



12.02 – БКР. 2270 «С» 2023.12.14. 065 ПЗ

ТОРГОНСЬКОГО БОГДАНА АНАТОЛІЙОВИЧА

2024 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського

_____ **Тетяна БАЛАНОВСЬКА**
(підпис)

« _____ » _____ 2024 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління підприємницькою діяльністю»

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент»** першого (бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гарант освітньо-професійної програми

д. е. н., професор

_____ (підпис)

Віра БУТЕНКО

**Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи**

д. е. н., професор

_____ (підпис)

Надія РЕЗНІК

Виконав

_____ (підпис)

Богдан ТОРГОНСЬКИЙ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ
ФАКУЛЬТЕТ АГРАРНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
ім. проф. Й. С. Завадського
к. е. н., професор _____ Тетяна БАЛАНОВСЬКА
« ____ » _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ
до виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту
Торгонську Богдану Анатолійовичу

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи: «Управління підприємницькою діяльністю» затверджена наказом проректора з наукової роботи та інноваційної діяльності НУБіП України від 14.12.2023 р. № 2270 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) річні звіти та первинна документація ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»; 4) результати опитування і власних спостережень.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади здійснення підприємницької діяльності та бізнесу в Україні.
2. Характеристика процесу управління підприємством ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».
3. Шляхи вдосконалення організації підприємницької діяльності в умовах ринку.

Дата видачі завдання « ____ » _____ 2023 р.

Керівник бакалаврської
кваліфікаційної роботи

(підпис) **Надія РЕЗНІК**

Завдання прийняв до виконання

(підпис) **Богдан ТОРГОНСЬКИЙ**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ.....	8
1.1. Поняття і сутність підприємництва та бізнесу.....	8
1.2. Організаційно-правові форми провадження господарської діяльності та класифікація суб'єктів підприємництва.....	12
1.3. Правові засади розвитку підприємництва в Україні.....	18
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»	23
2.1. Особливості організаційної структури та системи управління діяльністю ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».....	23
2.2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».....	27
2.3. Бізнес-план підприємства як основа управління.....	34
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РИНКУ.....	39
3.1. Зарубіжний досвід управління підприємницькою діяльністю.....	39
3.2. Проблеми і недоліки управління діяльністю підприємства ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».....	43
3.3. Рекомендації з вдосконалення системи управління ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».....	47
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. Управління підприємницькою діяльністю є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якого бізнесу. Воно охоплює різноманітні аспекти, починаючи від стратегічного планування і фінансового управління, закінчуючи маркетингом та операційною діяльністю. Ефективне управління дозволяє підприємствам адаптуватися до мінливих умов ринку, розширювати свої можливості та досягати поставлених цілей.

Підприємницька діяльність вимагає від керівників не тільки розуміння основних принципів бізнесу, але й здатності приймати швидкі та обґрунтовані рішення в умовах невизначеності. Це передбачає використання сучасних методів управління, інноваційних підходів до вирішення проблем та постійне вдосконалення управлінських процесів. Важливим елементом є також створення сприятливого психологічного клімату в команді, що сприяє підвищенню продуктивності та залучення співробітників.

У сучасному світі, де конкуренція стає дедалі жорсткішою, успішні підприємці постійно шукають нові можливості для розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Вони впроваджують новітні технології, адаптуються до глобальних трендів та прагнуть забезпечити високу якість своїх товарів і послуг. Таким чином, управління підприємницькою діяльністю є безперервним процесом, який вимагає від керівників постійного навчання, розвитку та адаптації до нових викликів та можливостей.

Мета і завдання дослідження. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо покращення підприємницької діяльності.

Сформовані наступні завдання:

- з'ясувати поняття і сутність підприємництва та бізнесу;
- дослідити організаційно-правові форми провадження господарської діяльності та класифікація суб'єктів підприємництва;
- розглянути правові засади розвитку підприємництва в Україні;

- навести загальну характеристику ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»;
- виконати аналіз економічної діяльності ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»;
- виконати аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Домінік Ко»;
- визначити бізнес-план підприємства як основа управління;
- дослідити зарубіжний досвід управління підприємницькою діяльністю.

Об'єктом дослідження управління підприємницькою діяльністю є підприємства різних форм власності та галузей, які здійснюють підприємницьку діяльність в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є методи, процеси та механізми управління підприємницькою діяльністю, що впливають на ефективність функціонування підприємств в умовах конкуренції та ринкових змін.

Методи дослідження. Методичною та теоретичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи є загальнонаукові та спеціальні методи. Із загальнонаукових використано такі методи: діалектичний (при розгляді теоретичних та концептуальних підходів до антикризового управління); дедукції (при побудові структури роботи та вивченні предмета дослідження); абстрактно-логічний та синтезу (при уточненні трактувань категоріального апарату теми роботи); аналізу (при аналізі антикризового управління, а також при вивченні зарубіжного досвіду антикризового управління в управлінні підприємством) та індукції (при формуванні висновків роботи). Спеціальні методи, що використовувалися при написанні бакалаврської кваліфікаційної роботи: табличний та графічний (при виявленні закономірностей та висвітленні результатів роботи); статистичний (при збиранні, зведенні, аналізі статистичних даних).

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, статистична звітність Державної служби статистики України, річні звіти та первинна документація ТОВ «Домінік Ко», а також результати опитування та власних спостережень.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наданні рекомендацій, спрямованих на удосконалення підприємницької діяльності.

Апробація результатів бакалаврської роботи. Основні результати дослідження були оприлюднені на: III Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, НУБіП України, 11 жовтня 2023 р.).

Структура роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Основний зміст викладено на 50 сторінках друкованого тексту, бакалаврська кваліфікаційна робота містить 12 таблиць і 15 рисунків. Список використаних джерел включає 27 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

1.1. Поняття і сутність підприємництва та бізнесу

Підприємництво та бізнес є двома важливими аспектами економічної діяльності, спрямованими на створення і ведення комерційної діяльності з метою отримання прибутку. Підприємництво включає в себе процес створення нових ідей, ризику та інновацій, тоді як бізнес зосереджений на ефективному управлінні ресурсами та досягненні поставлених цілей. Ці концепції взаємопов'язані і відіграють важливу роль у розвитку економіки та суспільства в цілому.

Підприємництво як система економічних відносин у нашій літературі в умовах командно-адміністративної системи не розглядалося. Командно-адміністративна система несумісна зі свободою господарювання. В економічній науці підприємництво характеризувалось як система відносин капіталістичної економіки, як експлуаторське явище. На практиці підприємництво заборонялося.

Водночас світовий досвід переконливо доводить, що сьогодні без винахідливих ділових людей, без розвитку різних форм підприємницької діяльності подальший розвиток економіки неможливий. У сучасних умовах підприємництво виступає основним напрямом удосконалення господарської діяльності [2, с. 205].

Важливий внесок у дослідження підприємництва та бізнесу зробили західні економісти А. Сміт, Д. Рікардо та інші протягом XVIII—XIX століть. Адам Сміт в своєму вченні розрізняв обіговий та основний капітал, що використовувався у сільському господарстві, де основний капітал включав у себе робочу худобу і знаряддя, а обіговий капітал — витрати на утримання робітників та інше. Сміт наголошував на тому, що праця є основою існування людини, а

підприємництво дозволяє задовольняти потреби за рахунок цієї праці. Джон Рікардо підтримував концепцію конкуренції як фактора, що встановлює вартість товарів та стимулює підприємців до оптимізації капіталовкладень для отримання максимальних прибутків [8, с. 205].

Господарський кодекс України (стаття 42) визначає підприємницьку діяльність як таку, яка є самостійною, ініціативною, систематичною та яку здійснюють суб'єкти господарювання (підприємці) за для того, щоб досягти економічні та соціальні результати та одержувати прибуток [38].

Підприємництвом являється діяльність, яка являється самостійною, систематичною та на власні ризики про виробництву продукції, виконанню робіт або наданню послуг за для того, щоб отримувати прибуток.

Підприємництвом являється діяльність, яка являється вільною та ініціативною групою осіб у різноманітних галузях виробництва, яку здійснюють на власні ризики та для того, щоб досягти економічні та соціальні результати та одержувати прибуток. Підприємництво являється необхідним та обов'язковим елементом ринкових процесів.

У табл. 1.1 наведено трактування сутності підприємництва сучасними науковцями.

Таблиця 1.1

Трактування сутності підприємництва сучасними науковцями*

Автор	Визначення
Павліщій Д.О. [16]	це використання сприятливих, прибуткових можливостей для утворення приватного та суспільного багатства
Жигірь А. А. [8]	є складним явищем, що включає особистість підприємця, підприємницьке середовище і підприємницьку діяльність
Сагайдак Ю. [19]	сукупність правомірних дій, які здійснюються професійно, систематично і на власний ризик особою, зареєстрованою як підприємець, з метою одержання прибутку
Параманов, Д. Ю. [17]	особливий вид діяльності, в основі якої лежать певні критерії.

Примітка.*Розроблено за: [8,16,17,19]

На основі даних визначень сучасних науковців щодо сутності підприємництва можна сформулювати таке власне трактування:

Підприємництво — це комплексне явище, яке включає в себе використання сприятливих можливостей для створення приватного та суспільного багатства, здійснюючи правомірні дії професійно, систематично і на власний ризик з метою отримання прибутку. В основі підприємництва лежать особистість підприємця, підприємницьке середовище та підприємницька діяльність, що ґрунтується на певних критеріях і вимагає інноваційності, ефективного управління ресурсами та здатності до ризику.

Сучасна практика свідчить про те, що на думку сучасних науковців підприємець це суб'єкт пошуку та реалізації новітніх аспектів НТП та нових ідей. Також підприємця визначають як місце для пошуку та розробки нової технології, здійснення нововведень та для застосування нового способу обслуговування споживачі і освоєння нової сфери прикладання капіталу [1, с. 88].

Підприємці – це центральні фігури у веденні бізнесу. Вони прагнуть поєднати найефективніше усі фактори виробничого процесу у єдиному господарському комплексі за для того, щоб найраціональніше втілювати свої ідеї. Так, саме підприємців повинні першими розгадувати, який товар та послуга може знадобитися споживачу. Підприємницька діяльність має ряд переваг:

— перевага, пов'язана із тим, що підприємці у більшості випадків мають можливість для того, щоб досягти кращого результату, тому що вони являються висококваліфікованими спеціалістами, які добре знають свою справу;

— перевага, пов'язана із тим, що лише підприємці здатні організувати виробничий процес так, щоб затрачений ресурс дав як найбільший ефект віддачі. Саме тому те як задовольняються суспільні потреби тут показується одним із найефективніших способів.

Категорія підприємництво визначають як економічні одиниці, які діють в ринковій економіці та виконують певні функції (рис. 1.1).

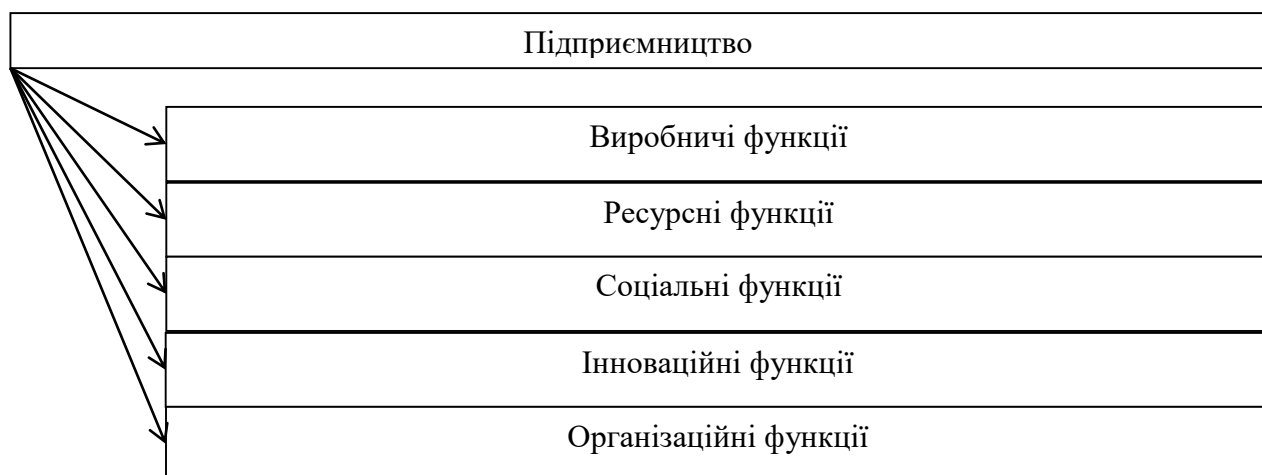


Рис. 1.1. Функції підприємництва [21, с. 49]

Примітка.* Розроблено за: [21]

Виробнича функція означає, що діяльність підприємців спрямована на виробництво продукції (надання послуг) для задоволення споживчих потреб. Зазвичай ця функція працює під впливом держави (на основі чинного законодавства) та законів, які притаманні ринковій економіці (конкуренції, пропозиції, потреби та вартості).

