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.04.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	26.04.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	04.05.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	12.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	14.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	24.05.2021 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку	

Здобувач _____ **Ю.І. Дідашко**

(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **В.О. Москаленко**

(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У випускній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні засади управління підприємством в контексті діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища. В роботі описано сутність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також розглянуто трактування оточуючого середовища підприємства як бізнес-екосистеми.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено стратегічний потенціал ТДВ «Яготинський маслозавод», а також складові цього потенціалу.

На основі дослідження окремих складових стратегічного потенціалу було розроблено пропозиції щодо навчання адміністративного персоналу навичкам фасилітуючого еко-лідерства з метою впровадження бізнес-моделі циркулярної економіки на підприємствах екосистеми-холдингу «Молочний альянс». Така бізнес-модель дозволить підвищити ефективність використання сировини не тільки на ТДВ «Яготинський маслозавод» а і на усіх підприємствах холдингу, який розглядається як еко-система.

В роботі здійснено ряд розрахунків із застосуванням програм Excel та Jamovi.

Випускна робота складена на 93 сторінках (без урахування додатків), містить 17 таблиць, 30 рисунків.

Ключові слова: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, бізнес еко-система, фасилітатор, циркулярна економіка.

ANNOTATION

In the final work the existing theoretical and methodological foundations of enterprise management in the context of diagnostics of internal and external environment are considered and summarized. The paper describes the essence of the external and internal environment of the enterprise, as well as the interpretation of the environment of the enterprise as a business ecosystem.

To assess the feasibility of the proposed event, the strategic potential and its elements of ALC “Yagotynsky maslozavod” were determined.

Based on the study of certain components of strategic potential, developed proposal was to train administrative staff in the skills of facilitating eco-leadership in order to implement a business model of the circular economy at the ecosystem holding company “Molochnij aljans”. Such business model will increase the efficiency of raw material usage not only at ALC “Yagotynsky Maslozavod” but also at all enterprises of the holding, which is considered as an eco-system.

A number of calculations were performed using Excel and Jamovi software.

The final work is composed of 93 pages (excluding appendices), contains 17 tables, 30 figures.

Key words: external environment, internal environment, business ecosystem, facilitator, circular economy.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	9
1.1. Суть та значення зовнішнього та внутрішнього середовища.....	9
1.2. Бізнес-екосистема як середовище функціонування підприємств.....	18
1.3.Методичні підходи до діагностики середовища функціонування підприємства.....	24
Висновки до розділу 1.....	31
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ.....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод».....	41
2.3. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.....	51
Висновки до розділу 2.....	62
Розділ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	64
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення діяльності підприємства.....	64
3.2.Обґрунтування доцільності впровадження фасилітуючого еко-лідерства в системі управління підприємством.....	70
3.3. Розрахунок ефективності запропонованого до впровадження заходу.....	78
Висновки до розділу 3.....	83
Висновки та пропозиції.....	85
Список використаних джерел.....	88
Додатки.....	94

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Зважаючи на те, що будь-яка організація по своїй суті є відкритою системою, вона повинна вчасно та адекватно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Для цього, кожній організації необхідно ефективно налагоджувати роботу внутрішнього середовища та розуміти необхідність гнучкості організації. Сучасним поглядом на внутрішнє та зовнішнє середовище є явище бізнес-екосистеми, комплексне дослідження якого створює перспективи для виявлення та прогнозування проблем, які можуть мати вплив на управління підприємством.

Грунтовні знання про навколишнє середовище, взаємозв'язки між ним та організацією є основою розробки політики та стратегій різних підприємств, а також вони можуть розглядатися як головна умова ефективної діяльності організації.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних основ управління підприємством на основі діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища та обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності його діяльності.

Згідно із поставленою метою, було визначено вирішення ряду *завдань*:

- надати сутнісну характеристику зовнішнього та внутрішнього середовища, та охарактеризувати їх вплив на підприємство;
- пояснити існування бізнес-екосистем та їх значення;
- розглянути методичні підходи до оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- проаналізувати економічну та фінансову діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- здійснити аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- надати пропозиції щодо підвищення ефективності управління підприємством;

- обґрунтувати організацію навчання адміністративного персоналу навичкам фасилітуючого еко-лідерства;
- оцінити вплив запропонованого заходу на результати діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;

Об'єктом дослідження в роботі є процес діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів управління підприємством на основі діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища.

Сферою застосування є товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

В роботі використано такі методи дослідження, як: системний аналіз, аналіз, синтез.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері діагностики та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати дослідження пройшли апробацію та оприлюднені в матеріалах IV Міжнародної наукової конференції «Наукові дослідження: парадигма інноваційного розвитку».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ ДІАГНОСТИКИ ВНУТРІШНЬОГО І ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.3. Суть та значення зовнішнього та внутрішнього середовища

Будь-яке підприємство не може існувати у вакуумі – воно існує і функціонує у взаємозв'язку з динамічним середовищем, яке містить безліч чинників, що по-різному впливають на підприємство і на його можливості, перспективи і стратегію, потенціал та існування в цілому. Сукупність чинників взаємодії розглядається в управлінні як середовище підприємства.

Економісти класифікували ділове середовище підприємства та отримали шість категорій, таких як статичне середовище, динамічне середовище, внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, ринкове середовище та неринкове середовище [1].

На бізнес впливає безліч факторів та сил, що у своїй взаємодії утворюють середовище ведення бізнесу. Оскільки більшість із цих факторів є невизначеними, а також непередбачуваними, підприємство не може мати ніякого контролю над ними, однак певні фактори можуть залишатися досить статичними.

Наприклад, щоб змінити соціально-психологічні аспекти та настрої людей в економіці потрібно кілька десятиліть чи навіть століть. Статичне середовище полегшує роботу менеджерів, оскільки вони можуть впевнено та чітко формулювати свою політику.

Відмінністю динамічного середовища є те, що фактори середовища змінюються дуже швидко, і ці зміни досить складно передбачити, а інколи навіть неможливо. Крім того, економічне середовище також змінюється з часом. В умовах динамічної економіки населення, людські потреби,

капітальні ресурси та технології постійно змінюються, а отже, економічне середовище також змінюється.

За сферою оточення середовище діяльності підприємства поділяється на внутрішнє та зовнішнє (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства [1]

Зовнішнє середовище – це група факторів або умов, що перебувають поза організацією, але певною мірою впливають на неї. У бізнесі цей термін зазвичай застосовується до елементів, що стосуються непідконтрольних категорій [2].

Зовнішнє середовище відноситься до тих факторів, які перебувають поза межами підприємства. Будь-яка бізнес-одиниця не може мати жодного контролю над цими факторами і не може впливати на них.

Зовнішнє середовище бізнесу класифікується на два підвиди: макросередовище та мікросередовище [3].

Фактори макросередовища – це загальна картина елементів, які впливають на всі суб'єкти господарювання. Покоління бекі-бумерів [4]

старіє, планета Земля стає все більш спекотною, технології, що скорочують все більше і більше робочих місць – всі ці фактори є глобальними змінами, які стосуються кожного по всьому світу. Макросередовище включає в себе економічні та природні сили, технології, політику, а також правові та культурні зміни [5]. Міжнародні фактори також потрапляють у сферу макросередовища підприємства.

Очевидно, що фактори в мікросередовищі тісніше пов'язані та тісніше взаємодіють бізнес-одиноцею, ніж фактори макросередовища.

Мікросередовище містить ті фактори, які діють і реагують у безпосередньому оточенні будь-якої бізнес-одиноці. Ці фактори прямо впливають на результати діяльності компанії. Сюди входять постачальники сировини, маркетингові посередники, конкуренти в бізнесі, споживачі, а також громадськість в цілому [3].

Фактори мікросередовища є локальними та впливають лише на конкретну компанію, але не на весь інший світ. «Мікро» не означає, що ці фактори незначні, це означає лише те, що проблеми з постачальниками або замовниками конкретного підприємства не обов'язково створюють проблеми для решти галузі [5].

Працюючи у постійно мінливому світі підприємства мають гнучко підлаштовуватися під зміни. Вплив зовнішніх факторів може бути як позитивним так і негативним для підприємства.

Оскільки бізнес не може контролювати зовнішні фактори, все, що він може зробити, це реагувати на них і приймати вдалі рішення, щоб допомогти підприємству залишатися успішним.

У бізнес-літературі використовують акронім, що визначає фактори макросередовища (рис. 1.2). Цей акронім складається з перших літер англійських слів: PESTEC (political, economic, social, technological, environmental, competitive) і використовується, щоб допомогти запам'ятати різні типи зовнішніх факторів [6].



Рис. 1.2. Складові макросередовища за PESTEC

Джерело: складено автором на основі [6]

Політичні фактори пов'язані з тим, яким чином уряд втручається в економіку та впливає на неї. Зокрема, політичні фактори охоплюють такі сфери діяльності як податкова політика, трудове законодавство, екологічне законодавство, торговельні обмеження, тарифи та політична стабільність. Політичні фактори можуть також включати товари та послуги, які уряд має на меті надати або отримати (товари, що заслуговують на увагу), і ті, які уряд не хоче надавати (товари недостойні уваги). Крім того, уряди країн мають великий вплив на охорону здоров'я, освіту та інфраструктуру країни [6].

До економічних факторів належать економічне зростання, курси валют, рівень інфляції та процентні ставки. Ці фактори в значній мірі впливають на те, як підприємства працюють та які рішення приймають менеджери. Наприклад, процентні ставки впливають на вартість капіталу фірми і, отже, впливають на те, якою мірою бізнес зростає та розширюється. Курси валют

можуть впливати на витрати на експорт товарів, а також на пропозицію та ціну імпортованих товарів в економіці.

Соціальні фактори включають культурні аспекти та свідомість здоров'я, темпи приросту населення, віковий розподіл, ставлення до кар'єри, а також робить наголос на безпеці. Головні тенденції соціальних факторів впливають на попит на продукцію компанії та на те, як конкретна компанія працює. Наприклад, старіння населення може передбачати меншу і менш охочу робочу силу (тим самим збільшуючи вартість робочої сили). Крім того, компанії можуть змінювати різні стратегії управління, щоб пристосуватись до соціальних тенденцій, спричинених цими факторами (наприклад, набір на роботу літніх працівників).

Технологічні фактори включають такі технологічні аспекти, як науково-дослідна діяльність, автоматизація, технологічне стимулювання та швидкість технологічних змін. Вони можуть визначити бар'єри для входу в галузь, мінімальний ефективний рівень виробництва та впливати на рішення про застосування досить популярного інструменту – аутсорсингу. Крім того, технологічні зрушення впливають на витрати, якість продукції, а також призводять до впровадження інновацій.

Екологічні фактори включають екологічні аспекти, такі як погода, клімат та зміна клімату, що може особливо вплинути на такі галузі, як туризм, сільське господарство та страхування. Крім того, зростання обізнаності про потенційні наслідки зміни клімату впливає на те, як працюють компанії та які продукти вони пропонують.

Конкурентні фактори описують вплив фірми-конкурента, яка може мати подібний товар або яка може знизити ціни на свою продукцію, чим спричинить загрозу втрати частини споживачів інших компаній [7].

Жоден бізнес не є досить великим або потужним, щоб спричинити серйозні зміни у зовнішньому середовищі. Таким чином, менеджери є насамперед адаптерами, а не агентами змін. Глобальна конкуренція в основному є неконтрольованим елементом у зовнішньому середовищі, однак

у деяких ситуаціях підприємство може впливати на зовнішні події за допомогою своїх стратегій. Наприклад, великі фармацевтичні компанії США домоглися того, щоб Управління з контролю за продуктами та ліками (Food and Drug Administration (FDA) пришвидшило процес затвердження нових препаратів [8].

За останні роки п'ять найбільших компаній індексу S&P – Google, Facebook, Amazon, Microsoft і Apple – витратили близько 50 мільйонів доларів на лобістську діяльність у столицях різних країн, намагаючись допомогти політикам зрозуміти актуальність технологічної галузі та важливість інновацій та “відкритого” Інтернету [9].

Ці приклади дозволяють зрозуміти, що навіть при мінімальних можливостях впливу на динамічне зовнішнє середовище підприємства мають можливість отримати бажане за допомогою втілення чітких та глибоко продуманих стратегій.

Мікросередовище підприємства – це сукупність елементів, що безпосередньо пов'язаних з підприємством. Вони здійснюють прямий вплив на результати його діяльності. Факторами мікросередовища є конкуренти і конкурентне середовище в цілому, споживачі, постачальники, партнери, місцеві органи профспілок, партій, громадських організацій, місцеві органи влади тощо [1].

Ці групи факторів контактують із підприємством безпосередньо, вплив цих груп, які становлять безпосереднє оточення підприємства, необхідно постійно прогнозувати та враховувати. Проте, важливо також і в певний спосіб впливати на суб'єкти мікросередовища, регулюючи свої відносини з партнерами на ринку. Тому фактори мікросередовища вважають відносно контрольованими [10].

Постачальники забезпечують надходження необхідних для виробництва продукції сировини і матеріалів. Цей фактор можна характеризувати за доступністю сировинних ресурсів, обсягом можливих поставок, умовами та якістю поставок, ціновою політикою постачальників,

наявністю своєчасності та безперебійності постачань, оперативністю постачання тощо [11].

Споживачі – це організації або окремі юридичні особи, що споживають товари і послуги підприємства. Важливими характеристиками при оцінці цього фактору є територіальне розміщення споживачів, мотиви, що спонукають споживачів здійснювати покупки, запити, уподобання та смаки реальних і потенційних споживачів, рівень обслуговування споживачів, частота та періодичність купівель, ступінь інтенсивності основних і потенційних споживачів, частка ринку збуту за обсягом продажу, що контролюється підприємством та ін.

Конкуренти – це організації, що використовують на ринку будь-яку можливість продати споживачеві свої товари або надати йому послуги. Між конкурентами постійно має місце суперництво за більш вигідні умови збуту товарів. При характеристиці конкурентів необхідно звернути увагу на кількість лідерів-конкурентів, частку ринку основних конкурентів, ступінь інтенсивності основних і потенційних конкурентів (інтенсивність конкуренції), сила марок конкуренції, наявність прямих і непрямих товарів-замінників, ступінь цінового тиску з боку конкурентів, технологічний розвиток конкурентів та методи конкурентної боротьби.

Контактні аудиторії (громадськість) – організовані й самостійні групи людей, які проявляють або можуть проявити інтерес до самої організації або до її діяльності і від яких залежить або може залежати досягнення організацією своїх цілей. Відношення громадськості впливає на загальний імідж підприємства, а лояльність і довіра власних працівників і службовців поширюється на інші контактні категорії. Діяльність фінансових організацій, висвітлення інформації про підприємство з боку засобів масової інформації (як позитивної так і негативної), діяльність урядових організацій і законодавчих органів (вплив на маркетингову політику підприємства – характеристика товарів, упаковка, ціна, рекламні засоби тощо) – все це може послугувати як характеристика даної групи факторів [11].

Згідно із системним підходом до менеджменту, всі існуючі організації — це відкриті системи, базові елементи яких забезпечують цілісність і життєздатність організації. Сукупність цих елементів становить внутрішнє середовище організації.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність чинників підприємства, які формують його довгострокову прибутковість і перебувають під безпосереднім контролем керівників та персоналу.

Проектування і створення внутрішнього середовища відбувається з огляду на специфіку діяльності організації, клієнтської бази, ринкового укладу, умов господарювання тощо. Система менеджменту при формуванні внутрішнього середовища організації має забезпечити відповідність характеристик його найважливіших складових умовам зовнішнього середовища, в яких організація функціонує [12].

Внутрішнє середовище охоплює клімат та культуру організації, її техніку та обладнання, роботу та робочі процеси, колектив, практики управління та цілі організації тощо (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Складові внутрішнього середовища організації

Джерело: складено автором на основі [12]

Система цінностей складається з усіх тих компонентів, які є частиною нормативно-правової бази, таких як культура, клімат, робочі процеси, практика управління та норми організації. Співробітники підприємства повинні вести діяльність у межах цієї компетенції та відповідати встановленій системі цінностей для того, щоб підприємство могло успішно рухатися за обраною стратегією.

Бачення підприємства описує його майбутнє становище, візуалізує стан підприємства через деякий час. Місія – це саме те, що наділяє змістом роботу компанії й робить співробітників більш цілеспрямованими. Головним чином, місія відповідає на запитання: “Що, як і для кого робить компанія?” та в доступній формі пояснює те, заради чого існує організація.

Структура організації – це сукупність виробничих ланок і впорядкованих потоків ресурсів у виробничій системі, а також органів управління та їх певний взаємозв’язок, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Видами організаційної структури є лінійна структура, лінійно-функціональна структура, матрична структура, бюрократична структура тощо.

Корпоративна культура стосується цінностей, переконань та поведінки організації, яка визначає спосіб спілкування працівників та керівництва із зовнішнім середовищем. Культура організації – це один із факторів конкурентоспроможності підприємства, а також фактор успіху, ефективності діяльності, а часом і виживання [12].

Найціннішими активом організації є людські ресурси, оскільки успіх чи невдача організації в значній мірі залежить від діяльності людини. Людські ресурси надають руху матеріально-речовим елементам виробництва, створюють продукт, вартість і додану вартість у формі прибутку. Відмінність людських ресурсів від інших видів ресурсів фірми полягає в тому, що кожен найманий робітник може відмовитися від запропонованих йому умов і вимагати зміни умов праці і модифікації неприйнятних, з його точки зору, робіт, перенавчання іншим професіям і спеціальностям, може, нарешті,

звільнитися з підприємства за власним бажанням. Витрати на персонал, які включають витрати на оплату і праці, житло, соціальний захист працівників, професійне навчання, культурно-побутове обслуговування і податки, пов'язані з використанням робочої сили, займають друге місце в структурі витрат підприємства після матеріальних витрат виробничого підприємства.

Матеріальні ресурси стосуються матеріальних активів організації, які відіграють важливу роль у визначенні конкурентоспроможності компанії. Технологічні можливості, доступні для підприємства, передбачають отримання технічних ноу-хау та посилення конкурентного потенціалу підприємства [13].

Для успішного функціонування підприємства мають постійно слідкувати за змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Для цього необхідно отримувати якісну та актуальну інформацію про стан навколишнього середовища підприємства. Пошук інформації про фактори середовища здійснюють переважно за допомогою таких форм і методів як сканування середовища (процес збирання уже сформованої інформації (спостереження, опитування (анкетування), експеримент), моніторингу середовища (постійне регулярне збирання поточної і нової інформації), прогнозування середовища (створення інформації про майбутній стан підприємства).

1.2. Бізнес-екосистема як середовище функціонування підприємств

Авторство терміну «бізнес-екосистема» належить Джеймсу Ф. Муру, який ввів його в науковий обіг у 1993 році у статті «Хижак та здобич: нова екологія конкуренції». Однак ідея залучення та запозичення аналогій з дикої природи в економіку не нова. А. Маршалл, звертаючись до праці Г. Спенсера, у своїй праці «Принципи економічної науки» зазначав, що «... Мекка економіста – це більше економічна біологія, ніж економічна динаміка»

[14]. Також подібні ідеї до поглядів Дж. Ф. Мура можна знайти у праці М. Ротшильда «Біономіка. Економіка як екосистема», де автор приміряє біологічні концепції реальних економічних явищ, вже використовуючи поняття «екосистема» та висвітлюючи свій підхід в окремій галузі досліджень під назвою «біономіка». Отже, можна зробити висновок, що загальне поняття «екосистема» (введене в обіг А. Г. Танслі в 1935 р. [15]) вже використовувалося в економічній науці раніше (і в назві книги М. Ротшильда чітко зазначено, що економіка розглядається як екосистема), до Дж. Ф. Мура, який фактично створив конкретну концепцію, вказуючи на інший концептуальний рівень – не економіки в цілому, а локальної економіки, тобто галузей, регіонів.

Термін «бізнес-екосистема» відсилає нас до навмисне створеної спільноти економічних суб'єктів, індивідуальна діяльність кожного з яких постає частиною цілої системи. Таким чином, бізнес-екосистема може розумітися як мережа взаємозалежних ніш, спільнот та інститутів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Учасники бізнес-екосистеми

Джерело: складено автором на основі [16]

Пізніше J. F. Moore дає дещо інше визначення бізнес-екосистем, зміщуючи акцент з взаємодії в рамках бізнес-екосистеми на децентралізоване прийняття рішень і самоорганізацію таких систем: розширена система взаємодоповнюючих організацій; спільноти клієнтів, постачальників, провідних виробників і інших зацікавлених сторін, фінансові спільноти, торгові асоціації, профспілки, державні та квазі-державні інституції, які зосереджені навколо ключового продукту. У цьому формулюванні досить чітко проявляється схожість концепції бізнес-екосистем з концепціями кластера за рахунок переключення смислового навантаження з ключових об'єктів сукупності учасників – на істотні ознаки кластера – взаємодоповненість, замикання на ключовому продукті. Неявно відбувається звернення до такої ознаки кластера, як територіальна локалізація і географічна близькість – на понятійному рівні екосистема містить такі родові ознаки, властиві бізнес-екосистемі, як спільнота учасників (об'єктна структура – аналог біоценозу) і середовище проживання (структура середовища – аналог біотопу). До цього слід додати систему зв'язків, що забезпечує обмін (речовиною і енергією).

Відмінність бізнес-екосистеми від кластера – це дещо інші механізми і принципи взаємодії та організації: бізнес-екосистема може виступати як органічно і гармонійно влаштована сукупність кластерів [16].