Ресурсна функція полягає в ефективному використанні обмежених ресурсів для здійснення підприємницької діяльності. Під ресурсами розуміються матеріальні (земля, праця, природні ресурси, засоби виробництва) та нематеріальні ресурси (наукові досягнення, інтелектуальна власність, творчі таланти).

Під соціальною функцією підприємництва розуміють формування активних, самостійних, ініціативних та здатних до самостійної господарської діяльності домогосподарств. З іншого боку, сутність цієї функції полягає у забезпеченості робочими місцями людей, тобто зростанні кількості найманих працівників.

Інноваційна функція підприємництва пов'язана з використанням у господарській діяльності нових ідей та інновацій для кращої роботи суб'єктів господарювання. Ця функція має велике значення у формуванні інтелектуальної

власності підприємців, спонукає їх до нових наукових розробок задля зменшення витрат на виробництво та для збільшення отриманого прибутку.

Ознаки підприємницької діяльності включають:

1. Ризикованість. Підприємницька діяльність передбачає прийняття ризиків, пов'язаних з вкладенням капіталу та ресурсів у певні проекти чи ідеї, не маючи гарантії на успіх.

2. Інноваційність. Підприємництво сприяє розвитку та впровадженню нових ідей, продуктів, технологій або послуг на ринку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та залученню нових клієнтів.

3. Створення цінності. Підприємницька діяльність спрямована на створення цінності для споживачів через надання корисних продуктів або послуг, що задовольняють їхні потреби та бажання.

4. Управління ресурсами. Підприємницька діяльність вимагає ефективного управління ресурсами, такими як фінанси, людські ресурси, час та інші активи, для досягнення поставлених цілей та забезпечення успішної діяльності підприємства [21, с. 50].

Отже, підприємництво та бізнес є ключовими складовими економічної активності, спрямованими на створення цінності та розвиток суспільства. Вони включають в себе не лише фінансові аспекти, але й інновації, лідерство та соціальну відповідальність. Підприємництво стимулює економічний зріст, тоді як бізнес забезпечує його стабільність та ефективність. Розуміння цих концепцій є важливим для розвитку підприємницької діяльності та досягнення економічного процвітання.

1.2. Організаційно-правові форми провадження господарської діяльності та класифікація суб'єктів підприємництва

Організаційно-правові форми провадження господарської діяльності розглядаються як різноманітні структурні моделі, які визначають юридичні аспекти функціонування підприємства. Ці форми включають такі основні типи,

як індивідуальне підприємництво, товариство, корпорація та кооператив. Кожна з цих форм має свої особливості, що впливають на правовий статус підприємства, його відповідальність, способи управління та податкові обов'язки. Класифікація суб'єктів підприємництва, у свою чергу, може здійснюватися за різними критеріями, такими як форма власності (приватні, державні, комунальні), розмір та вид діяльності (малі, середні, великі підприємства), галузева спеціалізація тощо.

Організаційно-правова форма господарювання – форма здійснювання господарської (зокрема підприємницької) діяльності з відповідною правовою основою, яка визначає характер відносин між засновниками (учасниками), режим майнової відповідальності по зобов'язаннях підприємства (організації), порядок створення, реорганізації, ліквідації, управління, розподілу одержаних прибутків, можливі джерела фінансування діяльності тощо [22].

Первинною ланкою економіки будь-якої країни є підприємство. Саме воно виготовляє продукцію, утворює робочі місця, створює додаткову вартість, яка формує валовий національний продукт та багатство всієї країни в цілому. Тому від ефективності функціонування підприємства залежить стан економічного розвитку держави та добробут населення.

Загальновідомі три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності: одноосібне підприємство, товариство та акціонерне товариство (рис. 1.2).

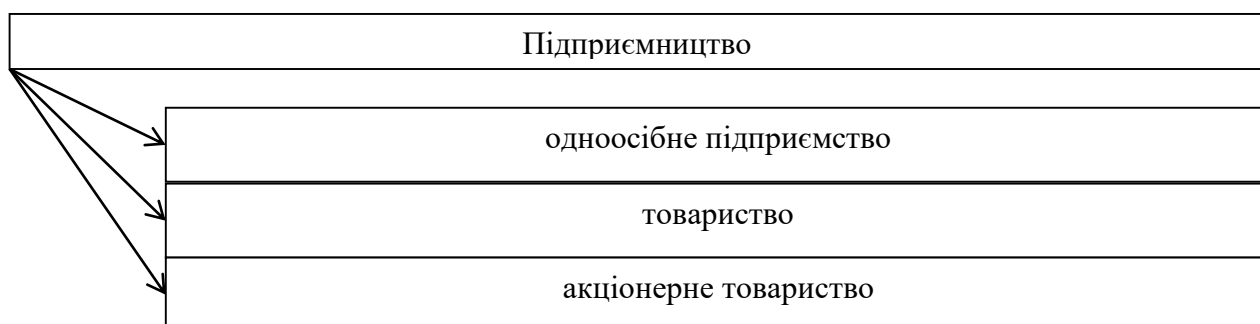


Рис. 1.2. Класифікація організаційно-правових форм господарювання

Примітка.* Розроблено за: [13]

Суть одноосібного підприємства полягає в тому, що все майно фірми належить одному власникові, який самостійно управляє фірмою, одержує прибуток і несе повну особисту відповідальність за всі зобов'язання фірми.

Одноосібні підприємства мають свої переваги: - оскільки весь прибуток належить підприємцеві, він кривно зацікавлений в ефективній праці. Зосередження прибутку в одних руках дає можливість безпосередньо використовувати його в інтересах справи; - у власника фірми витрати на організацію виробництва невеликі; - одноосібному підприємству властива простота в організації фірми та її ліквідації. В обох випадках досить лише рішення самого підприємця.

Проте ця форма підприємництва має і значні недоліки: - труднощі із залученням великих капіталів, оскільки власних фінансових ресурсів одноосібного підприємця для розвитку своєї справи здебільшого не вистачає; - повна відповідальність за борги; - відсутність спеціалізованого управління, що, ясна річ, негативно позначається на ефективності підприємницької діяльності; - невизначеність термінів функціонування.

Що стосується товариств, то ця форма організації підприємництва є логічним продовженням розвитку одноосібного підприємництва. Вона передбачає об'єднання капіталів двох і більше окремих фізичних або юридичних осіб за умов розподілу ризику, прибутку і збитків на основі рівності, спільного контролю результатів бізнесу, активної участі в його веденні. Основою взаємин між сторонами, що вступають у партнерство, є договір. Основні переваги товариства:

— зростають фінансові можливості фірми внаслідок об'єднання кількох капіталів. Банки сміливіше дають кредити таким фірмам;

— вдосконалюється управління фірмою. З'являється спеціалізація в управлінні, тобто розподіл управлінських функцій між партнерами;

Згідно класифікації організаційно-правових форм господарювання підприємства поділяються на фермерське господарство, приватне підприємство, колективне підприємство, державне підприємство, казенне підприємство,

комунальне підприємство, дочірнє підприємство, іноземне підприємство, підприємство об'єднання громадян, підприємство споживчої кооперації, орендне підприємство, індивідуальне підприємство, сімейне підприємство та спільне підприємство (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Види організаційно-правових форм підприємства

Примітка .* Розроблено за: [18]

Фермерське господарство - форма підприємницької діяльності громадян із створенням юридичної особи, які виявили бажання виробляти товарну сільськогосподарську продукцію, займатися її переробкою та реалізацією з метою отримання прибутку на земельних ділянках, наданих їм для ведення фермерського господарства.

Приватне підприємство - підприємство, що діє на основі приватної власності одного або кількох громадян, іноземців, осіб без громадянства та його (їх) праці чи з використанням найманої праці. Приватним є також підприємство, що діє на основі приватної власності суб'єкта господарювання - юридичної особи.

Колективне підприємство - підприємство, що діє на основі колективної власності.

Казенне підприємство - підприємство, створене за рішенням Кабінету Міністрів України. У рішенні про створення казенного підприємства визначаються обсяг і характер основної діяльності підприємства, а також орган, до сфери управління якого входить підприємство, що створюється. Реорганізація і ліквідація казенного підприємства проводяться за рішенням органу, до компетенції якого належить створення даного підприємства.

Комунальне підприємство - підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади.

підприємство, утворене споживчим товариством (товариствами) або спілкою (об'єднанням) споживчих товариств з метою здійснення статутних цілей цих товариств, спілок (об'єднань).

Орендне підприємство - підприємство, створене орендарем на основі оренди цілісного майнового комплексу існуючого державного або комунального підприємства чи майнового комплексу виробничого структурного підрозділу (структурної одиниці) цього підприємства з метою здійснення підприємницької діяльності.

Індивідуальне підприємство - підприємство, засноване на особистій власності фізичної особи та виключно її праці.

Сімейне підприємство - підприємство, засноване на власності та праці громадян України - членів однієї сім'ї, які проживають разом.

Спільне підприємство - підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників. У числі засновників спільного підприємства відповідно до законодавства України можуть бути юридичні особи та громадяни України, союзних республік, інших держав.

Господарські товариства - підприємства або інші суб'єкти господарювання, створені юридичними особами та (або) громадянами шляхом об'єднання їх майна і участі в підприємницькій діяльності товариства з метою одержання прибутку.

До господарських товариств належать: акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, товариства з додатковою відповідальністю, повні товариства, командитні товариств (рис. 1.4).



Рис. 1.4 . Види господарського товариства

Примітка.* Розроблено за: [21]

Різновиди господарських товариств можуть бути класифіковані за кількома критеріями, включаючи їхню форму власності, структуру управління та юридичний статус. Основні різновиди господарських товариств включають:

1. Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ). Це тип товариства, де власники не несуть особистої відповідальності за зобов'язаннями підприємства, а їхня відповідальність обмежується розміром статутного капіталу.

2. Акціонерне товариство (АТ). Власність та управління цим типом товариства розподіляються між акціонерами, які мають акції підприємства. Вони несуть відповідальність в межах своїх інвестицій.

3. Командитне товариство (КТ). У такому товаристві є два типи учасників: командитарії, які несуть обмежену відповідальність, і командитні товариші, які несуть повну відповідальність.

4. Товариство з додатковою відповідальністю (ТДВ). Це форма товариства, де деякі учасники (зазвичай засновники) несуть додаткову відповідальність за зобов'язання підприємства.

5. Кооператив. Це товариство, де члени об'єднуються для досягнення спільної економічної мети та спільного використання ресурсів.

Отже, організаційно-правові форми провадження господарської діяльності включають індивідуальне підприємництво, товариства, корпорації та кооперативи, кожна з яких має свої особливості щодо правового статусу та управління. Класифікація суб'єктів підприємництва може здійснюватися за

різними критеріями, такими як форма власності, розмір та вид діяльності, галузева спеціалізація та інші параметри.

Ці організаційно-правові форми та класифікація суб'єктів підприємництва визначають основні аспекти функціонування підприємств, включаючи юридичний статус, відповідальність, управління та оподаткування. Розуміння цих аспектів допомагає підприємствам обрати оптимальну організаційно-правову форму та ефективно управляти своєю діяльністю відповідно до вимог законодавства та ринкових умов.

1.3. Правові засади розвитку підприємництва в Україні

Правові засади розвитку підприємництва в Україні ґрунтуються на Конституції України, яка гарантує право на підприємницьку діяльність та захищає власність. Законодавство України визначає основні принципи підприємницької діяльності, такі як свобода підприємництва, конкуренція, захист прав споживачів та інше. Національна стратегія розвитку підприємництва спрямована на створення сприятливого інвестиційного та підприємницького середовища. Україна також підписала ряд міжнародних угод та участь у програмах, спрямованих на підтримку розвитку підприємництва та підвищення інвестиційної привабливості країни.

Наявність державної регуляторної політики у сфері підприємництва притаманна багатьом країнам. Проте, із використанням різноманітного інструментарію регуляторного впливу, може породжувати неоднорідність трактування сутності державного регулювання підприємництва.