А. Вульф і Л. Бутель стверджують, що бізнес-екосистема складається з кількох різних мережевих структур, кожна з яких формує різні групи організацій, взаємозв'язки ж між ними можуть бути як формалізованими, так і неформальними. Автори зосереджують увагу на те, як здійснюється обмін знаннями між учасниками бізнес-екосистеми, вивчають його фундаментальний вплив на прийняття учасниками бізнес-екосистеми стратегічних рішень, особливо в контексті інноваційної діяльності та у питаннях стійкості бізнесу; як взаємодія в рамках бізнес-екосистеми здатне привести до успішного обміну знаннями, до поліпшення процесу прийняття рішень, підвищення якості прийнятих рішень і ефективності бізнесу; як

положення організацій в структурі бізнес-екосистеми, ступінь їх управлінської влади і наявність у них ресурсів впливають на здатність ділитися знаннями з іншими учасниками бізнес-екосистеми і, отже, на появу інновацій, конкурентоспроможність структури в цілому і її учасників. Дослідження фокусується на тому, як встановлюються і підтримуються між фірмові відносини, як фірми встановлюють довіру між собою і сприяють обміну знаннями, утворюючи основу організаційного навчання [17].

М. Янсїті і Р. Левайен пишуть, що бізнес-екосистема дозволяє розширити межі компанії. Бізнес-екосистема включає постачальників ресурсів, виробників товарів-замінників, споживачів і різні фірми, які впливають на діяльність підприємства. При цьому підкреслюється, що кордони фірми складно визначити, оскільки часто організація одночасно може бути учасником декількох бізнес-екосистем. Автори приділяють особливу увагу питанню розробки стратегії, показуючи, що, коли успіх інноваційного продукту, що розробляється фірмою, залежить від успіху і роботи інших організацій, стратегія фірми не може розроблятися ізольовано. Стратегія повинна розроблятися в контексті бізнес-екосистеми, враховувати інтереси фірм, що входять в цю бізнес-екосистему, і роль організації в даній бізнес-екосистемі. Фірма створює платформу, яка включає в себе сервіси, інструменти або технології, які можуть використовувати члени цієї бізнес-екосистеми для поліпшення своїх фінансових показників. В кінцевому рахунку взаємодія з цими фірмами впливає на успіх самої компанії. Компанії-члени бізнес-екосистеми з плином часу також повинні інвестувати в підтримку цієї бізнес-екосистеми [18].

А. Аттур і Н. Лазаріч встановлюють взаємозв'язок між екосистемою знань і бізнес-екосистемою: бізнес-екосистема як результат переходу на якісно новий рівень екосистеми знань. Бізнес-екосистеми є складною формою організації обміну, структурою або інституціональною структурою, керуючої відносинами між декількома суб'єктами, більш-менш розділяє ідею відкритого колективного процесу зі створення інновацій. Таке об'єднання

навичок і активів різних суб'єктів дозволяє створювати нові цінності. В центрі таких бізнес-екосистеми знаходиться технологічна платформа, завдяки якій зацікавлені сторони отримують додаткові можливості, що дає їм не тільки додаткову мотивацію для розширення своєї сфери діяльності, але і реальні можливості для комерціалізації інноваційних ідей [19].

Васконселош Гомеш і інші співавтори займаються співвідношенням понять бізнес-екосистеми та інноваційної екосистеми. Автори вважають, поняття «інноваційна екосистема» це наступний етап в хронологічному розвитку поняття «бізнес-екосистема». Основна ж відмінність в суті цих двох понять полягає в тому, що парадигма бізнес-екосистеми головним чином зосереджується навколо отримання вартості, в той час як перехід до інноваційної екосистеми передбачає пошук і створення нової вартості. Відповідно до даного підходу вибудовування бізнес-екосистеми доцільно тоді, коли суб'єкти, що використовують бізнес-екосистему, функціонують в контексті давно існуючих галузей, здійснюють досить звичні для себе дії і пов'язані між собою відпрацьованими технологіями; питання ж про інноваційну діяльність для таких компаній не стоїть на порядку денному [20].

Дж. Жо з співавторами підходять до вивчення бізнес-екосистем з боку корпоративної соціальної відповідальності. Під бізнес-екосистемою вони розуміють систему, яка зіткана з різних і окремих членів бізнес-екосистеми і відносин між ними. Учасники такого економічного співтовариства визнають наявність спільної мети, а для функціонування бізнес-екосистеми використовують загальну платформу, робота якої координується центральною фірмою та іншими ключовими учасниками бізнес-екосистеми. Автори вважають, що корпоративна соціальна відповідальність може виступати в якості інвестиції в створення стійкої бізнес-екосистеми і вести до підвищення конкурентоспроможності учасників бізнес-екосистеми [21].

Ю. Андросик робить акцент на проведенні паралелей між двома концепціями: кластерами та бізнес-екосистемами. На основі цього, автор приходиться до висновку, що бізнес-екосистеми можуть являтися органічною і

гармонічною сукупністю кластерів, а значить, кластер може бути перехідною формою бізнес-екосистеми або її окремою складовою. В цьому випадку бізнес-екосистема включає в себе більшість характеристик кластера як видового поняття. Ця ідея дозволяє використовувати біологічний підхід до дослідження кластерів [22].

М. Лі з співавторами застосовують ідеї бізнес-екосистеми до індустрії високих технологій і стартапів. Вони вивчають роль бізнес-екосистеми в контексті життєвого циклу стартапів, розглядаючи бізнес-екосистему в цілому як рушійну силу для розробки благодатного середовища і запуску на його основі стартапів. Бізнес-екосистему автори визначають, як економічне середовище, що створюється і існує за рахунок взаємодії таких зацікавлених сторін, як організації та індивіди. Бізнес-екосистема пропонує нові бізнес-перспективи для компаній, які допомагають їм у розвитку їх власних проектів. Взаємодіючи в рамках бізнес-екосистеми, фірми спільно розвивають свій інноваційний потенціал, що допомагає їм створювати нові продукти і послуги [23].

Бізнес-екосистему також можна трактувати в рамках взаємопов'язаних мереж бізнесу: це вільні мережі – постачальників, дистриб'юторів, аутсорсингових фірм, виробників родинних продуктів і послуг, постачальників обладнання та безлічі інших організацій. Вони впливають на бізнес-оточення, на створення і розповсюдження пропозиції (як економічної категорії) власних компаній. З позицій цього формулювання кластер і бізнес-екосистема є мережі – організація зв'язків в системі носить мережевий характер. З цієї причини в відношенні бізнес-екосистеми вірно судження, сформульоване таким чином: «як і окремі види в біологічних екосистемах, кожен член бізнес-екосистеми, в кінцевому рахунку, розділяє долю мережі в цілому незалежно від його сили» [24].

Глобальні питання стійкості, такі як соціальний дисбаланс та екологічні проблеми, все частіше вимагають зміни та адаптації сучасних економічних систем, реалізуючи перехід до парадигми стійкості. Так як

підприємства контролюють більшість існуючих ресурсів та можливостей, вони вважаються центральними суб'єктами для вирішення цих питань, а також є «важливими та необхідними агентами соціальних змін» [25].

З моменту запровадження Глобального договору ООН в 1999 році усі компанії стали впроваджувати свої бізнес-моделі в більш стійкий і соціально відповідальний спосіб. Глобальний договір являє собою необов'язкову основу, яка визначає десять принципів у галузі прав людини, праці, навколишнього середовища та боротьби з корупцією і просить компанії надавати докази як економічних, так і неекономічних процесів створення додаткової вартості у своїх звітах. З метою розповсюдження цієї інформації серед більшої кількості суб'єктів, ніж просто підприємств, у 2015 році Генеральна Асамблея Організації Об'єднаних Націй також оприлюднила набір з 17 Цілей сталого розвитку (наприклад, відсутність бідності, нульовий голод, кліматичні питання, гідна робота, економічне зростання). Більше того, нещодавні світові кризи поставили під сумнів вплив існуючих корпоративних моделей бізнесу на стійкість світової економіки та суспільства. Тому політики, практики та науковці переглядають внесок фірм у сталий розвиток та акцентують увагу на ґрунтовному дослідженні зовнішнього середовища підприємства та бізнес-екосистеми в цілому перед прийняттям кожного вагомого рішення.

1.3. Методичні підходи до діагностики середовища функціонування підприємства

Діагностику середовища трактують як засіб, метод та інструментарій усестороннього дослідження середовища організації. Розрізняють три форми діагностики середовища — аналітичну, експертну та імітаційну. Аналітична діагностика передбачає визначення діагнозу безконтактними методами з використанням маркетингової та статистичної інформації. Експертна

діагностика ґрунтується на інформації, яка отримана контактними методами шляхом проведення спеціальних експертних і соціально-економічних опитувань. Імітаційна (модельна) діагностика дозволяє отримати інформацію про об'єкт дослідження внаслідок імітаційного моделювання, хоча моделювання конкретної ситуації — доволі складне завдання. Результатом діагностики є діагноз, тобто визначення поточного і перспективного стану середовища організації [26].

Незалежно від послідовності проведення, діагностика середовища передбачає багатоітераційний шлях: діагностика компонент внутрішнього середовища зумовлює потребу вивчення зовнішнього, а дослідження деяких аспектів зовнішнього середовища спонукає звернутися до внутрішнього. В результаті спільного вивчення потенціалу організації та стратегічного клімату зовнішнього середовища вдається встановити взаємозв'язки між ними, об'єктивно їх оцінити з метою вибору стратегічної орієнтації [27].

Для більш комплексного аналізу середовища функціонування підприємства доречніше проводити діагностику на основі бізнес-екосистем.

Найефективнішим методом для дослідження зовнішнього середовища підприємства як частини бізнес-екосистеми наразі є PEST-аналіз. Аналіз PEST – це простий і широко використовуваний інструмент, який дає можливість проаналізувати зовнішні зміни у бізнес-середовищі та отримати так званий «helicopter view» – погляд зверху на зовнішнє оточення компанії та її місце на ринку.

Абревіатура PEST складається з англійських слів: Politics (політика) – політичне оточення компанії; Economics (економіка) – економічне оточення компанії; Socio – Culture (соціум – культура) – соціально-культурне оточення; Technology (технології) – технологічне оточення компанії [28].

Першим етапом проведення аналізу є визначення ключових факторів, що впливають на прибутковість компанії, і які необхідно буде аналізувати. Потрібно вибрати найбільш значимі параметри, щоб доцільно витратити ресурси на проведення PEST-аналізу [29].

Другий етап – це збір інформації. Для визначення тенденцій може знадобитися збір не тільки поточного стану досліджуваних параметрів, але і їх стан в попередніх періодах (таким чином можна зрозуміти динаміку і зробити більш точний прогноз на майбутнє за цими показниками). Найчастіше складність виникає на етапі пошуку інформації, тому що потрібно зібрати багато даних по різних групах факторів. Щоб отримати реалістичну картину по всіх чотирьох напрямках, інформацію необхідно збирати з відкритих перевірених профільних джерел (законодавча база, статистика з економічних і демографічних показників за поточний і попередній період).

Наступним кроком є визначення ступеня впливу факторів. Після того, як всі фактори, здатні вплинути на продажі і прибуток компанії були обрані, необхідно оцінити силу впливу кожного фактору. Сила впливу фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де: 1 – малий вплив фактору, тобто зміна фактору майже не впливає на діяльність підприємства; 2 – лише незначна зміна фактору впливає на діяльність і прибуток підприємства; 3 – високий вплив фактору, тобто усі коливання викликають значні зміни в діяльності і прибутку підприємства. Оцінка сили впливу фактору – це зазвичай суб'єктивна оцінка, отримана від експертів.

На наступному етапі відбувається проведення оцінки ймовірності зміни фактору. Ймовірність зміни оцінюється за 5-ти бальною шкалою, де 1 означає мінімальну ймовірність зміни фактору зовнішнього середовища, а 5 – максимальну ймовірність. Бажано проводити дану оцінку серед експертів та спеціалістів, що мають досвід роботи в галузі. Після виставлення всіх оцінок потрібно розрахувати середнє арифметичне цих оцінок [29].

Наступний етап – це оцінка реальної значущості факторів. Реальна значущість дає змогу оцінити, наскільки підприємству потрібно звертати увагу і контролювати певний фактор зміни зовнішнього середовища. Значущість розраховується як ймовірність зміни фактору, зважена на силу впливу цього фактору на діяльність компанії. Важливо, що чим вище

показник реальної значущості фактору, тим більше зусиль підприємству слід приділяти для зниження негативного впливу фактору на власний бізнес. Розрахунки та дані з попередніх етапів заносяться у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Фактори впливу макросередовища підприємства та їх оцінка

Фактори	Вплив факторів	Оцінка експертів			Середня оцінка	Зважена оцінка
		№1	№2	№3		
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори (P – Political)						Σ
Фактор 1						
Фактор 2						
Фактор 3						
...						
Економічні фактори (E – Economical)						Σ
Фактор 1						
Фактор 2						
Фактор 3						
...						
Соціально-культурні фактори (S – Socio-cultural)						Σ
Фактор 1						
Фактор 2						
Фактор 3						
...						
Технологічні фактори (T – Technological)						Σ
Фактор 1						
Фактор 2						
Фактор 3						
...						
ВСЬОГО	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ

Джерело: [29]

В даній таблиці проводиться розрахунок середньої оцінки (як сума оцінок експертів, поділена на їх кількість), зважена оцінка (як вплив і-го фактору, поділений на суму впливу всіх факторів за всіма категоріями і помножена на середню оцінку) та сума зважених оцінок за групою факторів.

Остаточним кроком PEST-аналізу є зведення всіх розрахунків в так званий матричний вигляд. Всі проаналізовані чинники заносяться в табл. 1.2 в порядку зменшення своєї важливості.

Таблиця 1.2

Зведена таблиця PEST аналізу

Фактор	Зважена оцінка	Фактор	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні фактори (P – Political)		Економічні фактори (E – Economical)	
Фактор 1	max	Фактор 1	max
Фактор 2		Фактор 2	
Фактор 3	min	Фактор 3	min
Соціально-культурні фактори (S – Socio-cultural)		Технологічні фактори (T – Technological)	
Фактор 1	max	Фактор 1	max
Фактор 2		Фактор 2	
Фактор 3	min	Фактор 3	min

Джерело: [29]

В таблиці max – означає максимальне значення зваженої оцінки з групи факторів; min – означає мінімальне значення зваженої оцінки з групи факторів.

Отримана зведена таблиця PEST-аналізу є лише проміжним варіантом завершального етапу. Для остаточного завершення аналізу необхідно дійти певних висновків. Для цього в окремій таблиці аналізується вплив кожного фактору на підприємство і плануються заходи, які необхідно розробити, щоб максимально знизити негативний вплив фактору і максимально використовувати позитивний вплив фактору на діяльність підприємства. До таблиці фактори необхідно заносити в порядку зменшення важливості, як і у попередній проміжній таблиці.

Для того, щоб отримати максимальну користь від аналізу PEST, його слід регулярно використовувати в організації, щоб забезпечити виявлення будь-яких тенденцій [30].

Варіантом діагностики внутрішнього середовища функціонування підприємства може стати визначення стратегічного потенціалу цього підприємства [31].

Серед методів оцінки стратегічного потенціалу за способом оцінки виділяють три основних підходи: матрична, експертна та індикаторна оцінка.

В даній роботі ми розглянемо саме індикаторний підхід. Такий підхід заснований на використанні системи індикаторів, за допомогою якої проводиться оцінка конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Кожен індикатор поділяється на низку показників, які відображають стан окремих елементів підприємства [32].

Кожен із таких факторів складається з певної кількості оціночних показників, при цьому необхідно відібрати найбільш вагомні індикатори для оцінки кожного зі складових загального стратегічного потенціалу (додаток А).

Процес оцінки стратегічного потенціалу за інтегральним показником складається з трьох етапів. На першому етапі формується система індикаторів за складовими діяльності підприємства, які будуть відображати стадії формування, адаптації та розвитку його стратегічного потенціалу (додаток А).

Другий етап передбачає нормалізацію досліджених індикаторів складових потенціалу для визначення нормалізованих показників. Вони отримуються шляхом порівняння показників досліджених періодів та співставлення їх із еталонним значенням показників, щодо певної кількості проаналізованих періодів, що дає можливість стандартизувати показники поточної діяльності та ступені значимості показника через впровадження коефіцієнтів вагомості в діяльності підприємства.

Якщо показник є бажаним до зростання, то нормалізація такого показника проводиться за формулою 1.1:

$$y_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{bu}}, \quad (1.1)$$

де y_{ij} – значення нормалізованого i -ого показника; x_{ij} – значення i -ого показника j -ого періоду; x_{bu} – значення еталонного b -ого показника серед всієї сукупності u -тих періодів.

Якщо показник є бажаним до зниження, то нормалізація такого показника проводиться за формулою 1.2:

$$y_{ij} = \frac{x_{bu}}{x_{ij}} \quad (1.2)$$

На третьому етапі відбувається розрахунок інтегрованого показника відповідних складових стратегічного потенціалу підприємства. Також на цьому етапі проводиться математичний опис інтегральної складової діяльності, що здійснюється за допомогою формули середньої геометричної:

$$R_i = \sqrt[m]{\prod_{j=1}^m y_{ij}}, \quad (1.3)$$

Де R_i – інтегральний рівень складових діяльності, які формують економічний потенціал підприємства; y_{ij} – j -й нормалізований індикатор складової діяльності.

Далі, визначається інтегральний показник стратегічного потенціалу:

$$K_{СПП} = \sqrt[m]{\prod_{i=1}^m R_i} \quad (1.4)$$

Завершальним етапом цього методу є проведення аналізу одержаних результатів, що потребує використання спеціальної шкали оцінки рівня стратегічного потенціалу [33].

Висновки до розділу 1

Отже, на бізнес впливає безліч факторів та сил, що у своїй взаємодії утворюють середовище ведення бізнесу. Таке середовище зазвичай є дуже динамічним та непередбачуваним. Оскільки за сферою оточення середовище діяльності підприємства поділяється на внутрішнє та зовнішнє, то і підходи для діагностики цих середовищ будуть значно відрізнятися один від одного. Наприклад, для діагностики зовнішнього середовища будь-якого підприємства використовують широко відому модель аналізу PEST, що дозволяє оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. Також, існує можливість використовувати розширену версію цієї моделі, наприклад PESTEL, з метою аналізу екологічних, законодавчих, природніх, та інших факторів, які мають або можуть мати вплив на підприємство. Для оцінки внутрішнього середовища, в свою чергу, використовують такі інструменти, як SWOT-аналіз, матрицю Ансоффа, моделі BCG та Shell, модель М. Портера, аналіз стратегічного потенціалу та багато інших.

Розуміння організації як складової великої еко-системи дозволяє ширше поглянути на вплив середовища існування на діяльність такої організації та дає змогу зрозуміти, як взаємодія в рамках бізнес-екосистеми здатна привести до успішного обміну знаннями, до поліпшення процесу прийняття рішень, підвищення якості цих рішень і ефективності бізнесу; як положення організацій в структурі бізнес-екосистеми, ступінь їх управлінської влади і наявність у них ресурсів впливають на здатність ділитися знаннями з іншими учасниками бізнес-екосистеми і, отже, на появу інновацій, конкурентоспроможність структури в цілому і її учасників. В такому випадку, дослідження фокусуються на тому, як встановлюються і підтримуються міжфірмові відносини, як фірми встановлюють довіру між собою і сприяють обміну знаннями.

Бізнес-екосистема є результатом переходу на якісно новий рівень екосистеми знань. Бізнес-екосистеми є складною формою організації обміну або структурою, керуючою відносинами між декількома суб'єктами, яка більш-менш розділяє ідею відкритого колективного процесу зі створення інновацій. Таке об'єднання навичок і активів різних суб'єктів дозволяє створювати нові цінності. Зазвичай, в центрі таких бізнес-екосистеми знаходиться технологічна платформа, завдяки якій зацікавлені сторони отримують додаткові можливості, що дає їм не тільки додаткову мотивацію для розширення своєї сфери діяльності, але і реальні можливості для комерціалізації інноваційних ідей.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА СЕРЕДОВИЩА ЙОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1. Загальна характеристика діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Офіційна історія ТДВ «Яготинський маслозавод» розпочалась у червні 1956 року. Цей завод був створений як підприємство, що спеціалізується на переробці молока та вершків. Вже на той час якість продукції, виробленої маслозаводом, була визнана як офіційно – їй присвоєно «Знак якості», так і неофіційно – продукція доставлялася спеціальним дистриб'юторам для партійної номенклатури.

Компанія була створена відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про цінні папери та фондову біржу», інших законів та підзаконних актів України. У своїй діяльності компанія керується нормативними актами, а також Статутом, колективним договором, внутрішніми документи Товариства та рішеннями Загальних зборів акціонерів.

У липні 2000 року ТДВ «Яготинський маслозавод» приєднався до групи компаній «Молочний альянс», в результаті чого підприємство зазнало значної реконструкції та технічного переоснащення.

У наступні роки на заводі було відкрито завод з виробництва сухого знежиреного молока з новітніми високопродуктивними виробничими потужностями, сучасний маслоробний цех та сирний цех з унікальним обладнанням, а також були випущені нові види продукції на основі цільного молока. Завод випускає молочні продукти з 36 найменуваннями під торговою маркою «Яготинське». Серед них молоко різної жирності, масло, сметана, кефір, термостатичні молочні продукти (кисле молоко, ряжанка та йогурт), а також м'які та кисломолочні сири [34]. Серед новинок в асортименті

присутні айран, геролакт, какао молоко, закваска, вершки, сир малет, сири сулугуні та моцарела, лінійка йогуртів з новими смаками, безлактозні кефір та йогурт, а також всесвітньо відомий грецький йогурт.