Основні відмінності полягають у різних розуміннях того, що має бути предметом регулювання, а з іншого боку – у чому саме має проявлятися регуляторний вплив. Сутність державного регулювання підприємництва розглядаємо в якості систематизованих заходів регуляторного та управлінського впливу держави, які спрямовані на підтримку, обмеження, заохочення та компенсацію, де метою є створення сприятливих умов функціонування розвитку

суб'єктів господарювання підприємницького сектору, що впливає на вирішення проблем сталого розвитку національної економіки. Марченко

Необхідність державного регулювання підприємницької діяльності по-різному обґрунтовується в економічній і юридичній літературі. Зокрема теорія економічної школи Дж. М. Кейнса (кейнсіанство) зводиться до того, що ринкова економіка нездатна до повної самоорганізації і тому потребує суттєвого державного втручання. Дж. М. Кейнс пояснив необхідність державного регулювання економічних процесів, основою яких є ринкові відносини.

Аналіз змісту та спрямування регулюючого впливу юридичних джерел, предметом правового регулювання яких є різні організаційні аспекти та види підприємницької діяльності, надає підстави для їх поділу на дві групи:

— джерела права загальної дії, що встановлюють правосуб'єктність та принципи здійснення підприємництва;

— джерела права спеціалізованої дії, що визначають алгоритми діяльності суб'єктів господарських відносин в залежності від їх безпосереднього змісту.

Правові засади розвитку підприємництва в Україні базуються на низці законодавчих актів та нормативних документів, які створюють сприятливе середовище для підприємницької діяльності. Основні правові засади включають (рис. 1.5):

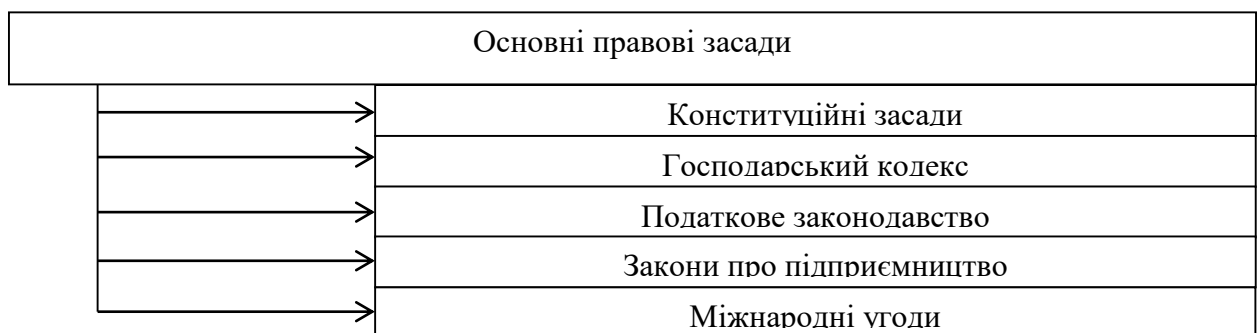


Рис. 1.5 . Основні правові засади розвитку підприємництва в Україні

Примітка.* Розроблено за [18]

1. Конституційні засади. Конституція України визначає право на підприємницьку діяльність як одне з фундаментальних прав громадян, що гарантує свободу підприємництва та захищає власність.

2. Господарський кодекс. Цей законодавчий акт встановлює загальні принципи організації та функціонування суб'єктів господарювання, включаючи підприємства, товариства та інші організаційно-правові форми.

3. Податкове законодавство. Податковий кодекс України та інші податкові закони визначають порядок оподаткування підприємств, процедури податкового обліку та звітності, що впливає на ефективність бізнесу.

4. Закони про підприємництво. Низка законів, таких як Закон України "Про підприємництво", "Про підприємства в Україні", "Про захист прав споживачів" та інші, встановлюють правові основи функціонування підприємств та захист прав суб'єктів підприємницької діяльності.

5. Міжнародні угоди. Україна є учасником різноманітних міжнародних угод та співробітництва, що впливає на правове регулювання підприємництва та створює можливості для міжнародного бізнесу.

Створення та функціонування підприємництва в Україні здійснюється за допомогою наступних законодавчих документів:

1. Конституція України. Даний нормативно-правовий акт повинен закріплювати основні аспекти прав підприємницької діяльності. Також у ньому відзначається, що кожен із громадян мають права на здійснення підприємницької діяльності.

2. Господарський кодекс України. Даний нормативно-правовий акт відзначає сутність підприємництва та суб'єктів господарювання. Окрім цього відзначено про класифікацію суб'єкта господарювання на малі, середні та великі підприємства [26].

3. Закон України «Про господарські товариства». Даний нормативно-правовий акт відзначає форму господарського товариства, а саме товариство з обмеженою відповідальністю, з додатковою відповідальністю, з повною, командитне та акціонерне товариство.

Державна реєстрація суб'єктів підприємницької діяльності, крім об'єднань юридичних осіб, що здійснюють свою діяльність в Україні на умовах угод про розподіл продукції, проводиться у виконавчому комітеті міської, районної в місті ради або в районній адміністрації.

Держава здійснює регулювання підприємницької діяльності через:

- законодавче забезпечення свободи конкуренції, захист споживачів від проявів недобросовісної конкуренції та монополізму в будь-яких сферах підприємницької діяльності;

- податкову та фінансово-кредитну політику, включаючи встановлення ставок податків і відсотків за державні кредити, податкові пільги, ціни та правила ціноутворення, валютного курсу, розміру економічних санкцій;

- визначення соціальних норм функціонування підприємства, згідно з якими підприємець зобов'язаний забезпечити відповідні умови праці, охорону праці, оплату праці не нижче встановленого мінімального рівня, а також інші соціальні гарантії, включаючи соціальне та медичне страхування й соціальне забезпечення;

- встановлення екологічних норм і нормативів;

- залучення підприємців до виконання різноманітних науково-технічних та економічних регіональних і державних програм;

- укладання договорів на виконання робіт та здійснення послуг для державних потреб [3, с. 90].

Основними засобами регуляторного впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання є такі, які пов'язані із:

- державним замовленням;

- ліцензуванням, патентуванням і квотуванням;

- сертифікацію та стандартизацією;

- застосуванням нормативів та лімітів;

- регулювання цінової політики і тарифів;

- наданням інвестиційних, податкових та інших пільг;

— надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій та субсидій.

Отже, правові засади розвитку підприємництва в Україні відіграють ключову роль у створенні сприятливого та прозорого бізнес-середовища. Законодавство забезпечує захист прав та інтересів підприємців, сприяє конкуренції та розвитку підприємницької ініціативи. Національна стратегія розвитку підприємництва узгоджується з міжнародними стандартами та спрямована на збільшення інвестицій та підтримку малого та середнього бізнесу. Ці правові засади є важливим фундаментом для економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності України на світовій арені.

РОЗДІЛ 2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА»

2.1. Особливості організаційної структури та системи управління діяльністю ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» - один з національних лідерів торговельного ринку. Пропонує вам понад 25 000 товарів. Компанією представлений великий асортимент товарів та приємні ціни. Поруч із привабливими товарами низької цінової категорії в наших магазинах можна знайти високоякісні товари під власними торгівельними марками МЕТРО та бренди відомих виробників.

У табл. 2.1 наведено основну інформацію про ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».

Таблиця 2.1

Інформація про ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»*

Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА
Сайт	https://www.metro.ua/?itm_pm=ua:nsp:ctr:i:0:0
Галузь	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
Код ЄДРПОУ	32049199

Примітка.*Розроблено на основі фінансової звітності

Організаційна структура та система управління діяльністю ТОВ "Метро Кеш енд Кері Україна" можуть мати наступні особливості:

1. Централізована організаційна структура. Компанія може мати централізовану структуру з чіткою ієрархією влади та контролю, де стратегічне керівництво приймає ключові рішення.

2. Департаменталізація. Робочі функції можуть бути розділені на окремі департаменти згідно з функціональними областями, такими як маркетинг, фінанси, оптові продажі, логістика тощо.

3. Матрична організаційна структура. У зв'язку з міжнародною діяльністю компанії, можлива матрична структура, де співробітники можуть мати дві лінії підпорядкування - функціональну та проектну.

4. Система управління якістю. Оскільки компанія працює в галузі оптової торгівлі, вона може мати виокремлену систему управління якістю згідно з міжнародними стандартами, такими як ISO.

5. Інформаційні технології. Використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації бізнес-процесів, управління складами, аналізу даних клієнтів тощо.

6. Система контролю та звітності. Розробка системи контролю за діяльністю підрозділів і звітності про результати для ефективного моніторингу та аналізу роботи компанії.

7. Підтримка клієнтів. Розвинута система підтримки клієнтів, включаючи сервісні центри, онлайн-підтримку, програми лояльності та інші інструменти для залучення та утримання клієнтів.

8. Комунікаційна політика. Розробка ефективної комунікаційної політики як внутрішньої (між підрозділами) так і зовнішньої (з клієнтами, партнерами, постачальниками).

На рис. 2.1 наведено основні складові елементи СУП ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

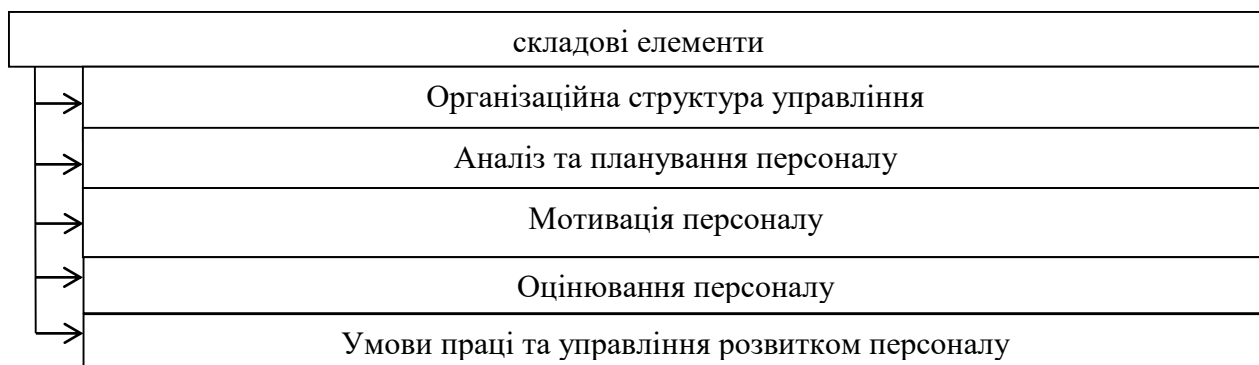


Рис. 2.1. Основні складові елементи ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»
Примітка.*Розроблено на основні даних про підприємство

На наступному етапі розглянемо кожен із елементів ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».

На рис. 2.2 наведено систему управління СУП ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна».



Рис. 2.2. Основні складові елементи СУП ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»
Примітка.*Розроблено на основні даних про підприємство

Головні управлінські функції у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» покладено на керівника та головного бухгалтера.

У ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» організація управлінської праці розглядається як комплекс правил службової поведінки в управлінському апараті, які мають бути спрямовані на те, щоб виконувати поточні і перспективні завдання керівником, спеціалістами та рядом інших управлінських працівників згідно до діючих внутрішніх документів.

До основних внутрішніх документів, які дозволяють забезпечити організаційно-правову регламентацію управлінської діяльності у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» відносять такі, які пов'язані із правилами внутрішнього трудового розпорядку, штатним розписом, положенням про структурні підрозділи, посадовими інструкціями різноманітних категорій працівників.

До основних напрямів організації управлінської праці у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» відносять такі, які пов'язані із:

- розподілом і кооперацією управлінської праці в рамках системи, яка існує та кожного складового її елементу;
- підбором і розстановкою управлінських кадрів, підвищенням їх професійного рівня;
- облаштуванням та оснащенням робочих місць управлінських кадрів, створенням комфортних умов для здійснення управлінської діяльності;
- технічним забезпеченням, механізацією і автоматизацією управлінської праці;
- здійсненням управлінських процесів у всіх ланках управління, впровадженням передових методів і прийомів для його здійснення;
- нормуванням та стимулювання управлінської праці;
- зміцненням дисципліни управлінської праці, розвитком свідомого ставлення до неї.

Окрему увагу слід приділити особливостям прийняття управлінських рішень у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» (рис. 2.3).

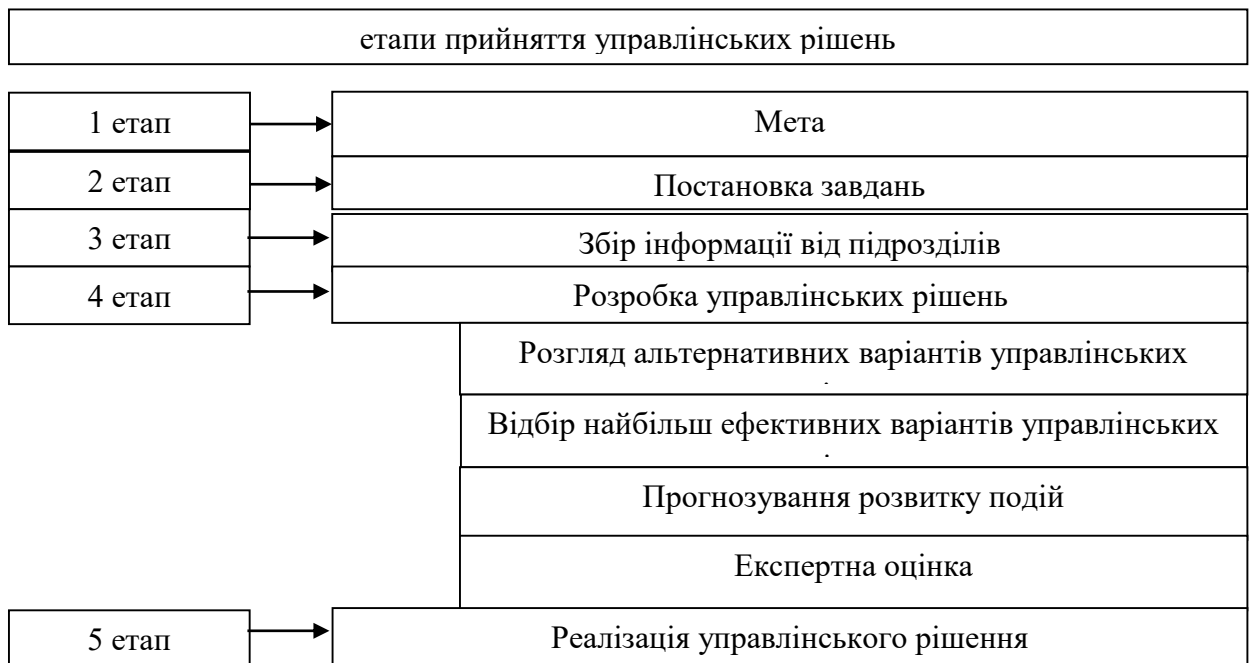


Рис. 2.3. Етапи прийняття управлінських рішень у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Примітка. *Розроблено на основні даних про підприємство

Перший етап в процесі прийняття управлінських рішень на підприємстві це визначення мети, що слід вважати як початок загального управлінського процесу. На другому етапі слід сформулювати завдання. Керівники, зважаючи на мету яку поставлено, визначають рядом із виконавцями завданням та терміни їх виконання. Як недолік даного етапу слід розглядати те, що керівники через особисте навантаження великою справою справ не завжди можуть здійснювати контроль за своєчасним терміном виконання.

Наступний етап характеризується збором необхідних даних від керівників структурних відділів суб'єкта господарювання. Тому, зважаючи на попередній етап, для того, щоб приймати зважені та оптимальні управлінські рішення потрібно отримати інформацію від кожного відділу, яка має бути своєчасною та повною. Для того, щоб досягти даної цілі слід залучати кожного співробітника суміжного відділу.

2.2. Аналіз економічної діяльності ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

У табл. 2.2 виконаємо аналіз основних показників діяльності ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» протягом 2020-2022 рр.

Таблиця 2.2

Аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2020-2022 рр., тис. грн. *

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
				Абсолютне	Відносне %
1	2	3	4	5	6
Необоротні активи	3364741	3364741	3107528	3064744	-42784
Оборотні активи	3668655	3668655	4432703	3741963	-690740
Власний капітал	5583756	5583756	4859556	5517878	658322
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5801758	5801758	5140561	6885195	1744634
Поточні зобов'язання і забезпечення	6815394	6815394	7259226	5459396	-1799830
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21464254	21464254	25944347	20152149	-5792198
Чистий прибуток (збиток)	-1725926	-1725926	724200	-658322	-1382522

Примітка.*Розроблено на основні даних про підприємство

Дані табл. 2.2 дозволили сформувані наступні висновки стосовно діяльності ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»:

– спостерігаємо зниження чистого доходу (виручки) від реалізації у 2022 р. на 5792198 тис. грн. або на 22,3% (рис. 2.4);

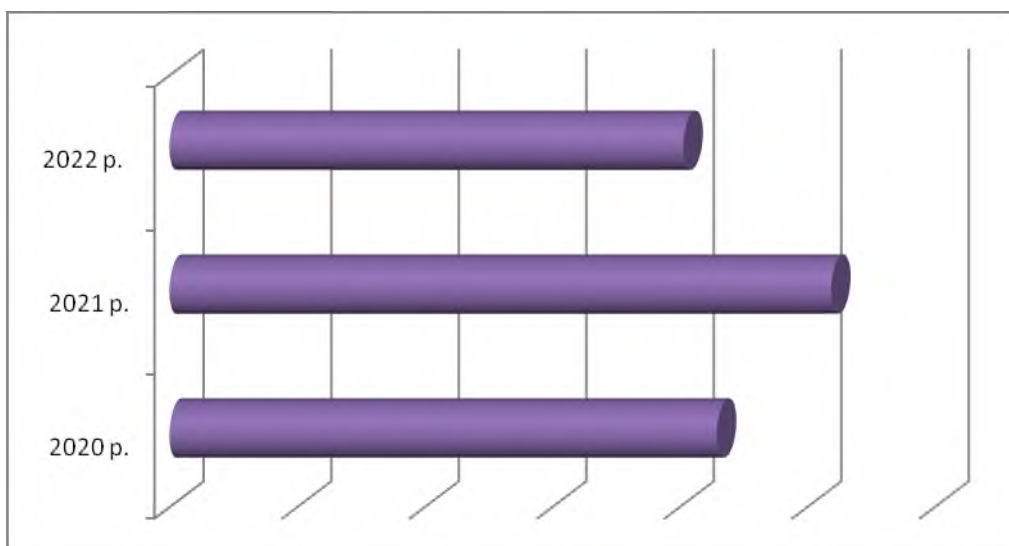


Рис. 2.4. Графік зміни чистого доходу (виручки) від реалізації ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Примітка.*Розроблено на основні даних про підприємство

– у 2020 та у 2022 р. відбулось отримання чистого збитку., тобто його величина порівняно із 2021 р. знизилась на 1382522 тис. грн. або на 190,9% (рис. 2.5);

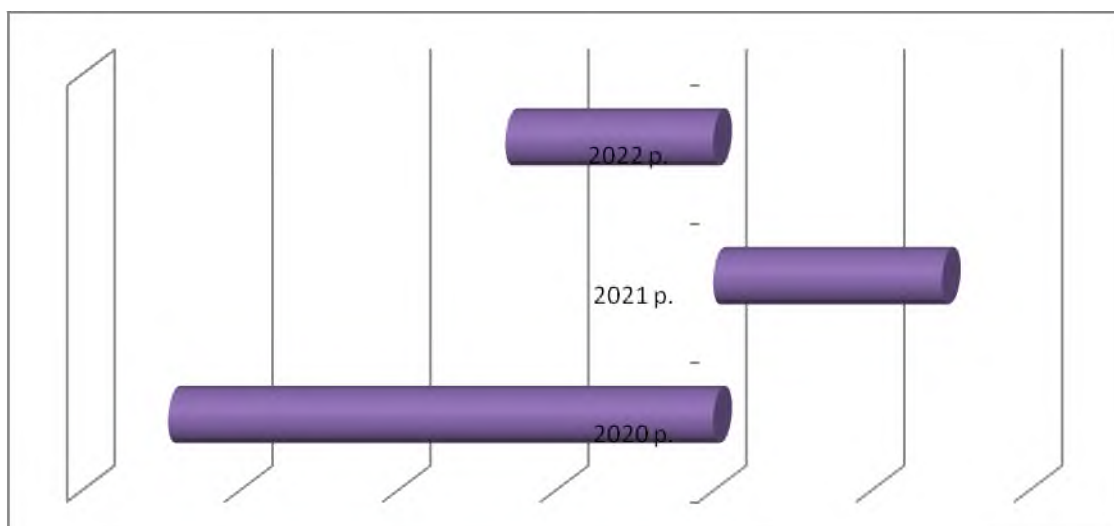


Рис. 2.5. Графік зміни чистого збитку ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Примітка.*Розроблено на основні даних про підприємство

– відбулось зниження суми у 2022 р. необоротних активів на 42684 тис. грн. або на 1,4% та оборотних активів на 690740 тис. грн. або на 15,6%;

– відбулось зниження суми власного капіталу у 2022 р. на 658322 тис. грн. та суми поточних зобов'язань на 1799830 тис. грн. або на 24,8%

Отже, можемо зробити висновок про те, що ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» являється великим підприємством у роздрібній торгівлі.

У табл. 2.3 наведено аналіз динаміки обсягів власного капіталу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» протягом 2018-2020 рр.

Таблиця 2.3

Динаміка зміни елементів власного капіталу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» за 2020-2022 рр., тис. грн. *

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне %
Власний капітал, всього	5583756	4859556	5517878	658322	13,55
Зареєстрований капітал	510842	510842	510842	0	0,00
Додатковий капітал	11685	11685	11685	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	6106283	5382083	6040405	658322	12,23

Примітка.* Розроблено на основі фінансової звітності (Додаток А)

Детальний аналіз динаміки зміни елементів власного капіталу ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» за період з 2020 по 2022 рік дозволяє виявити кілька ключових причин зміни показників:

1. Збільшення власного капіталу на 13.55%. Це може бути наслідком залучення нових інвестицій або прибуткової діяльності компанії, що призвело до збільшення обсягів власних коштів у капіталі. Можливо, компанія здійснила успішні інвестиційні проекти або збільшила свою діяльність, що призвело до зростання власного капіталу.

2. Стабільність зареєстрованого та додаткового капіталу. Зареєстрований капітал залишався незмінним протягом років 2020-2022, що може вказувати на стабільність внесків, які були зроблені при створенні

підприємства. Додатковий капітал також залишався стабільним, що свідчить про відсутність додаткових внесків або їх незначну кількість протягом аналізованого періоду.

3. Збільшення нерозподіленого прибутку на 12.23%. Збільшення нерозподіленого прибутку може бути результатом успішної фінансової діяльності компанії, збільшення прибутковості проектів чи ефективного управління фінансовими ресурсами. Також, це може вказувати на те, що компанія активно розвивалася і накопичувала прибуток для подальших інвестицій або розвитку бізнесу (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Графік зміни складових власного капіталу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Примітка.*Розроблено на основні даних про підприємство

Аналіз формування власного капіталу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» показує стабільний та позитивний тренд у зростанні цього показника протягом 2020-2022 років. Збільшення власного капіталу на 13.55% за цей період свідчить про ефективність фінансових стратегій компанії та її успішну діяльність. Зареєстрований та додатковий капітал залишалися стабільними, що свідчить про консервативний підхід у фінансовому управлінні. Загальний позитивний динамічний розвиток власного капіталу вказує на стійкість інвестиційного середовища та довіру до підприємства серед інвесторів.

Залучені та позичені ресурси грають ключову роль у забезпеченні фінансової діяльності підприємства, забезпечуючи необхідний обсяг капіталу для здійснення операцій і розвитку. Вони дозволяють компанії фінансувати різноманітні проекти, вкладати в нові ініціативи та зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Окрім того, ефективне управління цими ресурсами дозволяє підприємству збалансувати ризики та забезпечити стійкий фінансовий розвиток. Залучення та раціональне використання позичених коштів може також сприяти підвищенню ефективності та прибутковості підприємства.

У табл. 2.4 виконаємо аналіз динаміки і складу довгострокових зобов'язань ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки і складу довгострокових зобов'язань ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2020-2022 рр. *

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне %
Всього довгострокових зобов'язань	4595516	5140561	6885195	1744634	33,94
Довгострокові кредити банків	4562300	5102229	6820320	1718091	33,67
Довгострокові забезпечення	7550	2041	10778	8737	428,07
Зобов'язання з лізингу	25666	36291	34097	-2194	-6,05

Примітка.* Розроблено за фінансовою звітністю (Додаток А)

Давайте детально розглянемо кожен показник з таблиці 2.4, яка відображає аналіз динаміки і складу довгострокових ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» за період з 2020 по 2022 рік, та проаналізуємо зміну і причини змін кожного показника:

1. Всього довгострокових зобов'язань. Зростання з 4595516 тис. грн. у 2020 році до 6885195 тис. грн. у 2022 році, що становить збільшення на 1744634 тис. грн. або на 33,94%. Причина зростання може бути пов'язана з залученням додаткових кредитів та інших довгострокових зобов'язань для розвитку бізнесу, вкладення у нові проекти або розширення діяльності підприємства (рис. 2.7).