На сьогодні на заводі працює понад 900 людей. Однак не всі з них працюють безпосередньо в цехах – до складу заводу входить потужний транспортний цех із власним автопарком, де працюють водії, продукція заводу продається на ринках продавцями фірмової торгівлі. Значна кількість працівників забезпечують безперебійне постачання сировини, займаючись заготівлею молока в 7 регіонах. Фонд заробітної плати на 2020 рік склав 133 401,8 тис. грн, що на 12 860,00 тис.грн. менше від попереднього року.

Матеріальна мотивація трудової діяльності працівників здійснюється на підставі «Положення про розподіл премії між підрозділами та відокремленими працівниками». Постійно створюються сприятливі умови праці для робітників як на виробництві, так і в допоміжних дільницях та службах.

Персонал підприємства має можливість просунути в службі та знає про перспективи кар'єрного зростання. Працівникам із шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлюються доплати до тарифних ставок. Всі ці фактори позитивно впливають на роботу підприємства, зменшують плинність персоналу та формують стабільну робочу силу [35].

191 працівники ТДВ «Яготинський маслозавод» мають вищу освіту, 122 працівників – середню спеціальну. 16 осіб пройшло підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництві, 26 особа – зовнішнє навчання.

З 2017 року організаційно-правова форма компанії змінилася. Загальними зборами акціонерів ПАТ «Яготинський маслозавод» (від 12.04.2017), з метою мінімізації витрат компанії, пов'язаних із підтримкою такої організаційно-правової форми, як публічне акціонерне товариство, було прийнято рішення про припинення Публічного акціонерного товариства

«Яготинський маслозавод», перетворивши його на Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» [35].

На підприємстві створена служба з охорони праці, в яку входять заступник генерального директора з охорони праці, начальники цехів та структурних підрозділів, відповідальні за охорону праці у своїх цехах та структурних підрозділах.

На підприємстві діє система управління охороною праці. Відповідальні за охорону праці керівники структурних підрозділів у своїй роботі керуються внутрішніми нормативними документами, такими як: Положення про систему управління охороною праці; Положення про службу охорони праці; Положення про комісію з охорони праці; Контроль за станом охорони праці; Положення про розробку інструкцій з охорони праці; Положення про навчання, інструктаж та перевірку знань працівників з питань охорони праці; Положення про атестацію робочих місць; Положення про роботи підвищеної небезпеки; Ведення робіт в електроустановках споживачів; Положення про нагляд за будівлями та спорудами; Ведення газонебезпечних робіт; Ведення робіт на вибухопожежонебезпечних об'єктах; Положення про проведення медоглядів працівників; Організація пожежної безпеки, контроль за станом пожежної безпеки та інші документи.

Кожен виробничий підрозділ в повному об'ємі забезпечений інструкціями з охорони праці, засобами індивідуального та колективного захисту, мед аптечками, вогнегасниками, спецодягом, спецвзуттям.

Всі працівники підприємства проходять вступний, первинний та повторні інструктажі по охороні праці, пожежній безпеці, виробничій санітарії з підписами в журналах інструктажів. Всі основні спеціалісти періодично 1 раз на 3 роки проходять навчання з охорони праці в навчальному комбінаті. Щорічно працівники, задіяні на роботах підвищеної небезпеки, проходять навчання та перевірку знань з охорони праці. Кожні 2 роки цим працівникам за рахунок коштів підприємства проводять спеціальний медогляд.

Один раз на 5 років проводиться атестація кожного робочого місця. По результатах атестації робочих місць працівникам видається спецхарчування (молоко), проводяться доплати та надаються додаткові відпустки.

У відповідності до висновків атестаційної комісії у цехах і дільницях проводяться роботи по усуненню шкідливих умов праці, а саме: всі цехи обладнані вентиляцією, кондиціонерами. Обладнання, що спричиняє великий шум замінюється на безшумне. Підлога в цехах покрита протислизькою плиткою. В кожному виробничому підрозділі є побутові кімнати, в яких є шафи для спецодягу, душові кімнати, кімнати для приймання їжі. В кімнатах для приймання їжі є мікрохвильові печі, чайники, холодильники.

За формою власності компанія є приватним підприємством. Статутний капітал компанії становить 3 796 716 гривень, розділений на 361 592 простих іменних акцій номінальною вартістю 10 гривень 50 копійок кожна. Держава не є власником акцій компанії (відсоток частки в статутному капіталі, що належить державі, становить 0% [36], [37]). 99,3614% акцій належать Приватному акціонерному товариству «Молочний альянс». Інші юридичні особи – власники простих іменних акцій – 0,0075%. Фізичні особи – власники простих іменних акцій – 0,6311% [38].

Основними видами діяльності підприємства є переробка молока, виробництво масла та сиру. Ми перераховуємо всі види діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» із зазначенням виду діяльності та кодом класифікатора видів економічної діяльності, у вигляді таблиці (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Вид діяльності	Код КВЕД
Переробка молока, виробництво масла та сиру	10.51
Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами	46.33
Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюном	47.11
Роздрібна торгівля паливом	47.30
Вантажний автомобільний транспорт	49.41

Джерело: [39]

Відповідно до статуту компанії, структура управління підприємством складається із загальних зборів учасників, наглядової ради та дирекції товариства (рис. 2.1). Загальні збори учасників – це центральний орган управління ТДВ «Яготинський маслозавод». Наглядова рада в період між загальними зборами та в межах компетенції, визначеної статутом, контролює та регулює діяльність виконавчого органу. Виконавчим органом, який керує його поточною діяльністю, є керівництво компанії. Контроль за фінансово-економічною дирекцією здійснює ревізійна комісія. Генеральним директором та суб'єктом декларування, згідно статуту ТДВ «Яготинський маслозавод» є Сергій Косяченко [38].



Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Як зазначалося вище, компанія виробляє 36 видів молочної продукції, кожна з яких вимагає окремого високотехнологічного обладнання та контролю якості [39]. Для кращого розуміння виробничого процесу на малюнку 2.2 показана узагальнена схема виробничого процесу.

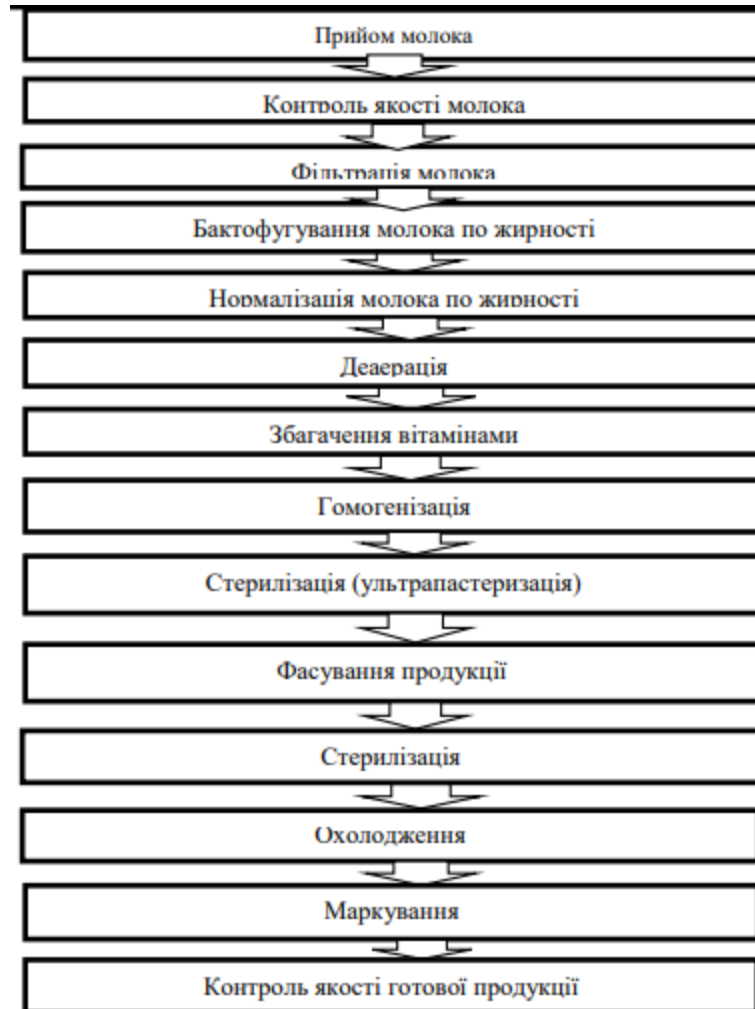


Рис. 2.2. Схема послідовності процесів виробництва продукції у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: молочний сир «Домашній», термостатичні продукти (сир, молоко, ряжанка, сметана з печі), геролакт та какао стало можливим завдяки встановленню нове обладнання на підприємстві. У цеху з виробництва ферментованого молока відбулася реконструкція технологічних ліній з введенням в експлуатацію 17 резервуарів загальним обсягом 92 м³ для

приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10000 і 5000 літрів на годину, заправні машини та бродильні резервуари. Контроль якості готової продукції відбувається у лабораторії якості підприємства. Система управління якістю і безпечністю харчових продуктів сертифікована на відповідність вимогам стандартів ДСТУ ISO 9001:2015 та ISO 22000:2018.

З часу заснування підприємства продукція ТДВ «Яготинський маслозавод» отримала високу оцінку на національному рівні; вони мають багато нагород та дипломів, а з 2015 року вони щорічно отримують сертифікат Халяль [35].

Основними конкурентами ТДВ «Яготинський маслозавод» є «Danone», «Lactalis», «Wimm-Bill-Dann», «Галичина» та «Terra Food». Проте, найбільшим виробником-фаворитом серед населення України залишається саме підприємство зі складу «Молочного Альянсу» – ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для порівняння ситуації в молочній галузі, можна поглянути на тридцятирічну ретроспективу (рис. 2.3): у 1990 році Україна мала 643 молокопереробних заводи та виробляла 24,5 млн т молока за рік, а у 2020 році – всього лиш 192 заводи та 9,8 млн т молока, що говорить про величезний занепад молочної галузі.

	1990	2003	2020
Кількість молокопереробних підприємств, од.	643	441	192
Виробництво молока, млн. т	24,5	13,67 (7,0)	9,8 (6,5)
Перероблено молока, млн. т	18	4,5	3,8*
Продукція з незбираного молока, тис. т	6 430	1 230	1 010
Вершкове масло, тис.т	441,1	145,3	89,2
Сир, тис. т	183,8	167,8	128,6
Сухе молоко, тис.т	61,1	19,8	34,1
Згущене молоко, тис.т	166	101,4	74,5
Споживання молока на душу населення, кг	373	220	221(185)

Рис. 2.3. Основні показники молочної галузі на 01.01.2020 р.

Джерело: [40]

Також, катастрофічно зіпсувалась ситуація в молочному скотарстві, порівняно з 1990 роком (рис. 2.4). В 1990 році кількість поголів'я корів досягала 8,5 млн голів, а у 2020 році – всього лише 1,7 млн гол.

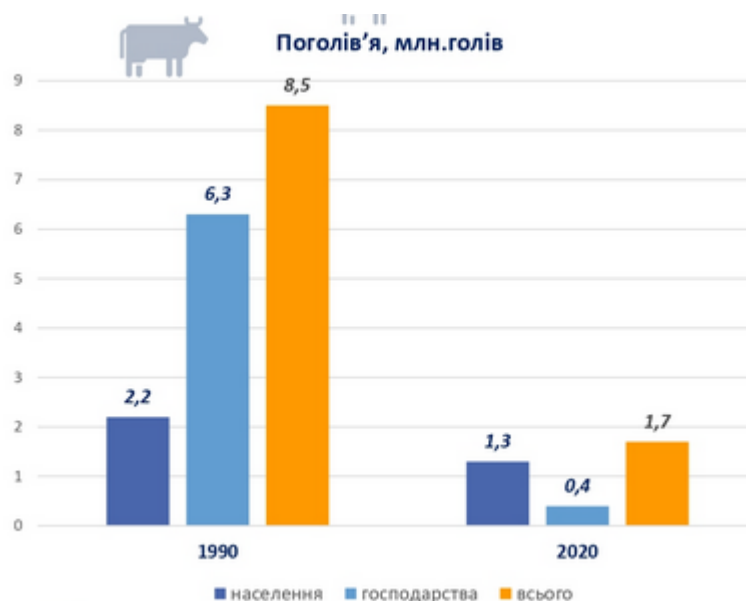


Рис. 2.4. Ситуація в молочному скотарстві станом на 01.01.2020 р.

Джерело: [40]

В зв'язку з такими невтішними показниками та станом галузі загалом, держава розробила Національну програму розвитку молочної галузі до 2030 року. Згідно з цією програмою, до 2030 року планується майже вдвічі збільшити чисельність поголів'я корів та обсяги виробництва молока (рис. 2.5).

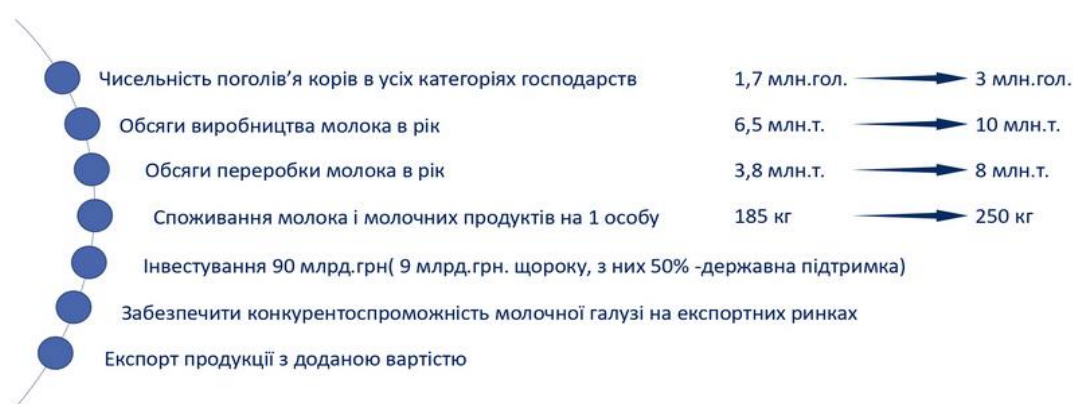


Рис. 2.5. Основні положення концепції програми розвитку

Джерело: [40]

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сучасні підприємства будь-якої організаційно-правової форми функціонують в умовах динамічно мінливої ситуації. Факторами, що зумовлюють нестабільність, є інфляція, конкуренція, нововведення в законодавчо-правовій сфері, зміна облікових ставок і тому подібне. Керівництво (менеджери, директори, власники) повинні визначати стратегію і тактику, шляхи раціональної організації діяльності, максимізації прибутку (або хоча б мінімізації збитків). Важливим етапом у цій роботі є проведення комплексного аналізу фінансово-економічного стану.

Під фінансово-економічним аналізом розуміють комплексне вивчення виробничо-господарської діяльності підприємства для об'єктивної оцінки результатів і визначення можливостей вдосконалення.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє вирішувати як внутрішні (управлінські), так і зовнішні (фінансові) завдання суб'єкта господарської діяльності.

Основні техніко-економічні показники підприємства наведені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
1	3	4	5	6	7	8	9
Обсяг виробництва продукції в натуральному виразі, т	82007	82141	80988	134	-1153	0,16	-1,40
-молоко питне	48433	48214	50029	-219	1815	-0,45	3,76
-кисломолочна продукція	25708	30609	26958	4901	-3651	19,06	-11,93
-сирно-творожна продукція	7866	3318	4001	-4548	683	-57,82	20,58

Продовж. табл. 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Обсяг виробництва продукції в грошовому виразі, тис. грн	1649767	1986133	1994436,7	336366	8303,7	20,39	0,42
-молоко питне	768864	834000	867421	65136	33421	8,47	4,01
-кисломолочна продукція	551216	883622	826262,7	332406	-57359,3	60,30	-6,49
-сирно-творожна продукція	329687	268511	300753	-61176	32242	-18,56	12,01
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3201672	3160485	3166323	-41187	5838	-1,29	0,18
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	252970	294363	374736	41393	80373	16,36	27,30
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1089453,5	1287529	1453256,5	198075,5	165727,5	18,18	12,87
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	427849	491532,5	560567	63683,5	69034,5	14,88	14,04
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	898	948	918	50	-30	5,57	-3,16
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	109285	147942	163734	38657	15792	35,37	10,67
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2342351	2566752	2657868	224401	91116	9,58	3,55
Адміністративні витрати, тис. грн	26531	33139	33076	6608	-63	24,91	-0,19
Витрати на збут, тис. грн	446501	246123	239378	-200378	-6745	-44,88	-2,74
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	859321	593733	508455	-265588	-85278	-30,91	-14,36
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	367869	297379	223338	-70490	-74041	-19,16	-24,90
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	253732	184741	129547	-68991	-55194	-27,19	-29,88
Витрати на 1 грн. продукції, коп.	58,39	72,38	75,34	13,99	2,96	23,96	4,09
Продуктивність праці, тис. грн/ особу	3565,34	3333,84	3449,15	-231,49	115,31	-6,49	3,46
Фондоозброєність, грн/особу	281703,79	310509,49	408209,15	28805,71	97699,66	10,23	31,46
Фондовіддача, грн/грн	12,66	10,74	8,45	-1,92	-2,29	-15,17	-21,30
Середньорічна заробітна плата працівника, грн	121698,22	156056,96	178359,48	34358,74	22302,52	28,23	14,29

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В та Г

Із таблиці можемо бачити, що у 2020 році деякі показники зазнали зниження. Зокрема, найголовніший показник – чистий прибуток, який порівняно з 2019 роком знизився майже на 30%. При цьому, виручка від реалізації продукції збільшилась лише на 0,2% (рис. 2.6), тобто зниження чистого прибутку на третину не пов'язане з продажами продукції.

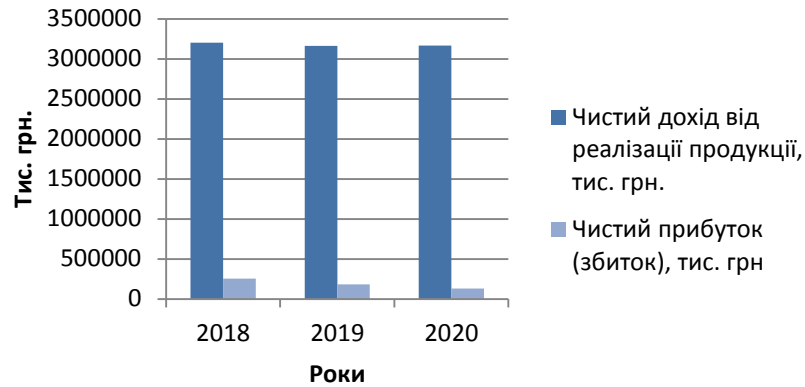


Рис. 2.6. Динаміка змін виручки та чистого прибутку за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Також, можна побачити зміни в обсягах виробництва продукції за категоріями, а саме: в натуральному виразі у 2020 році було вироблено майже на 4% більше питного молока, на 20,5% більше сирно-творожної продукції та на 12% менше кисломолочної продукції у порівнянні з минулим роком. На рисунку 2.7 зображено структуру обсягів виробництва у грошовому виразі.

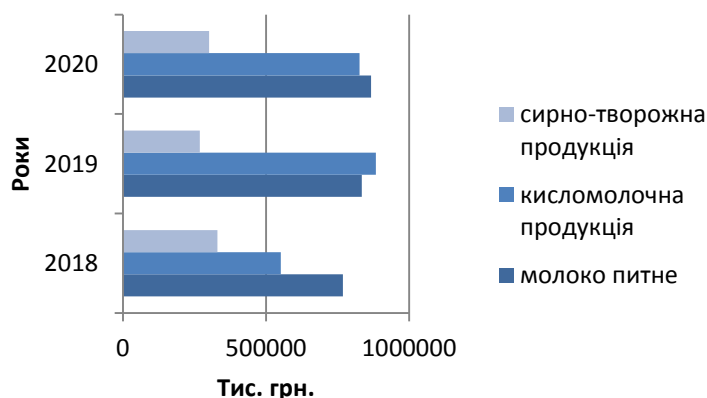


Рис. 2.7. Зміна обсягів виробництва за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Щодо витрат, понесених підприємством, можна побачити значне зниження витрат на збут у 2020 році (витрати на збут порівняно з 2018 роком знизились майже на 50%) та збільшення адміністративних витрат, порівняно з аналогічним періодом 2018 року на 25% (рис. 2.8). Досягти такого значного зниження витрат на збут підприємство змогло завдяки оптимізації логістичних процесів.