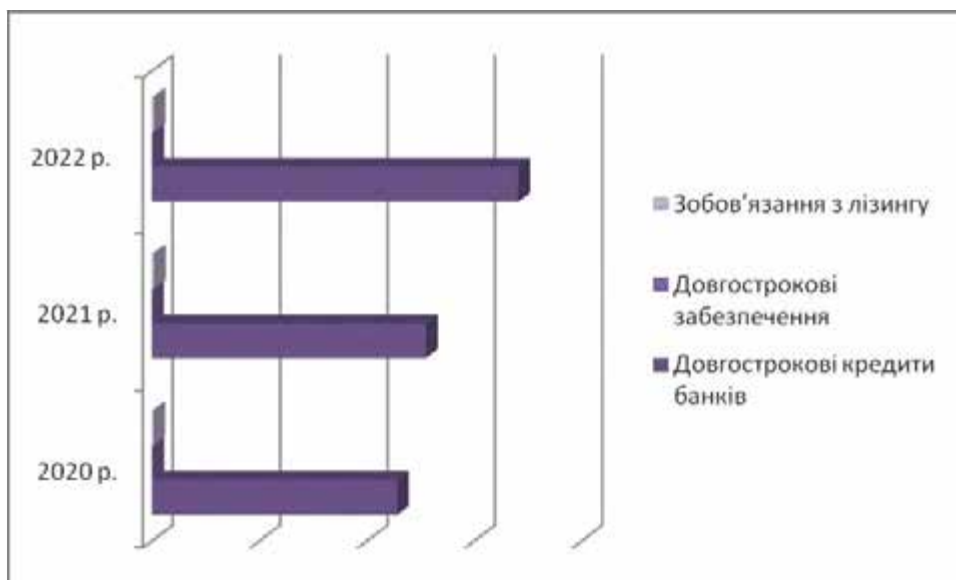


Рис. 2.7. Графік зміни складових довгострокових зобов'язань ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Примітка.*Розроблене на основні даних про підприємство

2. Довгострокові кредити банків. Зростання з 4562300 тис. грн. у 2020 році до 6820320 тис. грн. у 2022 році, що становить збільшення на 1718091 тис. грн. або на 33,67%. Збільшення цього показника може свідчити про активність у залученні фінансування для реалізації стратегічних проектів, інвестицій у розвиток та модернізацію.

3. Довгострокові забезпечення. Зростання з 7550 тис. грн. у 2020 році до 10778 тис. грн. у 2022 році, що становить збільшення на 8737 тис. грн. або на 428,07%. Це збільшення може бути пов'язане з використанням забезпечень для отримання кредитів або фінансування підприємницької діяльності.

4. Зобов'язання з лізингу. Зменшення з 25666 тис. грн. у 2020 році до 34097 тис. грн. у 2022 році, що становить зменшення на 2194 тис. грн. або на 6,05%. Зменшення цього показника може бути пов'язане з оптимізацією лізингових угод, зміною умов договорів або реорганізацією фінансових потоків.

У табл. 2.5 виконаємо аналіз динаміки і складу поточних зобов'язань ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2020-2022 рр.

Аналіз динаміки і складу поточних зобов'язань ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2020-2022 рр.*

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				Абсолютне	Відносне %
Всього поточних зобов'язань	1799836	24,79	1799836	-24,79	-1799836
Поточна кредиторська заборгованість:					
товари, роботи, послуги	1259116	33,95	-1259116	-33,95	-1259116
розрахунками з бюджетом	106694	-55,89	-106694	-55,89	-106694
Зобов'язання з лізингу	13654	-77,28	-13654	-77,28	-13654
Поточні зобов'язання	27401	65,65	27401	65,65	27401
Інші поточні зобов'язання	447773	-13,57	-447773	-13,57	-447773

Примітка.*Розроблено за даними фінансової звітності

Таблиця 2.5 показує аналіз динаміки і складу поточних зобов'язань ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» у 2020-2022 роках. Давайте розглянемо кожен показник докладніше:

1. Всього поточних зобов'язань. У 2020 році сума поточних зобов'язань становила -1799836 тис. грн., у 2021 та 2022 роках також -1799836 тис. грн. Це відображає абсолютне та відносне зменшення на -24,79%.

2. Поточна кредиторська заборгованість. Заборгованість за товари, роботи, послуги в 2020 році складала -1259116 тис. грн., зменшилась на -33,95% у 2021 та 2022 роках. Заборгованість за розрахунками з бюджетом в 2020 році була -106694 тис. грн., зменшилась на -55,89% у 2021 та 2022 роках. Зобов'язання з лізингу у 2020 році становили -13654 тис. грн., зменшилися на -77,28% у 2021 та 2022 роках.

3. Поточні зобов'язання та інші поточні зобов'язання. Поточні зобов'язання у 2020 році склали 27401 тис. грн. і зросли на 65,65% у 2021 та 2022 роках. Інші поточні зобов'язання у 2020 році були -447773 тис. грн. і зменшилися на -13,57% у 2021 та 2022 роках (рис. 2.8)

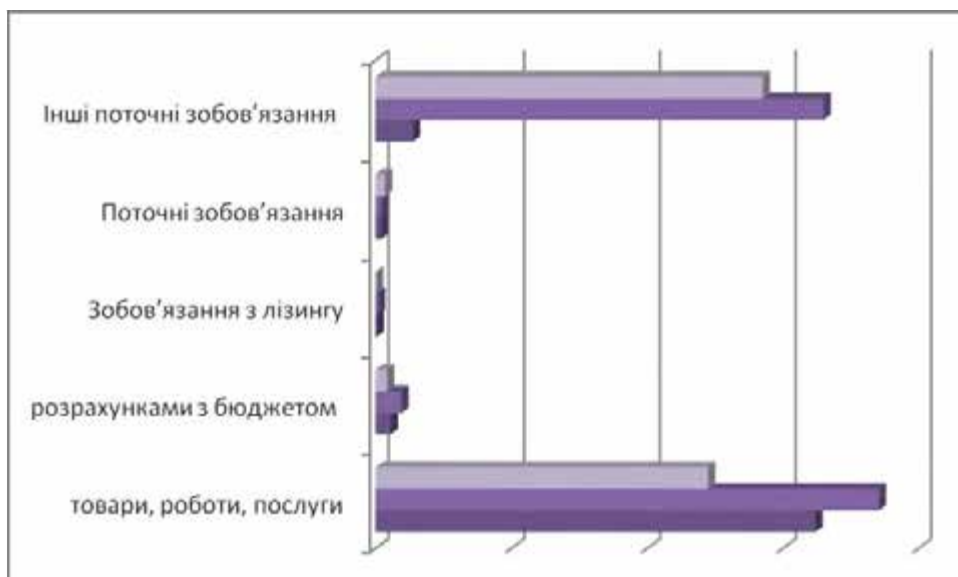


Рис. 2.8. Динаміка зміни поточних зобов'язань ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Примітка.*Розроблено за даними фінансової звітності

Отже, можемо зробити висновок про те, що досліджуване підприємство залучає як довгострокові так і поточні зобов'язання для власного функціонування.

Залучені і позичені ресурси відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової діяльності підприємства. Оцінка їхньої ролі може бути наступною:

1. Фінансування основної діяльності. Залучені ресурси, такі як власний капітал та позичені кошти, є основою для забезпечення потреб у фінансуванні виробничих операцій, закупівлі сировини та матеріалів, оплати праці, технологічного розвитку тощо.

2. Розширення бізнесу і інвестиції. Позичені кошти дозволяють підприємству розширювати свою діяльність, інвестувати в нові проекти, модернізацію обладнання, введення нових технологій та розширення ринків збуту.

3. Забезпечення ліквідності. Коректне використання позичених ресурсів дозволяє забезпечити підприємство достатнім рівнем ліквідності для вчасного виконання фінансових зобов'язань перед постачальниками, погашенням кредитів та виплатою заробітної плати.

4. Фінансова стабільність і ризикованість. Оцінка ролі залучених і позичених ресурсів також включає аналіз фінансової стабільності підприємства та ризикованості заборгованості. Велика залежність від позичених коштів може збільшувати ризики у разі неспроможності їх відшкодувати.

Залучені і позичені ресурси мають важливе значення у забезпеченні фінансової діяльності підприємства. Вони є джерелами фінансування основних операцій, інвестиційних проектів та розвитку бізнесу. Залежність від цих ресурсів вимагає відповідального підходу до їх управління та ефективного використання для забезпечення ліквідності та фінансової стабільності підприємства. Правильне використання залучених та позичених ресурсів сприяє успішному функціонуванню бізнесу та його конкурентоспроможності.

2.3 Бізнес-план підприємства як основа управління ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є великим оптовим торговельним підприємством, що спеціалізується на постачанні продуктів харчування, товарів для господарства та інших товарів для бізнесу. Наша компанія має широку мережу клієнтів у різних галузях господарства та роздрібною торгівлі і має амбітні плани щодо розширення ринкової частки та впровадження нових продуктів та послуг.

Бізнес-план відіграє ключову роль у розвитку та управлінні діяльністю нашого підприємства. Він визначає стратегічні цілі, завдання та дії, необхідні для досягнення успіху на ринку. Основні аспекти бізнес-плану включають:

1. Аналіз ринку. Глибоке вивчення ринкових тенденцій, конкурентного середовища та потреб споживачів дозволяє нам розробляти ефективні стратегії залучення та утримання клієнтів.

2. Стратегія розвитку. Визначення напрямків розвитку компанії, включаючи розширення асортименту продукції, впровадження нових технологій та покращення сервісу для клієнтів.

3. Фінансове планування. Розробка бюджетів, прогнозів обороту та прибутку допомагає нам забезпечувати фінансову стабільність і ефективно використовувати ресурси.

4. Маркетингові стратегії. Використання інноваційних маркетингових підходів для просування продуктів на ринку та збільшення впізнаваності бренду.

5. Управління персоналом. Розвиток ефективної системи управління персоналом, включаючи навчання та розвиток співробітників, мотивацію та збереження ключових кадрів.

Бізнес-планування у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» — це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді.

Мета здійснення бізнес-планування у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» полягає у забезпеченні фінансово-господарської діяльності джерелами фінансування, які необхідні для подальшого розвитку.

Процес планування у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» складається із чотирьох етапів та передбачає те, що здійснюються заходи та приймаються рішення, котрі здійснюють вплив на майбутнє суб'єкта господарювання на кожній із стадій. Тобто, слід на кожному із етапів бізнес-планування брати до уваги нову інформацію і дані.

Вихідними умовами здійснення фінансового планування є такі, які пов'язані із: конкретними стратегічними цілями та завданням на заплановані періоди; результатами проведеного моніторингу фінансово-господарської діяльності; вивченням зовнішнього середовища (йдеться про державу, конкурентів, ринки виробничих факторів; прогнозуванням його потенційних змін.

Чотирьох етапний процес планування у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» передбачає здійснення заходів і прийняття рішень, які на кожній стадії планування впливають на майбутнє підприємства. Тобто необхідно постійно на кожному етапі фінансового планування враховувати нову інформацію.

Вихідними умовами здійснення фінансового планування є конкретні стратегічні цілі та завдання підприємства на запланований період; результати проведення моніторингу господарсько-фінансової діяльності підприємства, його можливостей та проблем; вивчення зовнішнього оточення підприємства (держава, конкуренти, ринки факторів виробництва) та прогнозування його можливих змін.

У процесі реалізації готової продукції підприємствам-покупцям можуть надаватись різні знижки: постійним клієнтам, за обсяг купівлі, вчасну оплату, готівковий платіж, знижки «сконто», які надаються за дострокове здійснення платежів у порівнянні з договірними строками (їх розмір встановлюється 3% - 5% залежно від строку платежу). Слід зазначити, що умови розрахунків обираються так, щоб, з одного боку, рання сплата була привабливою для покупців, а з другого – доцільною для продавців. У зв'язку з цим виникає необхідність оцінки можливості надання знижки при достроковій оплаті. Розмір та умови надання знижки встановлюються з урахуванням: темпів інфляції; середньорічної ставки відсотка за кредит; норми прибутку.