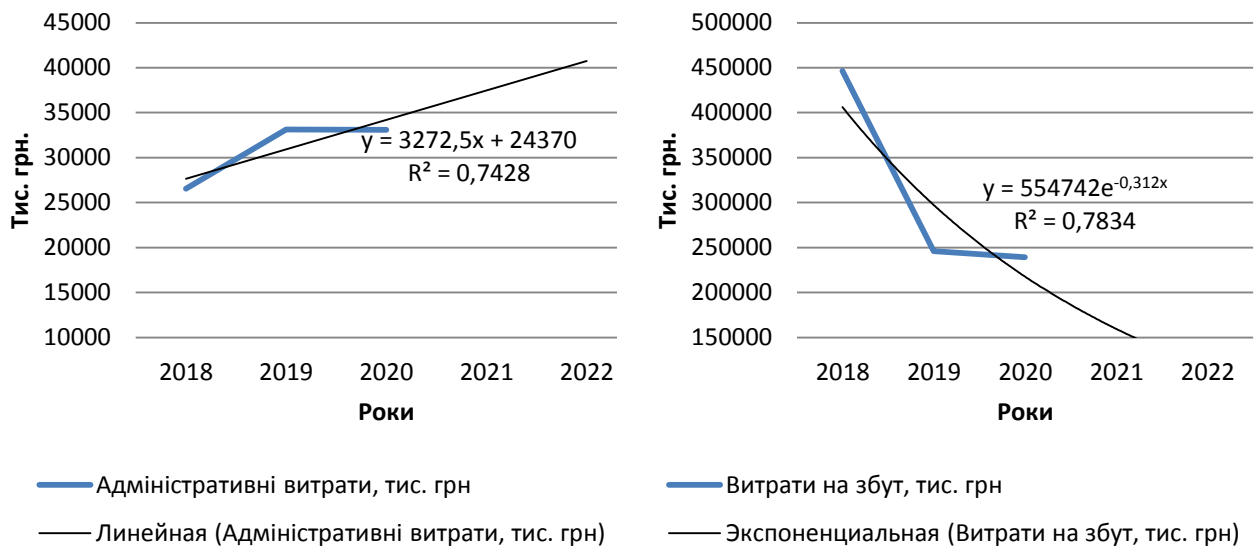


Рис. 2.8. Динаміка змін та прогноз адміністративних та збутових витрат за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

З прогнозу можемо зробити висновок, що з достовірністю апроксимації 74% адміністративні витрати у 2022 році можуть скласти 40732,5 тис. грн, а витрати на збут – 116571,3 тис. грн.

Після аналізу витрат на 1 грн продукції, ми побачили, що цей показник з кожним роком збільшується (рис. 2.9). Зокрема, побудувавши лінію тренду та прогнозне рівняння, можна сказати, що при ситуації, аналогічній 2020 року, у 2022 році витрати на 1 грн продукції складуть 92 копійки, тобто, на кожній гривні виробленої продукції підприємство отримає лише 8 копійок прибутку. Коефіцієнт достовірності апроксимації при цьому є високим, тобто пряма на 87% точно описує зміну витрат на 1 грн продукції.

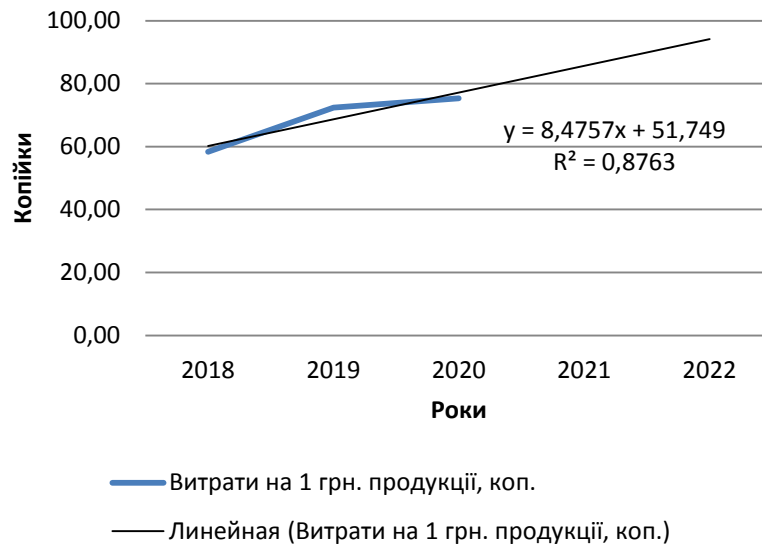


Рис. 2.9. Динаміка витрат на 1 грн. продукції за 2018-2020 рр. з прогнозом на два роки

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Також, важливу роль відіграють показники фінансового стану, які були розглянуті та пораховані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	2	3	4	5	6	7
Показники ліквідності підприємства						
Коефіцієнт покриття	>1	1,86	1,42	1,57	-0,44	0,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,52	1,23	1,39	-0,29	0,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,04	0,06	0,03	0,02	-0,02
Чистий обіговий капітал, тис. грн.	>0 збільшення	308472	251999	346778	-56473	94779
Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства						
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,42	0,37	0,39	-0,04	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	<2 зменшення	2,40	2,68	2,57	0,28	-0,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,1 збільшення	0,27	0,19	0,24	-0,07	0,05
Показники ділової активності підприємства						
Коефіцієнт оборотності активів	збільшення	2,94	2,45	2,18	-0,48	-0,28
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	збільшення	8,94	5,27	5,19	-3,67	-0,08

Продовж. табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	5,19	4,17	3,77	-1,02	-0,40
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	зменшення	69,34	86,35	95,47	17,01	9,12
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	зменшення	40,29	68,31	69,31	28,03	1,00
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	збільшення	20,07	23,52	29,56	3,45	6,04
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	збільшення	7,48	6,43	5,65	-1,05	-0,78
Показники рентабельності підприємства						
Рентабельність активів, %	збільшення	38,28	24,42	37,47	-13,87	13,05
Рентабельність власного капіталу, %	збільшення	59,30	37,58	23,11	-21,72	-14,47
Рентабельність діяльності, %	збільшення	7,92	5,85	4,09	-2,08	-1,75
Рентабельність продукції, %	збільшення	9,01	6,49	6,51	-2,52	0,02

Джерело: складено автором на основі додатків Б, В та Г

Для кращого сприйняття отриманих показників, ми відобразили їх на наступних гістограмах. На рис. 2.10 зображено зміну показників ліквідності підприємства.

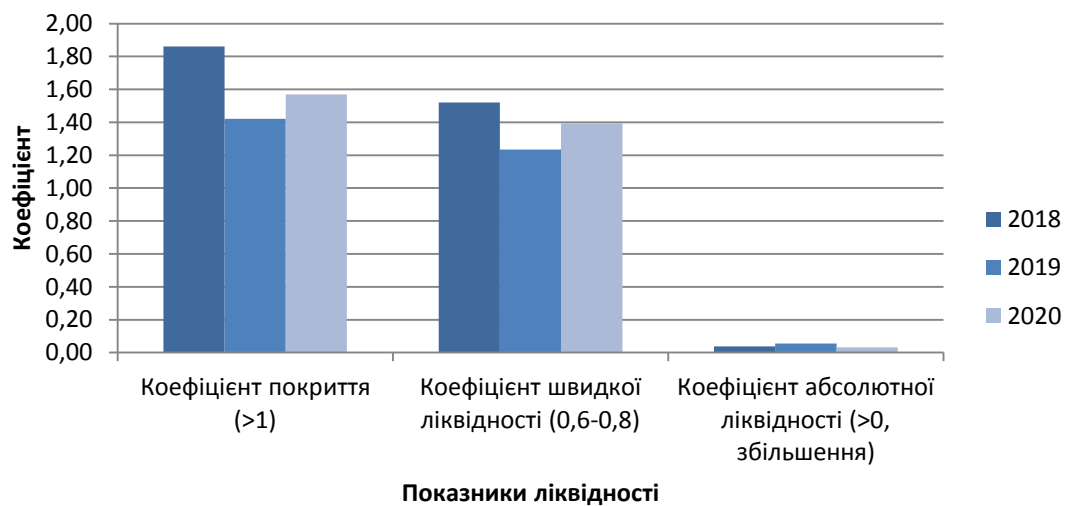


Рис. 2.10. Динаміка показників ліквідності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Як видно з гістограми, показники ліквідності поступово зменшуються, порівняно із 2018 роком. Наприклад, коефіцієнт покриття та коефіцієнт

абсолютної ліквідності, незважаючи на зменшення, залишається в межах нормативного значення, на відміну від коефіцієнту швидкої ліквідності. Як видно з рисунку, цей показник майже в два рази перевищує нормативне значення, але це не є критичним. Таке значення вказує на те, що в компанії занадто багато ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями.

В групі показників платоспроможності підприємства спостерігаються певні проблеми. Наприклад, коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) – це один із найважливіших показників фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. В нашому випадку, у 2020 році підприємство здатне профінансувати лише 39% активів за рахунок власного капіталу, що сигналізує про високий рівень ризиків і низьку стійкість компанії в середньостроковій перспективі.

Пропорційно-обернений показник до коефіцієнта фінансової автономії – це коефіцієнт фінансової залежності, значення якого не повинне перевищувати 2, і бажане його щорічне зменшення. Як видно з рисунку 2.11 цей показник виходить за межі норми та ще й має тенденцію до збільшення.

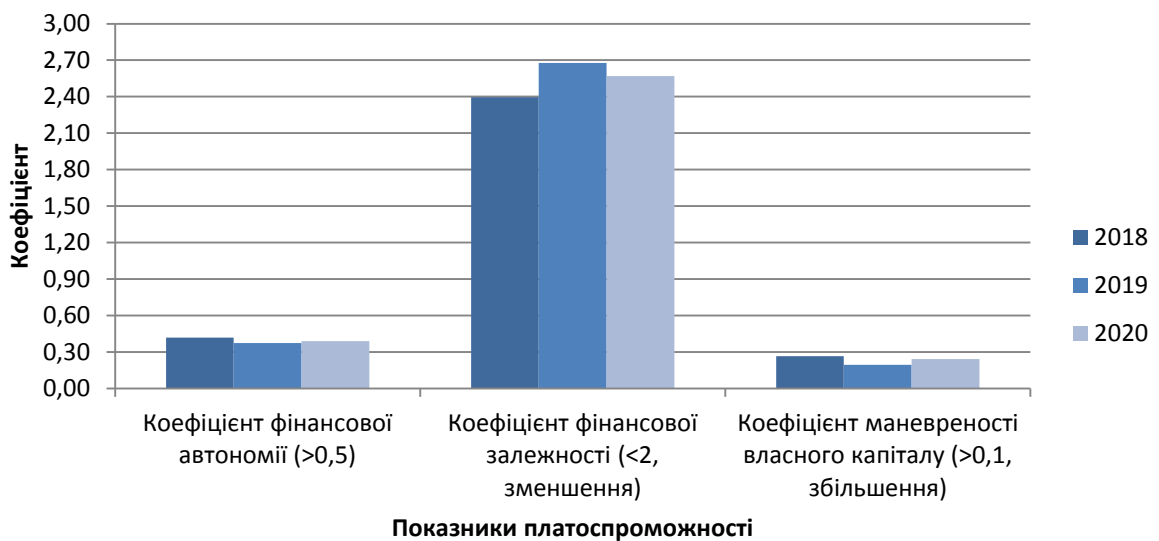


Рис. 2.11. Динаміка показників платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Для зменшення цього коефіцієнту можна провести додаткову емісію акцій, вкласти отриманий прибуток в роботу компанії або ж використовувати інші доступні заходи.

Загалом, усі показники групи ділової активності, окрім коефіцієнту оборотності матеріальних запасів, отримали такі значення, які є протилежними до нормативних (рис. 2.12 та 2.13)

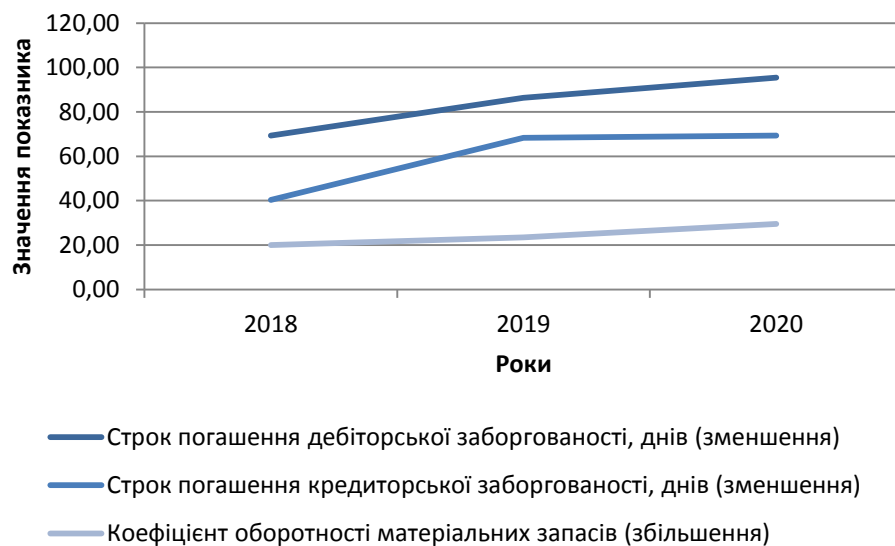


Рис. 2.12. Динаміка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Із групи показників ділової активності лише один показник за період 2018-2020 рр. зазнав невеликого збільшення, а саме – коефіцієнт оборотності матеріальних запасів (рис. 2.13). Даний показник вказує на ефективність управління запасами в компанії, а його значення свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік, тобто у 2020 році запаси зробили 29 оборотів.

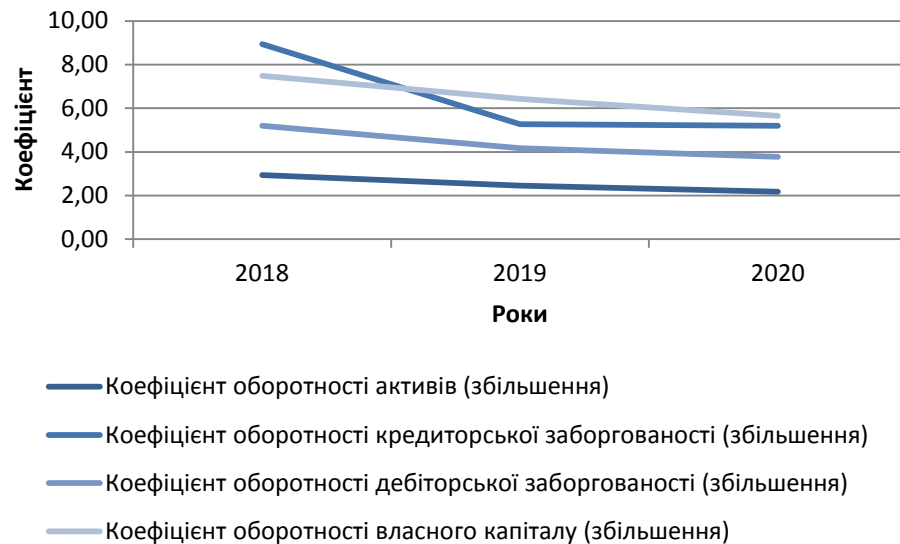


Рис. 2.13. Динаміка показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Постійне збільшення оборотності говорить про те, що відбувається стабільне вдосконалення політики управління запасами. Найпроблемнішим показником даної групи фінансових показників виявився строк погашення дебіторської заборгованості, який в нормі передбачає зменшення показника, але на практиці, строк погашення дебіторської заборгованості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020 рік зріс на 9 діб – до 95, при тому, що для виробничих підприємств нормою вважається строк до 45 діб.

Щодо останньої групи показників фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод» – показників рентабельності, тут також присутні певні проблеми, які неодмінно потребують вирішення. На рисунку 2.14 зображено динаміку різних показників рентабельності.

Найбільшого зниження зазнала рентабельність власного капіталу, яка вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну гривню залучених власних коштів. З огляду на формулу розрахунку, можемо стверджувати, що зниження суми власного капіталу, за умови, що ефективність роботи компанії залишиться на

попередньому рівні, призведе до підвищення рентабельності власного капіталу. Зниження виробничих, збутових та інших витрат дозволить підвищити чистий прибуток, як і активізація роботи з нарощування доходу. Тому робота в цьому напрямку дозволить підвищити рентабельність власного капіталу.

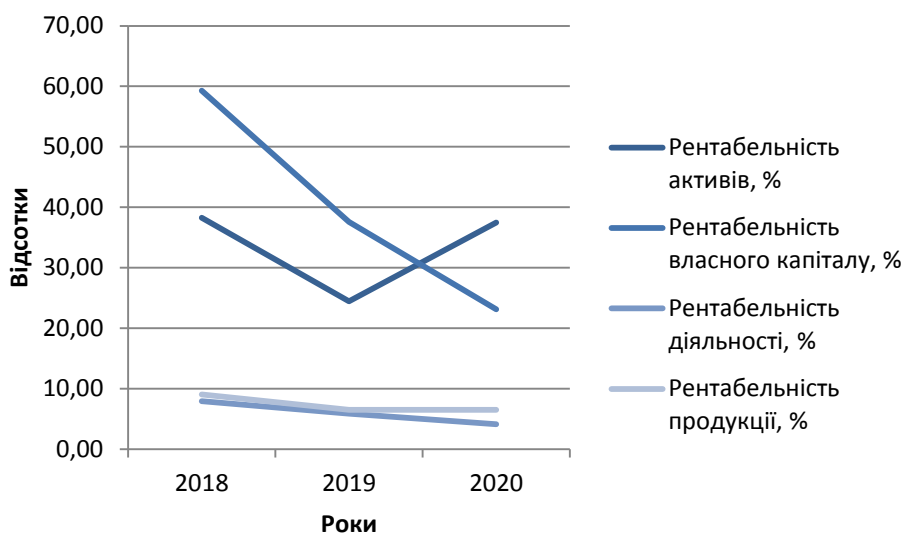


Рис. 2.14. Динаміка показників рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство.

На 13% підвищилась порівняно із 2019 роком рентабельність активів підприємства, що показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Тобто, у 2020 році підприємство отримало 37,5 копійок чистого прибутку на кожную вкладену гривню активів.

Задля підвищення рентабельності підприємства загалом, варто звернути увагу на чинники вибору стратегії підвищення цього показника. Такі чинники поділяють на внутрішні (тобто, проведення модернізації та реконструкції матеріально-технічної бази підприємства; розробка стратегії і тактики діяльності та розвитку підприємства, інформаційне забезпечення процесу прийняття рішення; фінансове планування діяльності підприємства, аналіз і пошук внутрішніх резервів зростання прибутку, податкове планування; підвищення кваліфікації працівників, поліпшення умов праці,

організація оздоровлення і відпочинку працівників) та зовнішні (наприклад, підвищення конкурентоспроможності у наданні послуг, організація ефективної реклами нових видів товарів; оподаткування, правові акти, постанови і положення, що регламентують діяльність, організації, державне регулювання тарифів і цін; зміна тарифів і цін продукцію та послуги в результаті інфляції, тощо).

Проаналізувавши діяльність підприємства, можна зробити висновок щодо його сильних та слабких сторін. З метою підвищення результативності управління, підприємству необхідно направити частину власних коштів від отриманого прибутку на розвиток виробництва і збільшення його обсягів для підтримання досягнутих темпів існуючих економічних показників, а також здійснити управлінські заходи щодо поступового зниження дебіторської та зведення до мінімуму кредиторської заборгованостей. Ще одним важливим завданням є зниження частки власного капіталу, що призведе до підвищення його рентабельності.

2.3. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

Для аналізу зовнішнього середовища підприємства нами було обрано широко відомий аналіз PEST – це простий інструмент, який дає можливість проаналізувати зовнішні зміни у бізнес-середовищі та отримати так званий «helicopter view» – погляд зверху на зовнішнє оточення компанії та її місце на ринку.

Першим кроком аналізу є перелік зовнішніх факторів, що мають велику ймовірність впливу на підприємство (табл. 2.4):

Таблиця 2.4

**Перелік зовнішніх факторів, що мають велику ймовірність впливу
на ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Політичні фактори	Економічні фактори
Бюрократизація та рівень корупції Податкова політика Регулювання молочної галузі Ймовірність виникнення воєнних дій	Рівень доходів населення Рівень інфляції та процентних ставок Темпи зростання економіки Ступінь глобалізації та відкритості економіки
Соціально-економічні фактори	Технологічні фактори
Спосіб життя та звички Вимоги до якості продукції Розмір та структура сім'ї Ставлення до імпорتنих товарів	Витрати на дослідження, розробки Використання інновацій у виробництві Доступ до новітніх технологій Роль інтернету та мобільних пристроїв

Джерело: складено автором

Після того, як вибрано всі фактори, які можуть вплинути на прибуток компанії, необхідно оцінити силу впливу кожного фактору. Сила фактору оцінюється за шкалою від 1 до 3, де 1 – вплив фактору, який є незначним, 3 – критичний вплив. Також потрібно оцінити ймовірність зміни факторів у майбутньому. Ймовірність змін оцінюється за 5-бальною шкалою, де 1 – означає мінімальну ймовірність зміни фактору, а 5 – максимальну ймовірність зміни. Після цього розраховується оцінка впливу фактору з урахуванням ймовірності його змін (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Вплив зовнішніх факторів на діяльність ТДВ «Яготинський
маслозавод» з урахуванням ймовірності їх змін**

Фактори	Вплив факторів	Оцінка експертів			Середня оцінка	Зважена оцінка
		№1	№2	№3		
1	2	3	4	5	6	7
Політичні фактори (P – Political)						Σ = 0,66
Свобода інформації й незалежність ЗМІ	1	3	2	3	2,67	0,08
Податкова політика	2	1	3	2	2,00	0,11
Регулювання молочної галузі	3	3	3	1	2,33	0,20
Ймовірність виникнення воєнних дій	2	5	4	5	4,67	0,27
Економічні фактори (E – Economical)						Σ = 0,88
Рівень доходів населення	3	5	3	4	4,00	0,34
Рівень розвитку фермерства	3	3	4	4	3,67	0,31
Темпи зростання економіки	2	2	3	2	2,33	0,13
Ступінь глобалізації економіки	1	4	2	3	3,00	0,09

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
Соціально-культурні фактори (S – Socio-cultural)						$\Sigma = 0,91$
Спосіб життя та звички	3	3	4	2	3,00	0,26
Вимоги до якості продукції	3	2	4	5	3,67	0,31
Розмір та структура сім'ї	2	2	2	2	2,00	0,11
Формування цінностей населення	2	3	5	4	4,00	0,23
Технологічні фактори (T – Technological)						$\Sigma = 0,65$
Витрати на дослідження, розробки	2	5	3	4	4,00	0,23
Використання інновацій у виробництві	3	3	2	3	2,67	0,23
Стан законодавства у сфері технологічного оснащення галузі	2	2	2	2	2,00	0,11
Роль інтернету та мобільних пристроїв	1	2	4	2	2,67	0,08
ВСЬОГО	35	-	-	-	-	-

Джерело: складено автором

Отримані результати потрібно звести до матричного вигляду, що було зроблено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Зведена таблиця PEST аналізу

Фактор	Зважена оцінка	Фактор	Зважена оцінка
1	2	3	4
Політичні фактори (P – Political)		Економічні фактори (E – Economical)	
Ймовірність виникнення воєнних дій	0,27	Рівень доходів населення	0,34
Регулювання молочної галузі	0,20	Рівень розвитку фермерства	0,31
Податкова політика	0,11	Темпи зростання економіки	0,13
Свобода інформації й незалежність ЗМІ	0,08	Ступінь глобалізації та відкритості економіки	0,09
Соціально-культурні фактори (S – Socio-cultural)		Технологічні фактори (T – Technological)	
Вимоги до якості продукції	0,31	Витрати на дослідження, розробки	0,23
Спосіб життя та звички	0,26	Використання інновацій у виробництві	0,23
Формування цінностей населення	0,23	Стан законодавства у сфері технологічного оснащення галузі	0,11
Розмір та структура сім'ї	0,11	Роль інтернету та мобільних пристроїв	0,08

Джерело: складено автором

Отримана зведена таблиця PEST-аналізу є лише проміжним варіантом завершального етапу. Для остаточного завершення аналізу необхідно дійти певних висновків. Для цього в табл. 2.7 аналізується вплив кожного фактору на підприємство і плануються заходи, які необхідно розробити, щоб

максимально знизити негативний вплив фактору і максимально використовувати позитивний вплив фактору на діяльність підприємства. До таблиці фактори необхідно заносити в порядку зменшення важливості, як і у попередній проміжній таблиці.

Таблиця 2.7

Завершальна зведена таблиця PEST аналізу

Фактори	Можливий вплив на галузь	Можливий вплив на підприємство	Дії щодо зменшення/посилення впливу
1	2	3	4
Політичні фактори (P – Political)			
Імовірність розвитку військових дій в країні	На території проведення ООС та анексованих частинах країни звівся до мінімуму продаж молочної продукції українського виробництва внаслідок чого скоротилась місткість ринку	Підприємство втратило частину ринків збуту, відбулося зниження рівня доходів сімей, в яких один або декілька з членів сім'ї приймають участь у воєнних діях на сході країни	Пошук нових ринків збуту, розробка бюджетної лінійки продукції, вихід на нові зовнішні ринки, активна соціальна діяльність підприємства
Регулювання молочної галузі	Зобов'язання операторів ринку дотримуватись стандартів якості та особливостей випуску молочної продукції	Змушує підприємство виготовляти більш якісну продукції з якісної сировини, ускладнює пошук постачальників, що забезпечать виробництво якісною сировиною	Дотримання норм чинного законодавства та постійний моніторинг за його змінами, для уникнення витрат на штрафи та розчарування споживачів
Податкова політика	Стимулювання державою вітчизняного виробництва молочної продукції шляхом дотацій, підтримки виробництва продукції дитячого харчування, надання пільгових кредитів	Пільгове кредитування, оподаткування, митне та тарифне регулювання має великий вплив на рівень обсягів споживання, тобто попит, що стимулює виробництво цих товарів	Використовувати всі можливості, що надає пільгова податкова політика з метою задовольнити максимальну кількість споживачів та отримати максимально можливий прибуток
Свобода інформації й незалежність ЗМІ	Можливість доносити будь-яку потрібну інформацію до покупців, конкурентів та інших споживачів цієї інформації	Загроза стати об'єктом недобросовісної конкуренції з боку конкурентів, можливість спілкуватися зі споживачами	Формування стійкого позитивного іміджу, завоювання лояльності споживачів, постійна маркетингова політика
Економічні фактори (E – Economical)			
Рівень доходів населення	Зменшуються обсяги продажу молочної продукції та дитячого молочної харчування	Низький рівень купівельної спроможності, відмова споживачів від товарів, що не потребують повсякденного вжитку	Розробка доступніших товарів, утримання цін, створення акційних пропозицій для збільшення попиту

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4
Рівень розвитку фермерства	Різде скорочення поголів'я корів в Україні	Нестача сировини для виготовлення продукції високої якості та підвищення цін на цю сировину	Зворотна вертикальна інтеграція дасть можливість контролювати процес постачання сировини і цін на неї
Темпи зростання економіки	Низькі темпи зростання економіки відбивають бажання інвесторів вкладати кошти в розвиток вітчизняних молочних підприємств	Зниження зацікавленості у інвесторів, проблеми з розвитком бізнесу, низький рівень життя населення	Акцентуватися на виведенні власної продукції за межі національного ринку, підвищення конкурентоспроможності
Соціально-культурні фактори (S – Socio-cultural)			
Вимоги до якості продукції	Високі вимоги до якості молочної продукції як для дорослих так і для дітей, національні та міжнародні стандарти виготовлення	Обізнаність споживачів у сфері якості молочної продукції, високі вимоги до якості готової продукції (від складу продукту до пакування)	Постійне нагадування споживачам про дотримання усіх національних та міжнародних стандартів при виготовленні продукції
Спосіб життя і звички споживання	Тренд споживачів до переходу на чисто екологічні продукти	Бажання споживачів забезпечити харчування корисною і чистою продукцією змушує відповідати цим вимогам	Постійне вдосконалення існуючого асортименту, а також випуск нових видів продукції з акцентом на здоровому харчуванні
Формування цінностей населення	Виникнення нових цінностей та звичок у споживанні	Можливість формування базових цінностей в суспільстві	Використовувати всі можливості способи для впливу на формування звичок і цінностей населення на свою користь (реклама, акції, політика і т.д.)
Розмір та структура сім'ї	Зростаюча народжуваність створює попит		Відповідно до збільшення попиту – збільшувати обсяги виробництва молочної продукції та дитячого молочного харчування
Технологічні фактори (T – Technological)			
Витрати на дослідження і розробки	Розвиток галузі, вихід підприємств на міжнародні ринки, підвищення привабливості для інвесторів	Можливість підтримувати та розвивати конкурентну позицію	Збільшення витрат на нові розробки
Використання інновацій у виробництві	Визначення законодавством безпечного обладнання та технологій для виробництва молочної продукції	Обмеження у виборі технологічного оснащення у виробництві законодавством України	Покращення іміджу шляхом використання дозволеного технологічного обладнання або технологій, що відповідають державним стандартам

Продовж. табл. 2.7

1	2	3	4
Стан законодавства у сфері технологічного оснащення галузі	Визначення на законодавчому рівні мінімально допустимих технологій та технологічного процесу	Можливість роботи в галузі лише тоді, коли підприємство відповідає всім вимогам	Моніторинг за змінами в законодавстві та технологічному розвитку молочної галузі
Розвиток і проникнення Інтернету, роль мобільних пристроїв	Розширення каналів реклами та надання або отримання інформації з навколишнього середовища		Діджиталізація певних процесів для збільшення їх ефективності

Джерело: складено автором

Як висновок, на діяльність підприємства найбільший вплив має соціально-культурна категорія факторів макросередовища: сумарна зважена оцінка = 0,91; найвпливовішими факторами з цієї категорії виявились - вимоги до якості продукції та спосіб життя споживачів. Ці фактори впливають на підприємство через підвищені вимоги до якості продукції і зниження попиту та змінах у способі життя молодшої частини населення. Наступним за величиною впливу на діяльність підприємства є категорія економічних факторів (сумарна зважена оцінка = 0,88), при чому, найвпливовішим економічним фактором став рівень доходів населення та розвиток фермерства. Для подолання можливих наслідків зміни цих факторів в гіршу сторону підприємству необхідно створювати нові бюджетні види продукції, а також різні акційні пропозиції. Не завадить і активна соціальна діяльність для отримання лояльності споживачів. Категорія політичних факторів теж має значний вплив на підприємство (сумарна зважена оцінка = 0,66) особливо в аспектах законодавства, що регулює діяльність роботи в молочній галузі та ймовірності розвитку військових дій. Технологічна категорія, яка хоч має і посіла останнє місце, але майже не відстає від політичної категорії і потребує вивчення та впровадження різноманітних заходів для підтримки конкурентної позиції.

Процес оцінки стратегічного потенціалу за інтегральним показником складається з трьох етапів. Для початку, формується система індикаторів за складовими діяльності підприємства (табл. 2.8), які будуть відображати стадії формування, адаптації та розвитку його стратегічного потенціалу.

Таблиця 2.8

Динаміка економічних індикаторів складових стратегічного потенціалу на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Економічні індикатори циклу економічного потенціалу	min/ max	Роки		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Фінансова складова діяльності				
Дебіторська заборгованість за продукцію	min	285378	315882	414886
Грошові кошти та їх еквіваленти	max	13430	33152	19270
Поточні зобов'язання	min	358304	599742	609615
Валовий прибуток	max	859321	928989	508455
Чистий прибуток (збиток)	max	253732	184741	129547
Виробнича складова діяльності				
Виробничі запаси	max	51510	70728	68487
Готова продукція	min	64448	30856	30989
Інші операційні витрати	min	23454	22961	15995
Адміністративні витрати	min	26531	33139	33076
Матеріальні витрати	min	1944364	2068674	3111347
Кадрова складова діяльності				
Поточні зобов'язання за рахунками оплати праці	min	2918	4645	5293
Витрати на оплату праці	min	109285	147942	163734
Відрахування на соціальні заходи	min	23122	29646	35183
Маркетингова складова діяльності				
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	max	3201672	3495741	3166323
Витрати на збут	min	446501	581379	239378
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	min	2342351	2566752	2657868

Джерело: складено автором

Наступним кроком є нормалізація визначених показників за допомогою еталонного показника, а отримані дані заносяться в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Нормалізовані економічні індикатори стратегічного потенціалу на
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.**

Економічні індикатори циклу економічного потенціалу	min/ max	Роки		
		2018	2019	2020
1	2	3	4	5
Фінансова складова діяльності				
Дебіторська заборгованість за продукцію	min	1	0,9034	0,6878
Грошові кошти та їх еквіваленти	max	0,4051	1	0,5813
Поточні зобов'язання	min	1	0,5974	0,5878
Валовий прибуток	max	0,9250	1	0,5473
Чистий прибуток (збиток)	max	1	0,7281	0,5106
Виробнича складова діяльності				
Виробничі запаси	max	0,7283	1	0,9683
Готова продукція	min	0,4788	1	0,9957
Інші операційні витрати	min	0,6820	0,6966	1
Адміністративні витрати	min	1	0,8006	0,8021
Матеріальні витрати	min	1	0,9399	0,6249
Кадрова складова діяльності				
Поточні зобов'язання за рахунками оплати праці	min	1	0,6282	0,5513
Витрати на оплату праці	min	1	0,7387	0,6675
Відрахування на соціальні заходи	min	1	0,7799	0,6572
Маркетингова складова діяльності				
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	max	0,9159	1	0,9058
Витрати на збут	min	0,5361	0,4117	1
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	min	1	0,9126	0,8813

Джерело: складено автором

На основі отриманих результатів у табл. 2.10 проводиться розрахунок інтегрального показника для кожної зі складових стратегічного потенціалу.

Таблиця 2.10

Динаміка інтегральних показників стратегічного потенціалу та його складових на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2020 рр.

Складові стратегічного потенціалу	Роки			Зміна, +/-		
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	2020/2018
1	2	3	4	5	6	7
Фінансова	0,8218	0,8296	0,5801	0,0079	-0,2496	-0,2417

Продовж. табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7
Виробнича	0,7503	0,8788	0,8647	0,1285	-0,0142	0,1143
Кадрова	1	0,7126	0,6230	-0,2874	-0,0896	-0,3770
Маркетингова	0,7889	0,7216	0,9276	-0,0673	0,2060	0,1387
Інтегральний показник СП	0,8351	0,7825	0,7337	-0,0526	-0,0488	-0,1014

Джерело: складено автором

На основі даних табл. 2.10 будемо радар розподілу інтегрального показника стратегічного потенціалу підприємства та його складових (рис. 2.16).

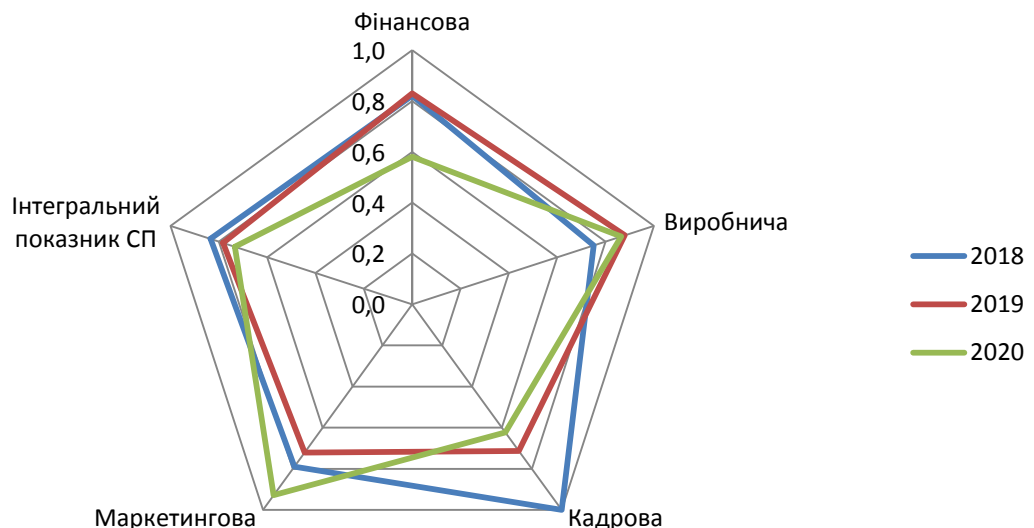


Рис. 2.15. Радар розподілу інтегрального показника стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» та його складових
Джерело: складено автором на основі даних про підприємство.

Виходячи з результатів оцінки стратегічного потенціалу, треба зазначити, що найвищу величину інтегральний показник стратегічного потенціалу підприємства має в 2018 році, а саме 0,8351, що обумовлено найвищим рівнем інтегрального показника кадрової діяльності. У 2019 та 2020 роках спостерігається занепад стратегічного потенціалу підприємства, через те, що підприємство має дуже великі витрати як на виробництво так і

на іншу діяльність. Також із року в рік значно зростає дебіторська заборгованість та поточні зобов'язання підприємства. Головний фінансовий показник – чистий прибуток підприємства у 2020 році виявився майже на 30% менший за аналогічний період минулого року. Для здійснення аналізу отриманих результатів необхідно використати оціночну шкалу з табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Шкала оцінки рівня стратегічного потенціалу підприємства

Інтервал значення $K_{спп}$	Інтерпретація $K_{спп}$	Характеристика стану підприємства
1	2	3
$0,8 < K_{спп} \leq 1$	Абсолютний рівень стратегічного потенціалу	Фінансово-економічний стан та ефективність використання ресурсів на високому рівні. Підприємство має великі можливості саморегулювання в умовах будь-якого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища
$0,63 < K_{спп} \leq 0,8$	Високий рівень розвитку стратегічного потенціалу	Всі три складові стратегічного потенціалу характеризуються впевненим зростанням основних техніко-економічних показників у межах запланованих значень. Всі ресурси використовуються достатньо ефективно, але забезпечення можливого подальшого розвитку виробництва потребує додаткових вкладень
$0,37 < K_{спп} \leq 0,63$	Стабільний рівень стратегічного потенціалу	Економічний потенціал підприємства забезпечується стабільними показниками, що знаходяться на одному рівні впродовж значного періоду часу. Підприємство розвивається за планом. Однак для здійснення розширеного відтворення необхідні нові шляхи та джерела покращення використання наявних ресурсів
$0,2 < K_{спп} \leq 0,37$	Нестійкий стратегічний потенціал	Комплексний стан підприємства описується суттєвими стрибками основних показників: на фоні зростання одних відбувається зниження інших. Наявні ресурси використовуються неефективно. Суттєве зниження техніко-економічних показників стратегічного потенціалу у будь-який момент може вивести підприємство зі стану ринкової рівноваги та економічної стійкості
$K_{спп} \leq 0,2$	Кризовий стан стратегічного потенціалу	Показники стратегічного потенціалу підприємства знаходяться на дуже низькому рівні. Економічне положення підприємства характеризується збоями діяльності, випуск продукції ведеться не регулярно, збут слабкий. Економічна стійкість підприємства порушена. За таких умов відсутні можливості не лише для нарощування темпів розширеного, але й для здійснення простого відтворення.

Джерело: [33]

За шкалою оцінки рівня стратегічного потенціалу у 2018 році стратегічний потенціал ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходився в межах від 0,8 до 1, що вказує на абсолютний рівень стратегічного потенціалу, тобто у 2018 році фінансово-економічний стан та ефективність використання виробничих, фінансових та трудових ресурсів підприємства були на високому рівні, що означало наявність великих можливостей саморегулювання в умовах будь-якого впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

У 2019 році стратегічний потенціал знизився і опинився в межах високого рівня потенціалу, що означало, що всі ресурси використовуються достатньо ефективно, але забезпечення можливого подальшого розвитку виробництва потребує додаткових вкладень.

У 2020 році стратегічний потенціал знизився ще більше порівняно із попередніми роками, але все ж таки залишився в межах високого рівня стратегічного розвитку. Тобто, підприємство не звернуло достатньої уваги на вирішення проблеми забезпечення подальшого розвитку виробництва шляхом додаткових вкладень. Необхідно шукати нові шляхи та джерела покращення використання наявних ресурсів підприємства.

Висновки до розділу 2

Отже, на сьогоднішній день молочна галузь в Україні є однією із найпроблемніших, адже з неймовірними темпами скорочується поголів'я корів, знижуються обсяги виробництва молока і, як наслідок, скорочується середньорічний обсяг споживання молока серед населення.

За свою 65-річну діяльність, ТДВ «Яготинський маслозавод» змогли досягти дійсно почесних результатів. Наразі, підприємство є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні, та беззаперечно, найвідомішим брендом. Продукцію підприємства можна також побачити і за межами України, адже вона пройшла всі необхідні випробування та отримала міжнародні сертифікати якості, завдяки чому ми можемо знайти продукцію ТМ «Яготинське» на полицях країн Європи, Азербайджану та навіть в ОАЕ та Саудівській Аравії.

Не зважаючи на всі конкурентні переваги даного підприємства, в них спостерігаються певні негативні тенденції. Наприклад, щорічне зниження прибутку. Кожного року виробництво молочної продукції стає дорожчим, зокрема і в зв'язку зі зменшенням кількості корів та отриманого молока, а також через постійну необхідність вдосконалювати виробництво шляхом придбання нового устаткування, технологій чи запуску новинок, які б зацікавили споживача. Загалом, найбільшою статтею витрат на виробництво продукції є сировина та матеріали. Проте, зниження собівартості за рахунок зниження витрат на сировину і матеріали, на нашу думку, не є доцільним, адже сировина повинна бути високої якості та з гарними фізичними і хімічними характеристиками, а враховуючи, що основна сировина – молоко, – знаходиться в дефіциті, то і зниження ціни на таку сировину навряд відбудеться.

Ще однією проблемою в діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» є зниження рентабельності діяльності та рентабельності власного капіталу. Задля підвищення рентабельності підприємства загалом, варто звернути

увагу на чинники вибору стратегії підвищення цього показника. Наприклад, проведення модернізації та реконструкції матеріально-технічної бази підприємства; розробка стратегії і тактики діяльності та розвитку підприємства, інформаційне забезпечення процесу прийняття рішення; фінансове планування діяльності підприємства, аналіз і пошук внутрішніх резервів зростання прибутку, податкове планування; підвищення кваліфікації працівників, поліпшення умов праці, підвищення конкурентоспроможності у наданні послуг, організація ефективної реклами нових видів товарів; оподаткування, правові акти, постанови і положення, що регламентують діяльність, організації, державне регулювання тарифів і цін; зміна тарифів і цін продукцію та послуги в результаті інфляції, тощо).

Найбільшого негативного впливу зазнала трудова компонента підприємства. Варто зазначити, що до проблем зі стратегічним потенціалом загалом, та кадровим потенціалом зокрема, призвело не лише збільшення витрат на оплату праці та соціальні заходи, а й неефективна кадрова політика, недостатньо здоровий соціально-психологічний клімат та підвищена плинність кадрів. Тому, необхідно аналізувати використання трудових ресурсів на підприємстві та вживати певних заходів щодо покращення ситуації.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення діяльності підприємства

У процесі управління підприємством елемент прийняття рішень займає надзвичайно важливе місце. Управління прийняттям рішень має прямий вплив як на команду, так і на статус, поведінку, дії та результати окремої людини.