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» було створено бізнес план по відкриттю складу. Метою даного проекту було створення складу за 24 місяці для здачі в оренду.

Так, у табл. 2.6 основні етапи проекту.

Таблиця 2.6

Етапи проекту по відкриттю бізнес складу ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»*

Етап проекту	Умови виконання	Термін виконання
Головний проект		1-2 роки
Висновок інвестиційного договору	1 міс. проекту	1-15 днів
Отримання кредиту	Сформований пакет документів	30 днів
Підбір місця і оформлення документів	Попередні роботи	30 днів
Будівництва складу	Висновок інв. договору	120 днів
Закупка обладнання	Висновок інв. договору	30 днів
Пошук працівників	Виробнича діяльність	15 днів

Здійснення маркетингової компанії		360 днів
Завершення проекту		1-2 роки

Примітка.*Розроблено на основні даних про підприємство

Так, метою даного бізнес плану є створення одноповерхового складського приміщення площею 3000 квадратних метрів, із внутрішньою висотою 15 м. Окрім цього планують створити адміністративно-побутовий п'ятиповерховий блок (площа 600 кв. м.) та технічних приміщень. Склад буде складатися з трьох основних зон.

Перед тим як розпочати реалізацію ідеї по відкриттю прибуткового складського приміщення, слід здійснити маркетингове дослідження ринку, проаналізувати обсяг попиту та пропозиції на ньому, наскільки регіон наповнений цільовими споживачами.

Необхідний відповідальний персонал, який зможе організувати якісну безперебійну роботу складу. Потрібно домовлятися з торговими представниками та шукати роздрібні торгові точки. Будуть потрібні послуги бухгалтера (аутсорсинг), а також експедитора, касир, водії, кладовщики, оператор.

У табл. 2.7 наведено основні витрати проекту по будівництву складу у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Таблиця 2.7

Основні витрати проекту по будівництву складу у ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна», грн.*

Статті витрат	Кількість	Витрати на рік
Будівництво складського приміщення	1	3253333,3
Закупка обладнання	10	278562,1
Покупка обладнання для офісу	1	140000
Створення сайту	1	58900
Постійні витрати на рекламу	1	256000
Зарплата	12	12562144
Непередбачені витрати	1	85600

Примітка.*Розроблено на основні даних про підприємство

Так, до основних сильних сторін даного проекту слід віднести такі, які пов'язані із:

- залученням досвідчених будівельних професійних менеджерів;
- отриманням доходу від здачі об'єкту в оренду, що має забезпечувати ефективність проекту;
- формуванням вигідних цін, які дозволять зацікавити орендарів, наявність системи знижок.

До основних слабких сторін даного проекту слід віднести такі, які пов'язані із:

- ризиком продовженням строку здачі проекту;
- залежність від компанії-підрядника;
- необхідністю додаткових фінансових вкладень.

Бізнес-план ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є необхідним інструментом для ефективного управління діяльністю підприємства. Він визначає стратегічні цілі, напрямки розвитку, фінансові плани і маркетингові стратегії, що дозволяє компанії успішно працювати на ринку оптової торгівлі. Аналіз та постійне оновлення бізнес-плану є важливими кроками для досягнення успіху та стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РИНКУ

3.1 Зарубіжний досвід управління підприємницькою діяльністю

Зарубіжний досвід управління підприємницькою діяльністю є важливим джерелом знань та інновацій для сучасних підприємців. Різні країни розробили унікальні підходи до управління бізнесом, які враховують специфіку їхніх ринків, культурних особливостей та економічних умов. Наприклад, у США широко застосовуються моделі стратегічного менеджменту, які акцентують увагу на довгостроковому плануванні та інноваціях. У Європі велике значення приділяється стійкості та соціальній відповідальності бізнесу, що допомагає компаніям не лише досягати комерційного успіху, а й робити значний внесок у розвиток суспільства.

В Азії, зокрема в Японії та Південній Кореї, поширені моделі управління, орієнтовані на якість та ефективність виробничих процесів, такі як «кайдзен» та «лін». Ці методи допомагають підприємствам постійно вдосконалювати свої операції, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Вивчення та адаптація зарубіжного досвіду дозволяє підприємцям застосовувати найкращі практики у своїй діяльності, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах глобальної економіки.

Адаптація зарубіжного досвіду управління підприємницькою діяльністю в українських умовах стикається з низкою проблем, які потребують уваги та вирішення. Однією з основних проблем є культурні та ментальні відмінності, що можуть перешкоджати ефективному впровадженню іноземних управлінських практик. Наприклад, моделі управління, які добре працюють у США або Японії, можуть не відповідати місцевим реаліям та вимогам українських підприємств через різницю в робочій культурі та стилях управління.

Іншою важливою проблемою є економічна нестабільність та правові особливості України, що ускладнює застосування зарубіжних методик та підходів. Компаніям необхідно адаптуватися до постійних змін у законодавстві, податковій системі та ринкових умовах, що потребує гнучкості та творчого підходу. Крім того, обмеженість фінансових ресурсів може стати перешкодою для впровадження передових технологій та інноваційних управлінських рішень, що є звичною практикою у розвинених країнах. Тому, для успішної адаптації зарубіжного досвіду, важливо враховувати локальні особливості та шукати компромісні рішення, які дозволять максимально ефективно використовувати найкращі світові практики.

Порівняння зарубіжного досвіду управління підприємницькою діяльністю з українським показує значні відмінності в підходах та практиках, що обумовлено економічними, культурними та правовими факторами. У США, наприклад, підприємницька діяльність базується на принципах стратегічного менеджменту, де акцент робиться на довгострокове планування, інновації та розвиток корпоративної культури. Американські компанії широко використовують технології та інноваційні підходи, що дозволяє їм швидко адаптуватися до ринкових змін і залишатися конкурентоспроможними [10, с. 25].

У Європейських країнах, таких як Німеччина та Франція, підхід до управління підприємницькою діяльністю акцентує увагу на стійкості та соціальній відповідальності бізнесу. Європейські компанії часто інтегрують принципи корпоративної соціальної відповідальності у свої бізнес-моделі, що допомагає їм не тільки досягати економічних цілей, але й сприяти соціальному та екологічному розвитку. Важливою особливістю є також висока роль профспілок та інституцій, що захищають права працівників, що створює більш збалансоване робоче середовище.

В азійських країнах, зокрема в Японії та Південній Кореї, популярні методики управління, орієнтовані на якість та ефективність виробничих процесів, такі як «кайдзен» та «лін». Ці підходи акцентують увагу на постійному вдосконаленні та оптимізації процесів, що дозволяє зменшувати витрати та

підвищувати продуктивність. Японські підприємства також відомі своєю увагою до деталей та високими стандартами якості, що робить їх продукцію конкурентоспроможною на глобальному ринку.

У табл. 3.1 порівнюємо особливості управління підприємницької діяльності в Україні та країнах світу.

Таблиця 3.1

Особливості управління підприємницької діяльності в Україні та країнах світу*

Критерій	Україна	США	Країни Європи
Підприємницька культура	Зростаюча	Висока	Різноманітна
Процес реєстрації бізнесу	Складний	Простий	Різний
Підтримка держави	Обмежена	Широка	Різна
Регулювання бізнесу	Високе	Середнє	Різне
Технологічні можливості	Середні	Високі	Різні
Корупція та бюрократія	Проблеми	Низька	Проблеми

Примітка.* Розроблено автором

Давайте розглянемо детально кожен критерій порівняння з таблиці:

1. Підприємницька культура:
 - Україна: Зростаюча підприємницька культура, але ще потрібно багато зробити для підтримки та стимулювання підприємництва.
 - США: Висока підприємницька культура з великою кількістю успішних стартапів та підприємств.
 - Країни Європи: Різноманітна ситуація — в деяких країнах вона також висока, а в інших є проблеми зі стимулюванням підприємництва.
2. Процес реєстрації бізнесу:
 - Україна: Складний процес реєстрації бізнесу, який може включати в себе багато адміністративних перешкод.
 - США: Простий процес реєстрації бізнесу, що сприяє швидкому запуску нових підприємств.

- Країни Європи: Різні країни мають різний рівень складності у реєстрації бізнесу, але загалом цей процес менш складний, ніж у деяких інших регіонах.

3. Підтримка держави:

- Україна: Обмежена підтримка від держави для підприємців через різноманітні проблеми, такі як фінансові обмеження та нестабільність.

- США: Широкий спектр підтримки від уряду, включаючи фінансові стимули, програми підтримки інновацій та підприємництва.

- Країни Європи: Різна підтримка в залежності від країни, деякі мають досить сильні програми підтримки, а інші менш розвинені.

4. Регулювання бізнесу:

- Україна: Високий рівень регулювання бізнесу, що може ставити підприємців перед великими викликами та обмеженнями.

- США: Середній рівень регулювання, який сприяє розвитку бізнесу та інновацій.

- Країни Європи: Різний рівень регулювання у різних країнах, але загалом він зазвичай менший, ніж в Україні.

5. Технологічні можливості:

- Україна: Середні технологічні можливості, які зростають, але ще потребують більшого розвитку та інвестицій.

- США: Високі технологічні можливості з доступом до передових технологій та інновацій.

- Країни Європи: Різний рівень технологічних можливостей в залежності від країни, але загалом Європа має сильну технологічну базу.

6. Корупція та бюрократія:

- Україна: Проблеми з корупцією та велика бюрократія можуть ускладнювати бізнес-процеси та знижувати довіру інвесторів.

- США: Низький рівень корупції та бюрократії, що сприяє підприємництву та інвестиціям.

- Країни Європи: Різний рівень корупції та бюрократії в різних країнах, але загалом вони менші, ніж в Україні, але можуть становити виклик для бізнесу.

В Україні управління підприємницькою діяльністю стикається з викликами, пов'язаними з економічною нестабільністю, корупцією та нестабільною правовою базою. Українські підприємства часто змушені діяти в умовах високих ризиків та невизначеності, що ускладнює довгострокове планування та інвестування в інновації.

Таким чином, порівняння зарубіжного та українського досвіду управління підприємницькою діяльністю показує, що успішна адаптація зарубіжних практик в Україні вимагає врахування місцевих умов та особливостей. Впровадження найкращих світових практик може допомогти українським підприємствам підвищити свою ефективність та конкурентоспроможність, але це потребує комплексного підходу та гнучкості у застосуванні управлінських рішень.

Вивчення зарубіжного досвіду управління підприємницькою діяльністю надає цінні інструменти та методи, які можуть бути адаптовані до вітчизняних умов для підвищення ефективності бізнесу. Запозичення кращих практик зі США, Європи та Азії дозволяє підприємцям впроваджувати інноваційні підходи, що сприяють стійкому розвитку та конкурентоспроможності. Таким чином, інтеграція зарубіжного досвіду є ключовим елементом успішного управління підприємницькою діяльністю в умовах глобалізації.

3.2. Проблеми і недоліки управління діяльністю підприємства ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є однією з провідних компаній у сфері оптової торгівлі в Україні, однак, як і будь-яке велике підприємство, вона стикається з певними проблемами та недоліками в управлінні своєю діяльністю. Однією з ключових проблем є адаптація до швидко змінюваних умов ринку та економічної нестабільності, що вимагає від компанії постійного перегляду своїх

стратегій і оперативних планів. Крім того, існують виклики, пов'язані з підтримкою високого рівня обслуговування клієнтів та збереженням конкурентоспроможності на тлі зростаючої конкуренції з боку інших гравців ринку.

Іншою значною проблемою є ефективне управління людськими ресурсами, яке включає не лише залучення та утримання кваліфікованих кадрів, але й їх постійний розвиток та мотивацію. Недоліки в цій сфері можуть призводити до зниження продуктивності та високої плинності кадрів, що негативно впливає на загальну ефективність компанії. Також варто відзначити необхідність впровадження інноваційних технологій та процесів, що дозволяють оптимізувати операційну діяльність і зменшувати витрати, що є важливим фактором для збереження конкурентних переваг на ринку.

В Україні існує ціла низка проблем щодо розвитку підприємництва, а необхідність їх вирішення є актуальним завданням науковців, підприємців, органів державної влади та управління. Гострота дослідження проблеми полягає в тому, що економічні перетворення, які відбуваються у вітчизняній економіці, викликають необхідність розвитку підприємництва в Україні як основи економічної стабільності та підвищення добробуту громадян, проте існують значні перешкоди соціально-економічного, соціально-політичного та іншого характеру, що супроводжують розвиток форм підприємницької активності, наявність яких засвідчує кризовий стан підприємництва в Україні.