Рішення – це суть управління; вивчення процесу прийняття рішень стає все більш і більш важливим, тому що ефективність діяльності підприємства багато в чому залежить від того, яким чином рішення розробляються і реалізуються. Неправильне рішення може похитнути становище підприємства і навіть призвести до його руйнування.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції і спрямований на досягнення цілей організації; акт, спрямований на вирішення проблемної ситуації [41].

Управлінські рішення служать складовою частиною будь-якої функції процесу управління і пронизують всю управлінську діяльність – від формулювання мети до моменту її досягнення.

Від ефективності управлінських рішень залежить успіх усієї справи. Тому, кожне управлінське рішення має бути науково обґрунтоване і своєчасно прийняте, відповідати ситуації і законодавчим актам, відповідати об'єктивним умовам розвитку підприємства, забезпечувати найбільш повне досягнення поставленої мети і раціональне використання ресурсів.

Управлінські рішення реалізуються в формі наказу, розпорядження, вказівки, інструкції, ділової бесіди, контракту, плану, положення, правила і т.п. [42].

Управлінські рішення класифікуються за різними ознаками:

I. За принципами вироблення рішень:

- Запрограмовані – число альтернатив обмежено, і вибір повинен бути зроблений в межах напрямків, заданих організацією.
- Незапрограмовані – приймаються в нових ситуаціях (рішення щодо вибору мети, поліпшенню продукції, вдосконалення структури тощо).

II. За методами вирішення проблем:

- Інтуїтивні рішення – керівник просто робить вибір, довіряючись своїй інтуїції та не зважає всі «за» і «проти». До таких рішень більше схильні менеджери з великим стажем управлінської роботи.
- Рішення, засновані на судженнях – вибір на основі глибоких професійних знань і накопиченого досвіду. Спираючись на здоровий глузд, менеджер вибирає альтернативу, яка принесла успіх в минулому.
- Раціональні рішення – не залежить від досвіду і стажу роботи менеджера, в основі лежить глибокий аналіз і синтез всіх явищ і процесів, що відбуваються в організації.
- Рішення, засновані на комбінації підходів – поєднання досвіду, знань, інтуїції менеджера і використання наукового підходу з його сучасними технологіями вироблення і прийняття управлінських рішень.

III. За формами прийняття:

- Одноосібні – приймаються керівником без обговорення з іншими особами;

- Колегіальні – проблему обговорюють фахівці, але рішення формується керівником, він же і несе відповідальність за прийняте рішення;
- Колективні – рішення приймається колективом або на основі голосування, і відповідальність лежить на всьому колективі.

IV. Диференціація по предмету виділяє:

- Концептуальні рішення – визначають принципові аспекти розвитку підприємства і відносяться до вищого менеджменту;
- Виконавчі рішення – носять рутинний характер і здійснюються апаратом середньої та нижньої ланки.

V. За жорсткості регламентації:

- Контурні – лише приблизно позначають схему дії підлеглих і дають їм широкий простір для вибору прийомів і методів реалізації рішень;
- Структуровані – припускають жорстке регламентування дії підлеглих, ініціатива з їхнього боку може проявлятися лише в рішенні другорядних питань;
- Алгоритмічні рішення – гранично жорстко регламентують діяльність підлеглих і, практично, виключають їх ініціативу [43].

В свою чергу, процес прийняття рішення відноситься до вибору конкретного рішення з альтернативних варіантів дій (також враховується такий варіант як бездіяльність). Оскільки прийняття рішення – це, зазвичай, складний та інформаційно місткий процес, існують певні моделі прийняття управлінських рішень, які спрощують організацію цього процесу. Найпопулярнішими варіантами таких моделей є раціональна модель, обмежено-раціональна модель, інтуїтивна модель, креативна модель та алгоритмічна модель (рис. 3.1). Ці моделі розрізняються з точки зору того, наскільки досвідченою або мотивованою є особа, яка приймає рішення, а вибір правильної моделі дозволить зробити процес прийняття рішення більш

ефективним, а також, поліпшить здатність керівника виконувати його основні управлінські функції [44].

Модель прийняття управлінського рішення	Обставини, при яких модель використовується
<i>Раціональна модель</i>	<ul style="list-style-type: none"> - існує можливість зібрати та визначити її кількісно; - потенційне рішення є дуже важливим; - керівник хоче максимально примножити вигоду від такого рішення.
<i>Обмежено-раціональна модель</i>	<ul style="list-style-type: none"> - критерії хоча б мінімально чіткі; - у керівника немає багато часу на прийняття рішення (або бажання виділяти цей час); - керівник не намагається отримати максимальний результат.
<i>Інтуїтивна модель</i>	<ul style="list-style-type: none"> - нечітко визначені цілі; - присутній тиск часу, тобто керівник не має можливості довго обґрунтовувати рішення; - керівник вже має досвід з прийняттям схожого рішення.
<i>Креативна модель</i>	<ul style="list-style-type: none"> - шляхи вирішення проблеми не ясні; - існує потреба у генерації нових ідей та шляхів вирішення проблеми; - у керівника є час для того, щоб зануритися у проблему.
<i>Алгоритмічна модель</i>	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття рішення виключає ініціативу виконавців; - жорстко регламентована діяльність; - формалізація процесу прийняття рішень.

Рис. 3.1. Різновиди моделей прийняття управлінських рішень

Джерело: [44]

У ТДВ «Яготинський маслозавод» досить централізована система управління, тобто вище керівництво зберігає більшість повноважень, необхідних для прийняття критичних управлінських рішень, тому процес прийняття управлінських рішень, зазвичай, реалізується за допомогою раціональної моделі.

Модель раціонального прийняття рішень описує певну низку кроків, які повинні враховувати особи, які приймають рішення, якщо їх мета – це максимізація якості результатів. Іншими словами, для того, щоб

переконатися, що потенційне рішення буде правильним, необхідно пройти формальні етапи даної моделі прийняття рішень.

Така модель може включати кілька різних процесів, але незалежно від різних етапів кожного процесу, раціональні процеси прийняття рішень мають деякі подібності, які в більшості випадків призводять до прийняття ефективних рішень (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Раціональна модель прийняття управлінського рішення

Джерело: [45]

На першому етапі відбувається аналіз ситуації загалом – необхідно дати відповідь на запитання: «Чи є ця ситуація (подія) характерною або це виключення з правил?». Події та проблеми, які виникають на підприємстві можуть бути типовими для підприємства, новими типовими ситуаціями або бути винятком, чимось унікальним. Ухвалюючи рішення з типовими подіями, необхідно використовувати правила та принципи сформовані з досвідом. Унікальні ж події вимагають індивідуального підходу та досвіду в оцінці того, що відбувається.

На другому етапі відбувається визначення проблеми, постановка мети та визначення критеріїв успішного рішення. Якщо проблема не до кінця зрозуміла, то особа, що приймає рішення, може зробити занадто багато або занадто мало дій для того, щоб вирішити таку проблему. Правильно сформулювати проблему – означає наполовину вирішити її. Перш ніж розглядати можливі варіанти вирішення проблеми, керівнику необхідно

визначити показники, за якими буде проводитися порівняння альтернатив і вибір найкращої з них.

Третій етап передбачає активний пошук рішення. Необхідно зібрати факти і сформулювати можливі альтернативи. Після збору інформації розглядається, яким чином потенційно зроблені кроки вплинуть на підприємство: позитивно або негативно. Розроблені можливі варіанти вирішення проблеми необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки кожної альтернативи і об'єктивно проаналізувати ймовірні результати їх реалізації. Для зіставлення варіантів рішення необхідно мати стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. Такі критерії вибору встановлюються на третьому етапі і саме з їх допомогою і виробляється вибір найкращої альтернативи.

На наступному етапі безпосередньо відбувається прийняття рішення серед існуючих альтернатив, після чого починається етап реалізації цього рішення.

Для успішної реалізації рішення перш за все необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів і розподілити їх за виконавцями і термінами, тобто передбачити, хто, де, коли і які дії повинен зробити і які для цього необхідні ресурси. Якщо йдеться про досить великі рішення, то це може вимагати розробки цілої програми реалізації рішення. В ході здійснення цього плану керівник повинен стежити за тим, як виконується рішення, надавати в разі необхідності допомогу і вносити певні корективи.

Але навіть після того як рішення остаточно введено в дію, процес прийняття рішень не може вважатися повністю завершеним, так як необхідно переконатися, чи виправдовує себе це рішення. Для цього проводиться контроль, який виконує в даному процесі функцію зворотного зв'язку. На стадії контролю виробляється оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати [46].

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження фасилітуючого еко-лідерства в системі управління підприємством

В попередньому розділі нами було виявлено, що підприємство має певні проблеми із фінансовим та кадровим потенціалом, а також, що воно занадто залежне від соціо-культурного фактору зовнішнього середовища.

Основним напрямком покращення ситуації ми обрали саме кадрову складову, яка, внаслідок своєї трансформації, вирішить проблеми фінансової складової стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Головною ідеєю стало впровадження фасилітуючого еко-лідерства на підприємствах «Молочного альянсу» як цілісної екосистеми. Метою запровадження такого заходу є сформувати ефективні команди, які будуть виявляти недоліки на інших підприємствах холдингу та усувати їх.

З метою дослідження процесів, що відбуваються в існуючих командах адміністративного апарату ми використовували дослідний дизайн змішаних методів з паралельним збором даних і послідовним аналізом даних (рис. 3.3) (кількісні дані аналізуються в першу чергу і використовуються для якісного аналізу, які потім дають додаткову інформацію для вторинного кількісного аналізу).



Рис. 3.3. Схема протоколу дослідження змішаних методів

Джерело: [47]

Для кількісного аналізу було обрано досліджувану популяцію. Нами було складено список з 137 адміністративних працівників, з якими ми зв'язалися по Zoom, і ті, хто проявив інтерес, отримали додаткове повідомлення на електронну пошту з інформаційним пакетом, що зокрема включав в себе приклади інструментів опитування. Ґрунтуючись на бажанні і доступності, 70 учасників продовжили участь у дослідженні (7 груп по 10 осіб). Хоча учасники по-різному були залучені до вирішення організаційних питань на підприємстві, всі вони володіли потенціалом для прискорення змін в цій сфері. Для визначення демографічного складу вибірки, ми використовували просту описову статистику (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Характеристика дослідницької вибірки

Стать				
Чоловіки 40 (57%)			Жінки 30 (43%)	
Вік				
менше 25	25-34	35-44	45-54	більше 55
(1%)	(15%)	(41%)	(35%)	8%
Стаж роботи всього				
менше 5 років	від 5 до 10 років	від 10 до 15 років	більше 15 років	
(2%)	(23%)	(37%)	(38%)	
Рівень освіти				
Вища освіта			Середня освіта	
(100%)			(0%)	

Джерело: складено автором

В ході проведення дослідження ми використовували два стандартизовані інструменти для збору кількісних даних: переглянута шкала згуртованості групи (GCS-R: Group Cohesion Scale – Revised) та багатофакторна анкета лідерства (MLQ).

GCS-R – це 25-позиційний опитувальник, призначений для оцінки згуртованості групи з точки зору взаємодії та спілкування між членами групи, прийняття рішень, вразливості серед членів групи та узгодженості між цілями групи та індивідуальними цілями [48] (додаток Д). У другій анкеті – анкета MLQ (додаток Е) [49], – визначався потенційний стиль лідерства

кожного учасника. Анкета складалась з 21 твердження і дозволила виявити фактори, пов'язані з трансформаційним лідерством (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори трансформаційного лідерства

Фактор	Значення фактору
Ідеалізований вплив (побудова довіри)	Вказує, чи сформована довіра до особистості і чи може вона виступати в якості авторитету при необхідності транслювати свої ідеї.
Надихаюча мотивація	Вимірює міру, в якій особистість використовує символи і образи, щоб стимулювати роботу інших, підштовхувати до дій, долати перешкоди на шляху досягнення мети.
Інтелектуальна стимуляція	Показує міру, в якій особистість заохочує інших до творчого та креативного підходу при вирішенні завдань. Створює таке середовище в колективі, що дозволяє людям виявляти свої здібності і самореалізовуватися.
Індивідуальний підхід (коучинг та розвиток)	Показує міру, в якій особистість виражає зацікавленість в інших людях, і чи здатна вона знайти індивідуальний підхід до незнайомої людини.
Умовна винагорода	Показує, в якій мірі особистість мотивує людей на досягнення мети, формує образ результату, позначає його критерії, чітко виражає очікування.
Управління	Оцінює те, як особистість управляє процесом досягнення мети: задовольняється формальними показниками або прагне зробити групову роботу максимально ефективною.
Надання самостійності	Показує, чи схильна особистість все робити самостійно чи готова правильно і ефективно організувати групову роботу для досягнення мети.

Джерело:[49]

Вважаємо доцільним висвітлити результати деяких позицій з опитувань у графічну форму. Так, на рис. 3.4. видно, що в загальному, досить великий відсоток адміністративного персоналу не може вільно висловлювати непогодження серед колег.

GCS-R, №8: Учасники групи почуваються комфортно, висловлюючи непогодження в групі.

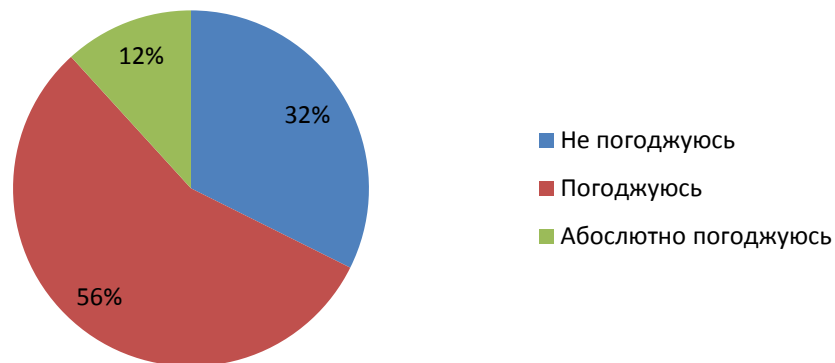


Рис. 3.4. Структура відповідей на окремі питання тесту GCS-R

Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства

На рис. 3.5 видно, що майже 15% опитаних відчувають себе вразливими у своїх командах.

GCS-R, №25: Я почуваюся вразливим у своїй групі.

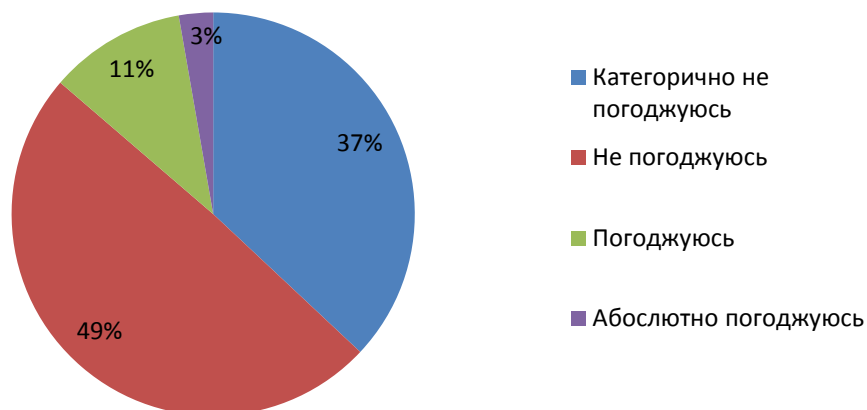
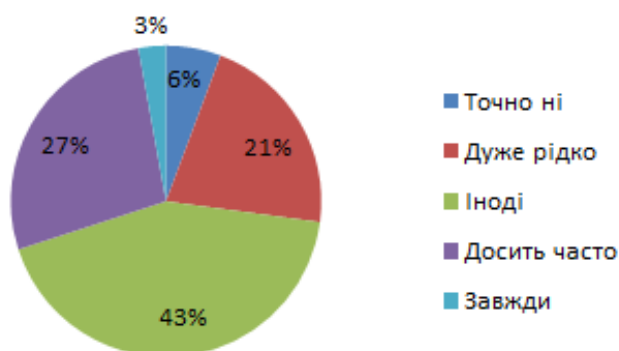


Рис. 3.5. Структура відповідей на окремі питання тесту GCS-R
Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства

На рис. 3.6 зображено структуру відповідей на питання, які визначали фактор інтелектуальної стимуляції, який в результаті набрав найменшу кількість балів.

MLQ, №3: Я сприяю тому, щоб інші думали про старі проблеми по-новому



MLQ, №10: Я допомагаю іншим побачити нові способи вирішення задач

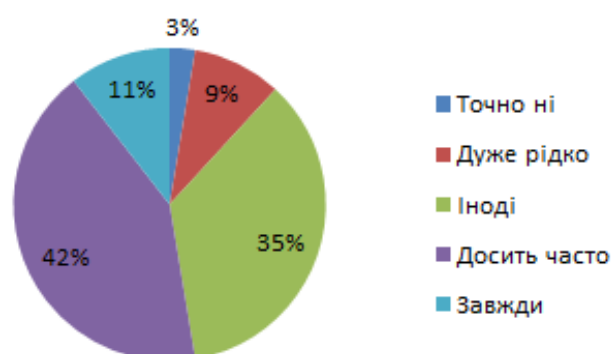


Рис. 3.6. Структура відповідей на окремі питання тесту MLQ
Джерело: складено автором на основі аналізу даних підприємства

Як видно з кругових діаграм, чверть учасників майже не сприяють тому, щоб інші думали про старі проблеми по-новому, і в загальному 12% учасників не намагаються знаходити нові способи вирішення нових задач. Тобто, в досліджуваних групах є проблеми з креативністю та пошуком нових ідей для вирішення, в основному, давно існуючих завдань.

Після збору кількісних даних ми розрахували зведені бали на рівні групи для всіх змінних і, використовуючи програмне забезпечення для статистичного аналізу, визначили досліджуваний взаємозв'язок між змінними. Ми відзначили кілька кореляцій. Ці початкові результати були потім використані при аналізі якісних даних.

Для якісного аналізу всім учасникам було запропоновано взяти участь в більш глибокому дослідженні за допомогою інтерв'ю в фокус-групах. Сесії фокус-груп проходили у відкритому форматі, щоб учасники могли вільно ділитися своїми думками. Серед запитань були: як би ви описали стиль керівництва у вашій організації?; які слова використовувала б стороння людина, щоб описати вашу організацію з точки зору зв'язків між лідером і учасниками? і т.п.

Якісний аналіз показав, що згуртованість групи і конструкції фасилітуючого еко-лідерства часто збігаються. В свою чергу, вищезазначене спонукало нас до здійснення кількісної оцінки якісних даних. Це привело нас до кількісної оцінки якісних даних. Ми підраховали кількість виникнення кожного фактору лідерства (із табл. 3.2) і використали цю кількість для створення матриці числових результатів для кожної конструкції.

Враховуючи вищезазначений аналіз, ми використали вихідні статистичні дані і припустили, що нульовою гіпотезою є те, що згуртованість групи та лідерські фактори не мають ніякого зв'язку між собою. Отримана кореляційна матриця показала, що згуртованість груп залежить від лідерських факторів, і найбільше – від фактору надання самостійності та ідеалізованого впливу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Кореляційна матриця

Показник	Середнє значення	σ	1	2	3	4	5	6	7
1. Згуртованість	2,65	0,65	-						
2. Ідеалізований вплив	3,74	0,64	0,984***	-					
3. Надихаюча мотивація	3,48	0,65	0,839*	0,810*	-				
4. Інтелектуальна стимуляція	3,25	0,68	0,904**	0,889**	0,914**	-			
5. Індивідуальний підхід	3,36	0,67	0,824*	0,790*	0,980***	0,883**	-		
6. Умовна винагорода	3,48	0,62	0,557	0,498	0,765*	0,532	0,716	-	
7. Управління	3,65	0,58	-0,168	-0,021	0,077	0,004	0,052	-0,045	-
8. Надання самостійності	3,57	0,59	-0,939***	-0,983***	-0,768***	-0,848*	-0,730*	-0,476	0,127

Примітка: * $p < .05$; ** $p < .005$; *** $p < .001$; σ – середньоквадратичне відхилення.

Джерело: складено автором.

Результати, зазначені в кореляційній матриці дозволяють констатувати що з ймовірністю 99,9% згуртованість групи залежить від ідеалізованого впливу та надання самостійності учасникам групи. Значення кореляції згуртованості групи та ідеалізованого впливу вказує на те, що з дуже високою залежністю згуртованість групи збільшується при збільшенні ідеалізованого впливу (побудові довіри), і знижується при підвищенні надання самостійності кожному з членів групи.

Оцінивши взаємозв'язок існуючого трансформаційного лідерства та згуртованості груп, можемо зробити певні висновки. Отримане високе значення показника середньоквадратичного відхилення згуртованості групи вказує на те, що наразі групи не є достатньо згуртованими, що не дає їм ефективно розкривати весь свій потенціал. Взяти до уваги той факт, що у ТДВ «Яготинський маслозавод» є ще й певні проблеми з фінансовим потенціалом, зокрема через надзвичайне підвищення цін на сировину, основною нашою пропозицією стає впровадження фасилітуючого еко-лідерства на підприємствах цілого холдингу для вирішення проблеми використання сировини для виробництва продукції.