До основних тенденцій розвитку різних форм організації бізнесу в нашій країні можна віднести:

- тенденція, пов'язана із зростанням капіталу суб'єкту господарювання, який може бути як вітчизняним, так і зарубіжним;
- тенденція, пов'язана із формування підприємницької діяльності за територіальною схемою;
- тенденція, пов'язана із збільшенням величини юридичних осіб та індивідуальних підприємців;

— тенденція, пов'язана із інтенсивним розвитком, який стосується комерційного підприємництва та незначним розвитком підприємницької діяльності, яка стосується виробничих процесів;

— відбувається розширення сфер, які пов'язані із наданням послуг, які можуть нести юридичний, страховий, транспортний, туристичний або охоронний характер [21, с. 51].

Основні обмеження, що погіршують підприємницький клімат та негативно впливають на розвиток підприємницької діяльності в Україні наступні:

— стійка тенденція до збереження високих витрат часу на проходження офіційних процедур для започаткування власного бізнесу в Україні (отримання дозволів, ліцензій, проходження перевірок);

— зростання грошових витрат підприємців на проходження дозвільних процедур;

— збереження значних обсягів витрат, пов'язаних із ліквідацією підприємств;

— зростання часових і грошових витрат підприємців на реєстрацію власності в Україні;

— збереження незадовільних показників в оподаткуванні. Кількість виплат і витраченого часу на сплату податків є надмірними та негативно впливають на підприємницький клімат в Україні [11, с. 37].

Однією з вагомих перешкод на шляху розвитку вітчизняного підприємництва є недосконалість чинної податкової системи, надмірний податковий тиск і обтяжлива система звітності, які зумовлюють зростання обсягів реалізованої продукції, прихованої від оподаткування, невпевненість підприємців у стабільності умов ведення комерційної діяльності.

Негативно впливають на розвиток підприємництва складні та довготривалі після реєстраційні процедури суб'єктів підприємництва, надмірне втручання органів державної влади та управління в їхню діяльність. Вирішення зазначених проблем дозволить вдосконалити підприємницьку діяльність в Україні та забезпечити стабільний її розвиток. Адже підприємництво робить ринкову

економіку більш гнучкою, мобілізує фінансові та виробничі ресурси населення, є суттєвим фактором структурної перебудови і забезпечення прориву науково-технічного прогресу, а також вирішує проблему зайнятості та інші соціальні проблеми ринкового господарства [5, с. 16].

Зрозуміло, ось конкретні проблеми, які можуть виникати управлінням діяльністю ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»:

1. Недостатня ефективність управління запасами. Неоптимальне планування і контроль за запасами можуть призводити до збитків через недооцінення або переоцінення запасів. Затримки у постачанні можуть призводити до втрат клієнтів та погіршення репутації компанії.

2. Низька ефективність маркетингу. Недостатня привабливість продуктів або послуг для цільової аудиторії може призводити до низького обсягу продажів і втрат прибутку. Неефективне використання маркетингових каналів і ресурсів може призводити до надмірних витрат без відповідного ефекту.

3. Недостатність інвестицій у розвиток бізнесу. Відсутність достатніх інвестицій у дослідження і розвиток може призводити до втрат конкурентоспроможності та відставання від ринкових трендів. Недостатня увага до інновацій може ускладнювати адаптацію до змінних умов ринку.

4. Проблеми з управлінням персоналом. Конфлікти в колективі, низький рівень мотивації або недостатня кваліфікація персоналу можуть призводити до зниження продуктивності і якості обслуговування клієнтів. Недостатня система мотивації і навчання може призводити до втрат досвіду та знань в компанії.

5. Недоліки управління фінансами. Непрозорий фінансовий звіт може ускладнювати прийняття рішень та зменшувати довіру з боку інвесторів та партнерів. Недофінансування ключових проектів або ділянок бізнесу може обмежувати розвиток компанії і конкурентоспроможність на ринку.

У вітчизняних підприємствах, стратегічне управління вимагає зосередженості не тільки на нарощуванні прибутків через завоювання нових

ринків, але й на антикризовому керуванні в умовах економічної нестабільності. Тут важливо:

1. Активна участь керівництва в стратегічному управлінні. Важливо переконатися, що керівництво підприємства дійсно розуміє важливість стратегічного управління і готове вкладати зусилля в його розвиток.

2. Створення відділу/структури для стратегічного розвитку. Необхідно створити спеціалізовану одиницю для стратегічного розвитку, яка буде відповідальна за розробку, впровадження та вдосконалення стратегії підприємства.

3. Дотримання принципів ефективного стратегічного планування. Розробляючи стратегії, важливо діяти з метою поліпшення конкурентної позиції на тривалий термін і збереження гарної репутації в галузі. Слід уникати частоті зміни стратегій та компромісних рішень між нижчими витратами та більшою диференціацією.

4. Усвідомлення важливості сталості стратегії. Чітка і стабільна стратегія забезпечить підприємству стійкість та змогу ефективно реагувати на зміни на ринку.

5. Аналіз та оцінка результатів. Після впровадження стратегії важливо аналізувати її ефективність та робити необхідні корективи для досягнення стратегічних цілей [37, с. 104].

Проблеми та недоліки в управлінні діяльністю ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» зосереджуються навколо адаптації до ринкових змін, ефективного управління персоналом та впровадження інноваційних технологій. Усунення цих недоліків є ключовим для підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії. Вирішення зазначених проблем сприятиме підвищенню ефективності операцій та задоволенню потреб клієнтів, що є критичним для довгострокового успіху на ринку.

3.3. Рекомендації з вдосконалення системи управління ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна»

Удосконалення системи управління ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є необхідним кроком для зміцнення її позицій на ринку та підвищення загальної ефективності діяльності. В умовах постійних змін та зростаючої конкуренції, компанії потрібно адаптувати свої управлінські підходи, впроваджуючи сучасні інструменти та технології. Це передбачає не лише оптимізацію внутрішніх процесів, але й вдосконалення стратегічного планування, що дозволить компанії краще реагувати на виклики ринку та максимально використовувати нові можливості.

Основні напрями вдосконалення системи управління включають покращення управління людськими ресурсами, підвищення ефективності комунікацій, впровадження інноваційних технологій та розробку стратегій сталого розвитку. Зокрема, важливим є створення мотивуючого середовища для працівників, що сприятиме їх професійному розвитку та підвищенню продуктивності. Крім того, компанії слід активно інвестувати в технологічні нововведення, що дозволить оптимізувати операційні процеси та знизити витрати. Реалізація цих рекомендацій допоможе ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» не лише зберегти свої конкурентні переваги, але й забезпечити довгостроковий успіх та стійке зростання.

Можна стверджувати, що найбільш ефективні керівники ті, що гнучкі та здатні вибрати потрібний вихід і представити власну поведінку у відповідних ситуаціях. Таким чином, сучасний менеджер, якщо він хоче бути ефективним, не може бути обмеженим тільки одним стилем управління. Він повинен черпати з кожного із стилів [9, с. 75].

Основні напрями за якими відбувається удосконалення системи менеджменту підприємством має є: удосконалення організаційної структури управління підприємством; покращення організації менеджменту і бізнесу через удосконалення системи планування підприємства, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства; оптимізація економічного управління виробничими ресурсами і запасами; удосконалення ефективності

управління інноваційними процесами , а саме головне це покращення якості продукції, яка виробляється підприємством.

Для удосконалення організаційної структури управління підприємством треба насамперед встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату, безпосередню чисельність працівників виробничих підрозділів за встановленими нормативами та реальними потребами підприємства, враховуючи сучасні ринкові умови.

Для покращення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства можна запровадити ефективну систему внутрішнього контролю, різноманітність обчислювальної техніки, розвинути комп'ютерні мережі зв'язку, застосовувати сучасні програмні засоби, а саме: інформаційні технології управління. Передусім це стосується як систем організації фінансового менеджменту, бюджетування, так і управління фінансовими ресурсами.

«Один з основних напрямків удосконалення системи менеджменту є конкретний підхід із закінченим етапом управління при визначенні організаційної структури, конкретних прав і обов'язків працівників, міри відповідальності, відповідно своїх посадових функцій керівника та фахівців різних рівнів».

Цільова організаційна структура апарату управління дасть змогу своєчасно, компетентно, комплексно, компактно здійснювати процеси управління підприємством.

Розглянемо детально рекомендації з вдосконалення системи управління:

1. Аналіз поточної ситуації. Почніть з глибокого аналізу всіх аспектів поточної системи управління, включаючи стратегії, процеси, процедури та культуру підприємства. Визначте сильні та слабкі сторони.

2. Залучення керівництва та персоналу. Переконайтеся, що керівництво підприємства розуміє важливість вдосконалення системи управління і готове активно підтримувати цей процес. Залучіть ключових учасників та експертів для участі у вдосконаленні.

3. Визначення стратегічних цілей. Спільно з керівництвом визначте чіткі стратегічні цілі, які система управління має допомогти досягти. Ці цілі повинні бути SMART: конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими.

4. Розробка нової системи управління. На основі аналізу та стратегічних цілей розробіть нову систему управління, яка включатиме у себе кращі практики та інновації. Врахуйте потреби підприємства, його специфіку та стратегічні вимоги.

5. Впровадження та навчання персоналу. Запроваджуйте нову систему управління поетапно, забезпечуючи необхідне навчання та підтримку персоналу. Розробіть план впровадження, розподіліть ролі та відповідальності, проведіть тренінги та семінари.

6. Моніторинг та оцінка результатів. Постійно проводьте аналіз та оцінюйте ефективність нової системи управління. Використовуйте ключові показники продуктивності (KPIs), збирайте фідбек від персоналу та зацікавлених сторін, і вносьте необхідні корективи

7. Постійне вдосконалення. Управління є динамічним процесом, тому не зупиняйтесь на досягнутому. Продовжуйте вдосконалювати систему управління, виходячи з отриманих досвідів та змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Шляхи удосконалення системи менеджменту ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» повинні зосереджуватися на:

- комплексному порядку удосконалення системи управління підприємством і всіма складовими частинами його для того, щоб забезпечити ефективність організаційних, кадрових і технічних рішень, процесів прийняття рішень і покращення інформаційних потоків;

- впровадженні керування завдяки автоматизації виробничого процесу підприємства;

- удосконаленні організаційних структур управління підприємством методом використання сучасних форм (програмно-цільові адаптивні, та інші);

- поліпшенні інформаційної системи менеджменту з метою поліпшення якості інформаційної інформації, а також можливостей її швидкого використання;

- застосуванні обчислювальної техніки і засобів автоматизації для вдосконалення якості виробництва, технічного та економічного рівня;

- співпраці всередині країни з іноземними партнерами для кращого рівня якості розвитку сучасної системи менеджменту на підприємстві;

- використанні світового досвіду.

Оптимізація організаційних структур управління підприємством — це важлива стратегія для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Ось кілька напрямків, які можна взяти до уваги:

1. Функціональна інтеграція. Забезпечення злагодженої роботи між підрозділами та відділами, визначення чітких комунікаційних каналів.

2. Децентралізація. Перерозподіл влади та відповідальності, щоб дати більше автономії окремим підрозділам.

3. Стратифікація. Створення рівнів управління для кращого контролю та сприяння швидкому прийняттю рішень.

4. Використання технологій. Застосування інформаційних систем та програмного забезпечення для автоматизації процесів та підвищення продуктивності.

5. Розвиток кадрів. Навчання та підтримка персоналу для адаптації до нових організаційних моделей та стратегій управління.

6. Стратегічне планування. Визначення довгострокових цілей та стратегій, які відображають місію підприємства.

7. Культура підприємства. Створення сприятливого середовища для співпраці, творчості та інновацій серед персоналу.

Управління фокусується на кількох ключових аспектах:

1. Цілі розвитку і удосконалення. Розробка чітких цілей для подальшого розвитку системи управління підприємством та його компонентів.

Ці цілі включають ефективність прийняття рішень, гармонізацію інформаційних потоків та процесів, а також організаційні, кадрові і технічні аспекти.

2. Впровадження сучасних методів керування. Використання новітніх інструментів і технологій для керування, зокрема інтегроване керування автоматизованим виробництвом для забезпечення ефективності та оптимізації процесів.

3. Удосконалення організаційних структур. Покращення системи управління підприємством через використання сучасних, гнучких форм структури, таких як адаптивні або програмно-цільові структури.