Варто почати з того, що фасилітуюче еко-лідерство це абсолютно новий дискурс в сучасному менеджменті. Слово «фасилітуюче» походить від англійського «facilitate», що означає «полегшити, сприяти», а лідер – це

людина, яка може змусити інших виконувати поставлені завдання. Отже, лідер-фасилітатор – це «людина, що володіє авторитетом або впливом, який спонукає інших щось робити». Фасилітуюче лідерство – це залучення співробітників до процесу прийняття рішень на всіх рівнях, підвищення їх почуття причетності, відповідальності та мотивації. У фасилітуючому стилі лідерства використовується ряд моделей непрямого спілкування, щоб допомогти команді досягти консенсусу і зміцнити прихильність до прийнятого рішення [50].

Фасилітуюче лідерство полягає в використанні колективного досвіду групи для прийняття відповідальності і колективного вирішення бізнес-проблем. Такий підхід усуває сталий менталітет «вони проти нас» і забезпечує підтримку кожної людини, яка брала участь у прийнятті рішень.

Фасилітуюче лідерство також можна практикувати шляхом створення самоврядних команд, які приймають рішення без необхідності отримання вказівок від авторитетної особи. А також, роль керівника групи в подальшому може чергуватися між членами команди на певний період часу.

Варто нагадати, що у ТДВ «Яготинський маслозавод» є певні фінансові проблеми: не дивлячись на те, що підприємство є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні, їх прибуток щорічно зменшується. Основною причиною цього є те, що критично підвищується вартість сировини для виробництва, тому необхідно вирішувати цю проблему. Одним із шляхів вирішення ми бачимо застосування циркулярної бізнес-моделі.

Прогнози вчених стверджують, що вже через 30 років населення планети перевищить позначку в 9 млрд чоловік, а для їхнього існування буде потрібно втричі більше ресурсів, порівняно із сьогоднішнім. Проте, в існуючих лінійних економічних системах, які керуються принципом «зробити-використати-утилізувати», приблизно 80% цих ресурсів перетворюються на відходи одразу після першого використання [51].

Циркулярні бізнес-моделі – це абсолютно новий напрям економіки, спрямований не лише на створення стійкої цінності, а також на використання

проактивного багатостороннього управління за участі багатьох зацікавлених сторін, розробляючи довгострокову перспективу, орієнтовану на звуження або закриття ресурсних циклів. Наприклад, закриття циклу означає, що «товари сьогоднішнього дня – це ресурси завтрашнього дня за вчорашніми цінами», оскільки утворені відходи реінтегруються в ланцюги поставок компаній шляхом повторного використання або переробки.

Натомість, звуження стосується вдосконалення продуктів або внутрішніх чи зовнішніх процесів компаній, для того, щоб можна було зменшити використовувані ресурси (енергію, воду, сировину, упаковки, тощо), а також наслідки викидів та відходи [52].

На рис. 3.7 зображено циркулярну бізнес-модель, ключовим фактором якої є ієрархічний порядок елементів.

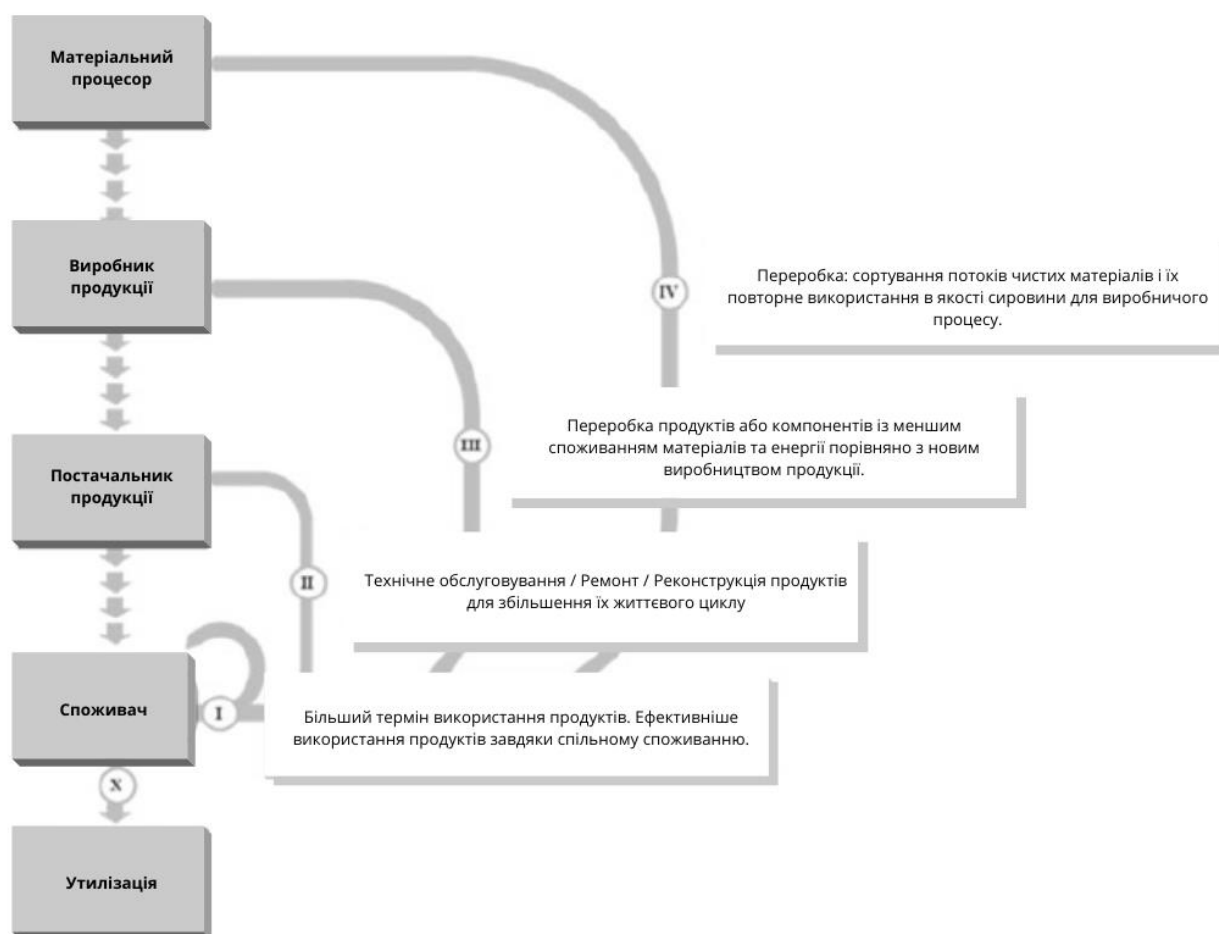


Рис. 3.7. Бізнес-модель циркулярної економіки

Джерело: [53]

Тобто, головною нашою ідеєю є спеціальне навчання певної кількості осіб із адміністративного персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» для отримання навичок фасилітуючих еко-лідерів, з метою впровадження циркулярної бізнес-моделі в екосистемі холдингу «Молочний альянс». Такий захід дозволить покращити фінансовий стан, зокрема, ТДВ «Яготинський маслозавод», підвищити ефективність роботи персоналу, продуктивність праці, та покращити соціально екологічний клімат на підприємстві.

Впровадження такого заходу може бути реалізоване через організацію професійного навчання, у вигляді тренінгів, курсів, а також за допомогою залучення сторонньої особи-експерта на час модифікації моделі управління на підприємстві.

Ми пропонуємо обрати такий варіант навчання, як проходження професійних тренінгів з технологій фасилітації та системного мислення, а також базовий курс з циркулярної економіки.

3.3. Розрахунок ефективності запропонованого до впровадження заходу

Враховуючи позитивне прийняття рішення відносно проходження таких курсів, а також обґрунтування пропозиції щодо розвитку фасилітуючого еко-лідерства з метою впровадження бізнес-моделі циркулярної економіки, постає необхідність визначити ефективність впровадження запропонованого комплексу заходів.

Для навчання на тренінгу з технологій фасилітації та фасилітуючого еко-лідерства ми пропонуємо відрядити 6 осіб. Це можуть бути працівники відділу кадрів, планово-економічного відділу та торгового відділу. Навчання буде проходити в Україні, на тренінгу під назвою «Технології фасилітації: системне мислення та робота з групами в бізнес-контексті», що проводиться компанією Golden Staff [54].

Під час цього тренінгу працівники ТДВ «Яготинський маслозавод» дізнаються, хто такий фасилітатор, які існують принципи фасилітуючого мислення, базові прийоми управління груповими дискусіями, універсальні техніки фасилітації, використання групових феноменів в роботі фасилітатора, моделі прийняття рішень в фасилітації та як створювати власні ефективні інструменти в фасилітуючому еко-лідерстві. Загальна вартість такого навчання складе 120 тис. гривень.

На навчання основам циркулярної економіки мають бути відряджені такі посадові особи, як завідувач виробництва та заступник генерального директора по закупівлі сировини. Курс із циркулярної економіки проходитиме в Німеччині, і його назва – «Innovation through Circular Economy». Загальна вартість проходження курсу для двох осіб складе 3 тис. доларів. Цей змішаний курс забезпечить навчання використанню інструментів і методологій циркулярного мислення, щоб допомогти менеджерам розробити циркулярні стратегії в якості фасилітатора для змін. Курс допомагає створити чітке уявлення про те, що входить в застосування циркулярних підходів в організації, і допомагає розвинути навички, необхідні для навчання інших використанню таких інструментів, з особливим наголосом на використанні змішаних підходів [55].

У підсумку, на навчання персоналу потрібно буде витратити 205 тис. гривень, і ці витрати будуть віднесені до адміністративних витрат.

Для оцінки ефективності впровадження комплексного навчання ми здійснили прогноз щодо впливу використаних на навчання коштів на діяльність підприємства.

Запропонований захід вплине, зокрема, на такі показники, як адміністративні витрати, чисельність промислово-виробничого персоналу, фонд заробітної плати, продуктивність праці та інші.

В прогнозованому 2021 році сума адміністративних витрат збільшиться на суму витрат на навчання, тобто, на 205 тис. гривень. На рис. 3.8 зображено прогнозні значення адміністративних витрат на 2021-2023 роки.



Рис. 3.8. Прогнозні значення адміністративних витрат на 2021-2023 рр.
Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Таким чином, методом екстраполяції ми визначили точкові прогнози суми адміністративних витрат у наступні 3 роки. Значення R^2 вказує на те, що прогноз на 92% точно описує можливі суми адміністративних витрат. Підставивши у рівняння необхідну кількість років, можемо отримати точне прогнозне значення суми адміністративних витрат у певному році. Так, наприклад, у 2023 році сума адміністративних витрат складе:

$$AV = -1600,8 * 6^2 + 10022 * 6 + 18456 = 20959,2 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

На рис. 3.9 можна побачити прогноз зміни кількості ПВП.

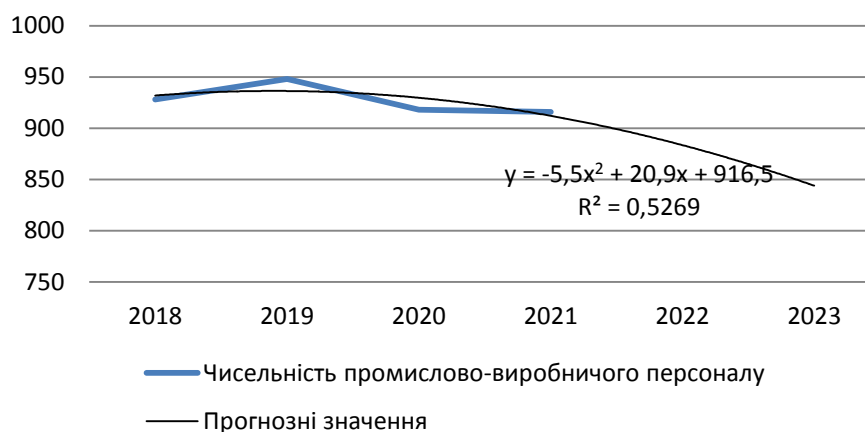


Рис. 3.9. Прогноз кількості ПВП у 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Через значні стрибки у кількості промислово-виробничого персоналу за минулі роки, прогноз має не високу точність. Проте, з точністю 52% кількість промислово-виробничого персоналу у 2021 році складе 912 осіб, а у 2023 році – 844 особи.

Як видно з рис. 3.10, у наступні роки відбудеться також зменшення фонду заробітної плати, що насамперед пов'язано зі зменшенням працюючих на підприємстві.

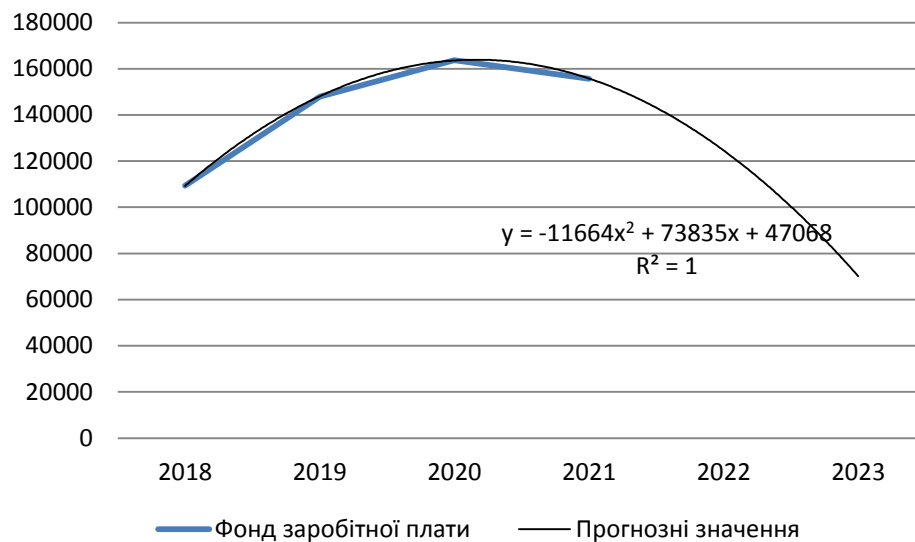


Рис. 3.10. Прогнозні значення фонду заробітної плати на 2021-2023 рр.
Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

З рис. 3.10 можна стверджувати, що у 2021 році фонд заробітної плати працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» складе:

$$AB = -11664 \cdot 4^2 + 73835 \cdot 4 + 47068 = 155784 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

На рис. 3.11 зображено прогноз зміни продуктивності праці після впровадження запропонованого заходу. Точність даного прогнозу складає 94%.

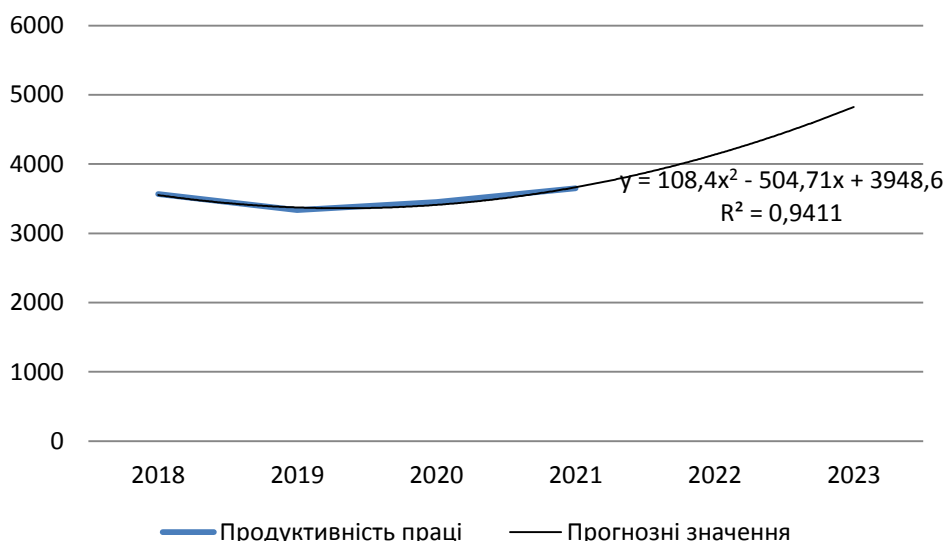


Рис. 3.11. Прогнозні значення продуктивності праці на 2021-2023 рр.

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Тобто, у 2021 році продуктивність праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» може підвищитися на 6% порівняно із 2020 роком, і досягнути значення в 3664,16 тис. грн/особу, а вже у 2023 році даний показник може стати на 39% вище за 2020 рік.

Зведемо результати розрахунків запропонованих заходів в таблицю 3.4. В цій таблиці порівнюються значення показників за 2020 (звітний) рік та 2021 (проектний рік).

Таблиця 3.4

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження заходу	Після впровадження заходу	Відхилення від звітнього року	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	тис. грн.	33076	33281	205	0,7
Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	367869	367644	-205	-0,06
Рентабельність виробництва	%	4,09	4,08	-0,01	-
Чисельність промислово-виробничого персоналу	чол.	918	912	-6	-0,7

Продовж. табл. 3.4

1	2	3	4	5	6
Фонд заробітної плати	тис.грн.	163734	155784	-7950	-4,9
Продуктивність праці	тис.грн/ чол.	3449,15	3651,26	202,11	5,86
Фондоозброєність	грн./чол	408209,15	410894,74	2685,59	0,66

Джерело: складено автором на основі даних про підприємство

Варто зауважити, що показник прибутку показав зменшення, через те, що, по-перше, взятий показник виручки в проектному році дорівнював показнику базового року, а по-друге, поки працівники проходять навчання, підприємство лише витрачає на них кошти, але згодом, воно почне заробляти на нових знаннях працівників.

Отже, вважаємо за доцільне впровадження заходу організації навчання персоналу фасилітуючому еко-лідерству з метою подальшого впровадження циркулярної бізнес-моделі в екосистемі «Молочний альянс».

Висновки до розділу 3

Аналіз стратегічного потенціалу ТДВ «Яготинський маслозавод» дозволив виявити певні проблеми в діяльності підприємства. Так, однією з основних проблем виявилось питання управління персоналом. Неєфективна кадрова політика та управління персоналом призвели до щорічного вивільнення працівників, і в той же час, збільшення фонду заробітної плати. Вивільнення працівників може бути пов'язане, зокрема, з відсутністю здорового організаційно-психологічного клімату. Це підтвердило проведене опитування, яке мало за мету оцінити рівень згуртованості існуючих команд адміністративного персоналу. В результаті опитування було виявлено, що третина опитаних не можуть вільно висловлювати непогодження в групі, близько 20% усіх опитаних стверджують, що їхні колеги не хочуть

обмінюватися інформацією, якою вони володіють, а 15% – і взагалі почуваються вразливими у своїх командах.

З метою покращення ситуації з персоналом підприємства нами було запропоновано впровадження абсолютно нового дискурсу лідерства – фасилітуюче еко-лідерство. Такий захід впроваджується за допомогою навчання адміністративного персоналу на професійних тренінгах, метою яких є розвиток навичок фасилітатора, командного мислення та колективного прийняття рішень. Префікс «еко» вказує на те, що такі лідери працюють не в окремій конкретно визначеній команді, а в цілій бізнес-екосистемі, поєднуючи інтереси окремих її елементів.

Взявши до уваги той факт, що у ТДВ «Яготинський маслозавод» є також проблема з фінансовим станом, яка, в основному, пов'язана з надзвичайним збільшенням витрат на сировину, ми також вирішили навчити персонал ще й основам циркулярної економіки, яка може бути згодом впроваджена на підприємствах «Молочного альянсу» як бізнес-екосистеми.

Впровадження запропонованого заходу буде мати вплив на такі основні техніко-економічні показники підприємства як прибуток від операційної діяльності, адміністративні витрати, рентабельність виробництва, чисельність промислово-виробничого персоналу, фонд заробітної плати, продуктивність та фондоозброєність.

Використовуючи інструмент прогнозування, ми побачили, що організація такого навчання персоналу вже через рік дозволить підвищити продуктивність праці майже на 6% і зменшити фонд заробітної плати на 5%. Оскільки навчання потребує додаткових витрат, то в році впровадження цього заходу витрати збільшаться на 205 тис. грн., тому відбудеться зменшення прибутку від операційної діяльності, але всього лише на 0,06%. Проте, потенційні результати навчання дадуть підприємству можливість покращити свій фінансовий стан у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Оскільки підприємства – це у будь-якому випадку відкриті системи, їхня діяльність неодмінно піддається впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Для того, щоб ефективно функціонувати, підприємства мають звертати неабияку увагу на дослідження та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки організаційне оточення може мати як потенційні загрози та виклики для підприємства, так і можливості для розвитку.

Деякі підприємства, спільноти та установи утворюють великі бізнес-екосистеми, метою яких є досягнення певних цілей та результатів діяльності за допомогою синергетичного ефекту. Бізнес-екосистема – це сформована мережа економічних суб'єктів, індивідуальна діяльність яких має вплив на діяльність інших елементів системи, і таке об'єднання навичок і активів різних суб'єктів дозволяє створювати нові цінності.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є частиною такої бізнес-екосистеми, як холдинг «Молочний альянс». Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища цього елемента екосистеми нами було використано метод дослідження зовнішнього середовища PEST, а також було оцінено стратегічний потенціал підприємства з метою виявлення проблем у внутрішньому середовищі.

Ці інструменти дали можливість визначити, що 2020 році у ТДВ «Яготинський маслозавод», не дивлячись на те, що підприємство є одним із найбільших виробників молочної продукції в Україні, виникли певні фінансові проблеми, які, зокрема, пов'язані з різким подорожчанням сировини та збільшенням статті витрат «інші витрати» з суми 3 тис. грн. до майже 25 млн грн.

Також, було виявлено, що на підприємстві присутні проблеми з персоналом. Висока плинність кадрів з паралельним збільшенням фонду заробітної плати, заборгованість за оплату праці – все це спонукало нас до

подальшого аналізу кадрової складової. Нами було припущено, що на підприємстві існують певні проблеми з організаційно-психологічним кліматом, що підтвердили результати проведеного анкетування адміністративного персоналу. Третина опитаних зазначили, що вони не можуть висловити своє непогодження у команді, в якій вони працюють, 15% почуваються вразливими та не можуть вільно висловлювати свої думки та ідеї. Оцінивши також потенційний стиль лідерства кожного з опитаних, ми визначили, що в командах існує потенціал для використання нового дискурсу лідерства, а саме – фасилітуюче еко-лідерство.

Фасилітуюче еко-лідерство – це вміння організувати процес командної роботи, максимально використовуючи колективний потенціал учасників команди. Сам фасилітатор, при цьому, має бути повністю нейтральним до контенту обговорення.

Навчання на професійному тренінгу з фасилітуючого еко-лідерства обійдеться підприємству у 120 тис. грн. в тому разі, якщо обучатися будуть 6 осіб адміністративного персоналу.

З метою покращення фінансового стану підприємства, ми запропонували впровадження у майбутньому бізнес-моделі циркулярної економіки в бізнес-екосистемі «Молочний альянс» за допомогою інструментів фасилітуючого еко-лідерства. Але, окрім навчання лідерству, необхідно також отримати знання з основ циркулярної економіки, які на нашу думку, мають отримати саме завідувач виробництва та заступник генерального директора по закупівлі сировини.

Сенс циркулярної економіки полягає в тому, щоб організувати ланцюг створення вартості таким чином, що виходи одного ланцюга стають входами для іншого, знижуючи залежність від нових видів сировини.

Відновлення усіх можливих ресурсів, переробка вторинної сировини, відмова від викопного палива на користь альтернативних відновлюваних джерел енергії – ось основні принципи економіки замкнутого циклу.

В результаті використання такої моделі підвищиться раціональність використання ресурсів, економіка стане більш прозорою та передбачуваною, а її розвиток швидким і системним.

Економіка замкнутого циклу дозволяє створювати нові бізнес-моделі, за допомогою зменшення кількості використовуваних ресурсів та їх повторне використання. Тобто, ключовою ідеєю є переосмислення споживчих навичок від «взяти, використати і викинути» до такої інноваційної моделі, коли продукти виготовляються і просуваються так, щоб їх матеріали і компоненти можна використовувати не один, а декілька разів. Саме тому, впровадження такої моделі в холдингу «Молочний альянс» відкриє нові можливості для елементів цієї екосистеми в контексті стійкого розвитку.

Варто зауважити, що навчання основам циркулярної економіки обійдеться підприємству у 3 тис. дол., а загальні витрати на організацію навчання адміністративного персоналу у 2021 році складуть 205 тис. грн. Прогнозування ефективності впровадження такого заходу виявило, що вже у 2021 році продуктивність праці підвищиться майже на 6%.

Тому, ми вважаємо за доцільне використати можливість навчити адміністративний персонал фасилітуючому еко-лідерству, яке в подальшому використати, зокрема, для впровадження циркулярної економіки в екосистемі «Молочний альянс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка», 2006. 390 с.
2. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
3. 5 Important Classification of Business Environment: електронний ресурс. URL:<https://accountlearning.com/5-important-classification-business-environment/>
4. Покоління бєбі-бумєрів: електронний ресурс. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B5%D0%B1%D1%96%D0%B1%D1%83%D0%BC%D0%B5%D1%80%D0%B8>
5. How Do Elements of a Marketing Environment Affect Marketing Decision-Making Process? : електронний ресурс. URL: <https://smallbusiness.chron.com/elements-marketing-environment-affect-marketing-decisionmaking-35841.html>
6. External factors: електронний ресурс. URL: <https://www.bbc.uk/bitesize>
7. PEST-аналіз: електронний ресурс. URL: <https://wikipedia.org/PEST>
8. Melissa Healy. Speed Up Drug Approvals at FDA? It's Already Faster Than Europe's Drug Agency. LA: "Los Angeles Times", 2017.
9. Saleha Mohsin. Silicon Valley Cozies Up to Washington, Outspending Wall Street . Washington: Bloomberg, 2016.
10. Березін О. В., Безпарточний М. Г. Стратегія підприємства: навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2010. 224 с.
11. Григорьев М. Н. Маркетинг: навч. посіб. Москва: Видавництво Юрайт, 2011. 448 с.

12. Внутрішнє середовище організації: електронний ресурс. URL: <https://library.if.ua/book/36/2430.html?PHPSESSID=b47ae612f3d6ba4573175e22a93974bb>
13. Internal Environment: електронний ресурс. URL: <https://businessjargons.com/internal-environment.html>
14. Маршалл А. Принципи економічної науки: підручник. Москва: Прогресс, 1993. 594 с.
15. Tansley A. G. The use and abuse of vegetational concepts and terms. Washington, 1935. p. 284–307.
16. Moore J. F. The rise of a new corporate form. Washington: Washington Quarterly, 1998. p. 167–181
17. Wulf A., Butel L.. Knowledge sharing and collaborative relationships in business ecosystems and networks, 2017, p. 1407-1425.
18. Iansiti M., Levien R. Strategy as Ecology. Harvard Business Review, 2004, p. 68-78.
19. Attour A. & Lazaric N. From knowledge to business ecosystems: emergence of an entrepreneurial activity during knowledge replication. Small Bus Econ, 2020, p. 575-587.
20. Vasconcelos Gomes L. A. de, Figueiredo Facin A. L., Salerno M. S., Ikenami R. K. Unpacking the innovation ecosystem construct: Evolution, gaps and trends. Technological Forecasting & Social Change, 2018, p. 30-48.
21. Joo J., Eom M.T-I, Shin M.M. Finding the Missing Link between Corporate Social Responsibility and Firm Competitiveness through Social Capital: A Business Ecosystem Perspective: електронний ресурс. URL: https://www.researchgate.net/publication/316569882_Finding_the_Missing_Link_between_Corporate_Social_Responsibility_and_Firm_Competitiveness_through_Social_Capital_A_Business_Ecosystem_Perspective

22. Андросик Ю. Бизнес-экосистемы как форма развития кластеров. *Труды БГТУ*. 2016 Вип. №7. с. 38-43.
23. Lee M., Lee M., Kim J. A. Dynamic approach to the start-up business ecosystem: a cross-comparison of Korea, China, and Japan. *Asian Academy of Management Journal*, 2017, p. 157-184.
24. Karhiniemi M. Creating and sustaining successful business ecosystems. Helsinki school of economics, 2009. 117 p.
25. Aguilera, R. V., & Jackson, G. The cross-national diversity of corporate governance: Dimensions and determinants. *Academy of Management Review*, 2003. p. 447–465.
26. What are Business Ecosystems?: електронний ресурс. URL: <https://partneringresources.com/what-are-business-ecosystems/>
27. История маркетинга: електронний ресурс. URL: <http://www.marketch.ru/history-of-marketing/the-model-of-five-competitive-forces-of-porter/>
28. Фатенок-Ткачук А. О., Харчук М. А. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва: електронний ресурс. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4673>
29. Sennamo Gawer. Towards a theory of ecosystems: електронний ресурс. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/smj.2904>
30. PEST анализ: разбираем подробно: електронний ресурс. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/>
31. Климчук С. А. Науково-методичний інструментарій оцінювання стратегії розвитку промислових підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. 2014. Вип. 12 (163). С.193-196.
32. Преображенський Б. Г. Розробка інструментарія аналізу ефективності інноваційної діяльності економічних систем. *Регион: системи, економіка, управління*. 2018. Вип. 1 (40). С. 67–76

33. Дунда С. П. Стратегічний аналіз в управлінні: метод. рекомендації до проведення практич. занять для здоб. освітн. ступ. «бакалавр» спец. 073 «Менеджмент» освітньо-проф. прогн. «Менеджмент» ден. та заочн. форм навч. Київ: НУХТ, 2020. 98 с.
34. Співвласник «Яготинського» Сергій Вовченко: «Ми будемо бізнес так, щоб продати його дорожче»: електронний ресурс. URL: https://biz.censor.net/resonance/3077650/spvvlasnik_yagotinskogo_sergyi_vovchenko_mi_budumo_bznes_tak_schob_prodati_yiogo_dorojche
35. Яготинський маслозавод: електронний ресурс. URL: <https://milkalliance.com.ua/ru/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>
36. Річна інформація емітента цінних паперів: електронний ресурс. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
37. Статут ТДВ «Яготинський маслозавод»: електронний ресурс. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
38. Річна інформація емітентів цінних паперів: електронний ресурс. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>
39. Система «YOUCONTROL»: електронний ресурс. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/00446003/
40. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка: електронний ресурс. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalna-programa-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimka>
41. Managerial decisions in business: електронний ресурс. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/6552036.pdf>
42. Шевелева В. П. Підготовка до екзамену з менеджменту: навч. посіб. Н. Тагіл, 2009. 227 с.
43. Types of Managerial Decision: електронний ресурс. URL: <https://kullabs.com/class-12/business-studies-1/decision-making/types-of-managerial-decision>

44. Understanding Decision Making: електронний ресурс. URL: <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/11-2-understanding-decision-making/>
45. Ухвалення управлінських рішень: електронний ресурс. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/blog-2/consulting/june-2020/managerial-decision-making>
46. Eppinger B, Nystrom L. E., Cohen J. D. Reduced sensitivity to immediate reward during decision-making in older than younger adults. *Pub Med*. 2014. № 26(5), p. 30–33.
47. Greene J.C., Benjamin L., Goodyear L. The merits of mixing methods in evaluation. SA: Jossey-Bass, 2001. p. 358.
48. Treadwell T., Lavertue N., Kumar V. K., Veeraraghavan V. The group cohesion scale revised: Reliability and validity. *International Journal of Action Methods*. 2001. № 54(1): p. 3–11.
49. Gronn P. The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration* № 46(2): p. 141–158.
50. Facilitative leadership style skills: електронний ресурс. URL: <https://www.technofunc.com/index.php/leadership-skills-2/leadership-styles/item/facilitative-leadership>
51. Godfray H. C. J., Beddington J. R., Crute I. R., Haddad L., Lawrence D., Muir J. F., Toulmin C. Food security: The challenge of feeding 9 billion people. *Science*, 2010. № 327(5967), p. 812–818.
52. Pieroni M. P. P., McAloone T. C., Pigosso D. A. C. Business model innovation for circular economy and sustainability: A review of approaches. *Journal of Cleaner Production*, 2019. № 215, p. 198–216.
53. Planing P. Business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance business model innovation in a circular economy reasons for non-acceptance of circular business models. *Open Journal of Business Model Innovation*, 2015. № 1(11), p. 78-83.

54. Golden Staff. Технології фасилітації: електронний ресурс. URL:
<https://www.staff.ua/events/dlya-rukovoditelej/tehnologii-fasilitatsii-sistemnoe-myshlenie-i-rabota-s-gruppami-v-biznes-kontekste-organizatsionnaya-transformatsiya>
55. Innovation through Circular Economy: електронний ресурс. URL:
https://store.climate-kic.org/product?catalog=CircEcon_TtT

ДОДАТКИ

Додаток А

Система показників локальних потенціалів підприємства

Локальний потенціал	Групи показників	Показники локального потенціалу
1	2	3
Виробничий потенціал	Показники виробничої складової	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондівіддача, фондомісткість.
	Показник матеріальної складової	Частка змінних витрат у собівартості продукції, співвідношення зміни цін на сировину, матеріали, продукцію, матеріаловіддача, матеріаломісткість.
	Показники галузевої складової	Коефіцієнт виробничого браку, коефіцієнт реалізованих відходів.
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності	Рентабельність продукції, рентабельність власного капіталу, рентабельність активів, чиста рентабельність продажу продукції, рентабельність доходу операційної діяльності.
	Показники ділової активності	Коефіцієнти оборотності активів, оборотних активів, запасів, власного капіталу, коштів у розрахунках, кредиторської заборгованості, коефіцієнт активів в обороті, власного капіталу.
	Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт концентрації залученого у власного капіталу.
	Показники ліквідності	Коефіцієнт покриття, коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт критичної ліквідності
Трудовий потенціал	Показники руху персоналу	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці, коефіцієнт постійності.
	Показники продуктивності праці	Кількість відпрацьованих годин усіма робітниками, одним робітником, тривалість робочого дня, норми виробітку, норми часу, втрати робочого часу, частка витрат на оплату праці та соціальні заходи у загальному обсязі отриманого доходу.

Продовж. додатку А

1	2	3
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості	Частка прибутку від комерційної діяльності підприємства в загальному обсязі, темпи зростання, попит на продукцію підприємства(ємність ринку).
	Показники конкурентоспроможності	Конкурентоспроможність продукції, коефіцієнт зміни обсягів продаж, цінова конкурентоспроможність, просування продукції, популяризація підприємства, створення іміджу, якість надання інформації про підприємство.
Інформаційний потенціал		Наявність комплексної інформаційної системи виробничо-господарською діяльністю, наявність інформаційних баз даних.
Організаційно-управлінський потенціал		Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керованості, швидкість прийняття важливих рішень.

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2018 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	216956	288984
первісна вартість	1011	389792	497008
знос	1012	172836	208024
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	--
Усього за розділом I	1095	294181	366209
II. Оборотні активи	1100	122105	111350
Запаси			
Виробничі запаси	1101	51510	70728
Незавершене виробництво	1102	4279	6042
Готова продукція	1103	64448	30856
Товари	1104	1868	3724
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285378	315882
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8154	8745
з бюджетом	1135	24	37
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	233296	380464
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	418	913
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	13430	33152
Готівка	1166	14	23
Витрати майбутніх періодів	1170	884	187
Інші оборотні активи	1190	3087	1011
Усього за розділом II	1195	666776	851741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	960957	1217950

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--

Продовж. додатку Б

1	2	3	4
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397186	450918
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	400983	454715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201670	163493
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	201670	163493
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75964	154819
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	116092	155939
розрахунками з бюджетом	1620	11153	13066
у тому числі з податку на прибуток	1621	8733	9087
розрахунками зі страхування	1625	841	1266
розрахунками з оплати праці	1630	2918	4645
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	594	1789
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	124334	215919
Поточні забезпечення	1660	5976	9567
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	20432	42732
Усього за розділом III	1695	358304	599742
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	960957	1217950

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців 2018 р.

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	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий: прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--

Продовж. додатку Б

1	2	3	4
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-55827	-36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253732	164523

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	1944364	1763122
Витрати на оплату праці	2505	109285	74980
Відрахування на соціальні заходи	2510	23122	16408
Амортизація	2515	37373	27668
Інші операційні витрати	2520	417386	343904
Разом	2550	2531530	2226082

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи	1100	111350	106923
Запаси			
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197
Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--

Продовж. додатку В

1	2	3	4
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців
2019 р.**

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	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)

Продовж. додатку В

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	299742	449730
первісна вартість	1011	555394	745525
знос	1012	255652	295795
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	52495
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	115	--
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	23633	19734
Усього за розділом I	1095	400715	521959
II. Оборотні активи	1100	106923	166210
Запаси			
Виробничі запаси	1101	68487	80177
Незавершене виробництво	1102	4990	5528
Готова продукція	1103	30989	75317
Товари	1104	2457	5188
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	414886	443374
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8394	7737
з бюджетом	1135	13105	912
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	386072	389781
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7416	7765
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	19270	10217
Готівка	1166	19	2
Рахунки в банках	1167	19251	10215
Витрати майбутніх періодів	1170	197	249
Інші оборотні активи	1190	130	1182
Усього за розділом II	1195	956393	1027446
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1357108	1549405

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--

Продовж. додатку Г

1	2	3	4
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	1528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524553	587459
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	528350	592784
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	219143	201451
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	219143	201451
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		129238	216608
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	6225	8185
товари, роботи, послуги	1615	172321	201194
розрахунками з бюджетом	1620	14344	4840
у тому числі з податку на прибуток	1621	2807	499
розрахунками зі страхування	1625	1486	1794
розрахунками з оплати праці	1630	5293	6461
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	2988	1790
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	208649	290526
Поточні забезпечення	1660	14599	17938
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	54427	5773
Усього за розділом III	1695	6090615	755170
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1357108	1549405

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 12 місяців
2020 р.**

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	3166323	3495741
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2657868)	(2566752)
Валовий: прибуток	2090	508455	928989
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	3332	5869
Адміністративні витрати	2130	(33076)	(33139)
Витрати на збут	2150	(239378)	(581379)
Інші операційні витрати	2180	(15995)	(22961)

Продовж. додатку Г

1	2	3	4
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	2190	223338	297379
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	2539	3503
Інші доходи	2240	24903	19
Фінансові витрати	2250	(72302)	(79520)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(24739)	(3)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	153739	221378
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-24192	-36637
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	129547	184741
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
1	2	3	4
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	129547	184741

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Матеріальні затрати	2500	311347	2068674
Витрати на оплату праці	2505	163734	147942
Відрахування на соціальні заходи	2510	35183	29646
Амортизація	2515	62277	56513
Інші операційні витрати	2520	641210	545613
Разом	2550	4013751	2848388

Опитувальник GCS-R

Наступні твердження стосуються вашого сприйняття розвитку вашої групи на даний момент. Оцініть кожне твердження за чотирибальною шкалою, наведеною нижче. Пам'ятайте, що правильних чи неправильних відповідей не існує.

1 – категорично не погоджуюсь

2 – не погоджуюсь

3 – погоджуюсь

4 – абсолютно погоджуюсь

№	Твердження	1	2	3	4
1	Члени групи приймають відмінності в культурі, звичаях, звичках і традиціях один одного.				
2	Серед членів групи спостерігаються позитивні стосунки				
3	Серед членів групи відчувається єдність та згуртованість.				
4	Учасники групи зазвичай не проти обмінюватися інформацією один з одним.				
5	Процеси вирішення проблем порушуються, якщо один або два члени групи відсутні.				
6	Учасники групи почуваються комфортно, висловлюючи непогодження в групі.				
7	Вирішення проблем у цій групі – це справді групова робота.				
8	Члени групи впливають один на одного.				
9	Я не люблю відвідувати зібрання цієї групи.				
10	Здається, що учасники групи, знають про певні негласні правила групи.				
11	Здається, що обговорення не пов'язані з проблемами членів групи.				
12	Більшість членів групи сприяють прийняттю рішень у цій групі.				
13	Учасники групи сприймають відгуки та критику.				
14	Незважаючи на напруженість у групах, учасники, як правило, тримаються разом.				
15	Здається, що індивідуальні та групові цілі несумісні.				
16	Здається, серед учасників групи присутнє нездорове конкурентне ставлення.				
17	Учасники групи зазвичай сміливо діляться своїми думками.				
18	Робляться мінімальні спроби залучити більш спокійних членів цієї групи.				
19	Члени групи поважають угоду про конфіденційність.				
20	Люди будуть стурбовані, якщо учасник групи відсутній серед членів групи.				
21	Учасники групи не хотіли б переносити засідання групи.				
22	Велика кількість учасників цієї групи може нанести "удар в спину".				
23	Учасники групи зазвичай сміливо діляться своїми почуттями.				
24	Якщо буде сформована група з однаковими цілями, я хотів би перейти до цієї групи.				
25	Я почуваюся вразливим у цій групі.				

Опитувальник MLQ

У цій анкеті описується ваш стиль керівництва. Нижче наводиться двадцять одне описове твердження. Оцініть, яким чином вам підходить кожне твердження.

1 – точно ні 2 – дуже рідко 3 – іноді 4 – досить часто 5 – завжди

№	Твердження	1	2	3	4	5
1	Оточуючі почуваються добре поруч зі мною					
2	Я можу висловити ціль простими словами і вказати, хто і що повинен робити					
3	Я сприяю тому, щоб інші думали про старі проблеми по-новому					
4	Я допомагаю іншим розвиватися					
5	Я говорю іншим, що потрібно зробити, щоб досягти цілі та отримати винагороду					
6	Я задоволений, коли інші роблять все так, як було сплановано					
7	Я прагну до того, щоб інші продовжували працювати так само, як завжди					
8	Люди вірять в мене					
9	Я показую людям привабливість результату, який ми повинні досягти					
10	Я допомагаю іншим побачити нові способи вирішення задач					
11	Я кажу іншим, що я думаю про їхню роботу					
12	Я прагну до того, щоб інші отримали визнання / нагороду, коли досягають своїх цілей					
13	Поки все працює, я не намагаюся щось змінювати					
14	Я не втручаюся в те, як працюють інші					
15	Люди пишуться тим, що пов'язані зі мною					
16	Я можу допомогти іншим знайти сенс в їх роботі					
17	Я допомагаю іншим переосмислити ідеї, в яких вони сумнівалися раніше					
18	Я показую особисту увагу до тих, кого інші відкидають					
19	Я звертаю увагу на те, що інші можуть отримати за їх досягнення					
20	Я показую іншим стандарти, які вони повинні знати, щоб виконувати свою роботу					
21	Я не прошу в інших нічого більше за необхідне					

MLQ вимірює лідерство по семи факторах, пов'язаних з трансформаційним лідерством. Ваша оцінка по кожному фактору визначається підсумовуванням відповідних трьох пунктів анкети:

Фактор	№ твердження
Ідеалізований вплив	№1, №8, №15
Надихаюча мотивація	№2, №9, №16
Інтелектуальна стимуляція	№3, №10, №17
Індивідуальний підхід	№4, №11, №18
Умовна винагорода	№5, №12, №19
Управління	№6, №13, №20
Надання самостійності	№7, №14, №21