4. Покращення інформаційної системи. Оптимізація інформаційної системи для забезпечення якості інформації та швидкого доступу до неї, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень.

5. Використання автоматизації та обчислювальної техніки. Застосування інноваційних засобів для підвищення техніко-економічного рівня та якості виробництва, включаючи роботизацію та гнучкі виробничі ділянки.

6. Використання світового досвіду та співпраця з партнерами. Використання передового досвіду та співпраця з іноземними партнерами для підвищення рівня якості розвитку системи управління на підприємстві.

Вдосконалення системи управління ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» передбачає оптимізацію управління людськими ресурсами, впровадження інноваційних технологій та розробку стратегій сталого розвитку. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності операцій та конкурентоспроможності компанії. Реалізація рекомендацій забезпечить довгостроковий успіх та стійке зростання ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» на ринку.

ВИСНОВКИ

Підприємництво та бізнес є двома важливими аспектами економічної діяльності, спрямованими на створення і ведення комерційної діяльності з метою отримання прибутку. Підприємництво включає в себе процес створення нових ідей, ризику та інновацій, тоді як бізнес зосереджений на ефективному управлінні ресурсами та досягненні поставлених цілей. Ці концепції взаємопов'язані і відіграють важливу роль у розвитку економіки та суспільства в цілому. Підприємництво як система економічних відносин у нашій літературі в умовах командно-адміністративної системи не розглядалося. Командно-адміністративна система несумісна зі свободою господарювання. В економічній науці підприємництво характеризувалося як система відносин капіталістичної економіки, як експлуаторське явище. На практиці підприємництво заборонялося.

Правові засади розвитку підприємництва в Україні ґрунтуються на Конституції України, яка гарантує право на підприємницьку діяльність та захищає власність. Законодавство України визначає основні принципи підприємницької діяльності, такі як свобода підприємництва, конкуренція, захист прав споживачів та інше. Національна стратегія розвитку підприємництва спрямована на створення сприятливого інвестиційного та підприємницького середовища. Україна також підписала ряд міжнародних угод та участь у програмах, спрямованих на підтримку розвитку підприємництва та підвищення інвестиційної привабливості країни. Наявність державної регуляторної політики у сфері підприємництва притаманна багатьом країнам. Проте, із використанням різноманітного інструментарію регуляторного впливу, може породжувати неоднорідність трактування сутності державного регулювання підприємництва.

ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» - один з національних лідерів торговельного ринку. Пропонує вам понад 25 000 товарів. Компанією представлений великий асортимент товарів та приємні ціни. Поруч із привабливими товарами низької цінової категорії в наших магазинах можна

знайти високоякісні товари під власними торгівельними марками METRO та бренди відомих виробників.

Залучені і позичені ресурси мають важливе значення у забезпеченні фінансової діяльності підприємства. Вони є джерелами фінансування основних операцій, інвестиційних проектів та розвитку бізнесу. Залежність від цих ресурсів вимагає відповідального підходу до їх управління та ефективного використання для забезпечення ліквідності та фінансової стабільності підприємства. Правильне використання залучених та позичених ресурсів сприяє успішному функціонуванню бізнесу та його конкурентоспроможності.

Бізнес-план ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» є необхідним інструментом для ефективного управління діяльністю підприємства. Він визначає стратегічні цілі, напрямки розвитку, фінансові плани і маркетингові стратегії, що дозволяє компанії успішно працювати на ринку оптової торгівлі. Аналіз та постійне оновлення бізнес-плану є важливими кроками для досягнення успіху та стійкості підприємства.

Вивчення зарубіжного досвіду управління підприємницькою діяльністю надає цінні інструменти та методи, які можуть бути адаптовані до вітчизняних умов для підвищення ефективності бізнесу. Запозичення кращих практик зі США, Європи та Азії дозволяє підприємцям впроваджувати інноваційні підходи, що сприяють стійкому розвитку та конкурентоспроможності. Таким чином, інтеграція зарубіжного досвіду є ключовим елементом успішного управління підприємницькою діяльністю в умовах глобалізації.

Проблеми та недоліки в управлінні діяльністю ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» зосереджуються навколо адаптації до ринкових змін, ефективного управління персоналом та впровадження інноваційних технологій. Усунення цих недоліків є ключовим для підвищення конкурентоспроможності та стабільного розвитку компанії. Вирішення зазначених проблем сприятиме підвищенню ефективності операцій та задоволенню потреб клієнтів, що є критичним для довгострокового успіху на ринку.

Вдосконалення системи управління ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» передбачає оптимізацію управління людськими ресурсами, впровадження інноваційних технологій та розробку стратегій сталого розвитку. Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності операцій та конкурентоспроможності компанії. Реалізація рекомендацій забезпечить довгостроковий успіх та стійке зростання ТОВ «Метро Кеш енд Кері Україна» на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажнюк М.О. Основи економічної теорії: Навч. посіб. К.: Знання, 2021. 368 с.
2. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навч. посібник [для самот. вивч. дисципліни]. 3-тє вид., виправл. і доп. К. : Знання-Прес, 2018. 299
3. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: Теорія, методика, практика, аналіз : монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 292 с.
4. Безугла Л. С. Механізми державного регулювання підприємницької діяльності в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 6. С. 89-92. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_6_25.
5. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
6. Горбаченко С. А. Проектний менеджмент : навчально-методичний посібник для підготовки здобувачів вищої освіти галузі знань 12 «Інформаційні технології». Одеса : НУ "ОЮА", 2020. 263 с.
7. Довгань Л.Є. «Управління проектами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проектів», «Менеджмент інновацій», «Логістика. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с.
8. Жигірь А. А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 20. С. 28-33. . URL:: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_20_7.
9. Калущка Л. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом [Електронний ресурс. Соціально-економічні проблеми і держава. 2018. Вип. 2 (7). С. 74-80. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12klveup.pdf>.

10. Кузьмичов, А. І. Планування та управління проектами [Текст] : моделювання засобами MS Excel : практикум; Ін-т проблем реєст. інформ. НАН України. Київ : Ліра-К, 2018. 180 с.
11. Лендел М. А. Теоретичні засади підприємництва: аналітичний аспект. Науковий вісник УжНУ. Вип. № 35. Ч. 1. Ужгород, 2019. С. 13-17.
12. Марченко В.М. Основи підприємницької діяльності : підручни: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
13. Некречий З. Т. Основні переваги та недоліки організаційно-правових форм підприємницької діяльності. Наукові розробки молоді на сучасному етапі : тези доповідей XVII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів (26-27 квітня 2018 р., Київ). К. : КНУТД, 2018. Т. 3 : Економіка інноваційної діяльності підприємств. - С. 233-234.
14. Онишкевич О.В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами [Електронний ресурс]. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/34.pdf.
15. Осадчук С. В. Інституційні та нормативно-правові засади діяльності малого підприємництва. Аспекти публічного управління. 2018. Т. 6, № 8. С. 71-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_8_10.
16. Павліщій Д.О. Сутність підприємництва в умовах економіки знань. Економіка, фінанси, прав, №4/3, 2018. URL <https://elar.naiu.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/9f865dfb-c2d2-4b52-a75b-c44067a7c3a0/content>.
17. Параманов , Д. Ю. Про поняття підприємницької діяльності: адміністративний аспект. Юридична наука, (7 (109), 119–127. URL: <https://doi.org/10.32844/10.32844/2222-5374-2020-109-7.16>.
18. Пехов В. А. Сутність підприємництва та особливості його розвитку в аграрній сфері України. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2022. № 3. С. 33-38. . URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_8

19. Сагайдак Ю. Підприємницька діяльність як основна форма реалізації економічних прав людини. Теоретико-правовий аспект. Підприємництво, господарство і право. 2022. № 7. С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_7_8.
20. Фесенко Т.Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. Посібник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х. : ХНАМГ, 2012. 181 с
21. Шкірко О. І. Сутність та поняття підприємництва в Україні. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. Вип. 6(2). С. 48-52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2021_6%282%29__10
22. Щеленко Д.І. Економічна сутність організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств, Економіка і суспільство, 2018. . URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/80.pdf.
23. Баглаєва Н. С., Суховєєва Ю. А. Теоретична сутність поняття економічна ефективність діяльності підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 2. С. 98-101.
24. Боднажевський В. А., Коверга А. В. Шляхи підвищення ефективності діяльності сільськогосподарського підприємства. Економіка підприємства: Актуальні проблеми та перспективи розвитку : матеріали XII наук.-Практ.конф. (м. Херсон, 25 трав. 2017 р.). Херсон : ХНТУ, 2017. С. 71-73.
25. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с
26. Зачко О. Б., Івануса А.І., Кобилкін Д.С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.
27. Кащена Н. Б., Гаркуша Н. М., Сідорова Т. О., Лисак Г. Г. Аналіз Господарської діяльності підприємства : навч. Посіб. Харків : ХДУХТ, 2014. 536 с.
28. Левченко І. В., Олійник Н. М. Аналіз стану та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності переробного підприємства. Сучасна Освіта

і наука в Україні: традиції та інновації : зб. Матеріалів XVI всеукр. Наук.-практ. Заоч. Конф. (м. Одеса, 25-26 квіт. 2013 р.). Одеса, 2013. С. 54-56.

29. Макаренко С. М., Олійник Н. М., Шарапа І. В. Економічні проблеми розвитку сільського господарства в сучасних умовах ринку. Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України : матеріали VIII міжнар. Наук.-практ. Конф.: в 2 т., м. Київ, 29-30 листоп. 2012 р. Київ – Дніпропетровськ : Біла К.О., 2012. Т. 1. С. 75-78

30. Московчук А. Т., Талах В. І., Талах Т. А., Ткачук І. М. Аналіз Господарської діяльності : Практикум : навч. Посіб. Для студ. Вищ. Навч. Закл. Луцьк : Гадяк Ж. В., 2013. 226 с.

31. Навольська Н. В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 18. С. 266-271.

32. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник . К.: Центр учбової літератури, 2020. 432 с.

33. Паламаренко Я. В. Заходи щодо підвищення економічної ефективності діяльності підприємств спиртової галузі України в контексті сьогодення. Ефективна економіка : Електронне наукове фахове видання. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

34. Перерва П. Г., Кравчук А. В. Ефективність як економічна категорія. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки. 2018. № 15 (1291). С. 137-143.

35. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність». Агросвіт. 2016. № 10. С. 69-74.

36. Савицька О. М., Салабай В. О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. Ефективна економіка : Електронне Наукове фахове видання. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

37. Основи підприємництва: Підручник / [Біляк Т.О., Бірюченко С.Ю., Бужимська К.О., та ін.]. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.


38. Господарський кодекс від 16.01.2003 р. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/436-15>.
39. Звітність українських підприємств. ТОВ «Метро кеш енд кері». URL:
<https://zvitnist.com/>
40. Офіційний сайт ТОВ «Метро кеш енд кері Україна». URL:
<https://www.metro.ua/>

Додаток А

Фінансова

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Баланс (Звіт про фінансовий стан)				
Пасива	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
I. Власний капітал				
Зареєстрований (закладний) капітал	13	1400	510 842	510 842
Додатковий капітал	14	1410	11 685	11 685
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	15	1420	(5 382 083)	(5 340 405)
Усього за розділом I		1435	(4 859 556)	(5 517 578)
II. Договірні зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені поточні зобов'язання		1500	-	-
Поточні зобов'язання		1505	-	-
Зобов'язання з лізингу	16	1506	36 291	34 097
Кредити	17	1510	5 102 229	5 820 320
Інші довгострокові зобов'язання		1515	-	-
Довгострокові забезпечення		1520	2 011	10 778
Усього за розділом II		1595	5 140 561	6 885 195
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити		1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	18	1615	3 706 320	2 449 204
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з боржниками	19	1620	190 006	54 212
у тому числі з податку на прибуток		1621	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування		1625	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці		1630	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами		1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками		1640	-	-
Зобов'язання з лізингу	16	1660	17 099	4 015
Поточні забезпечення	20	1680	41 730	28 140
Доходи майбутніх періодів		1685	-	-
Інші поточні зобов'язання	21	1690	3 300 582	2 852 619
Усього за розділом III		1695	7 259 226	5 453 390
Баланс		1800	7 540 221	5 888 707


 Дригущ Світлана Васильівна
 Директор з фінансових та
 адміністративних питань


 Міщенко Наталія Георгіївна
 Начальник Управління бухгалтерського
 обліку, головний бухгалтер

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) На 31 грудня 2022 року

Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Приміток	Код рядка	31.12.2021	31.12.2022
			тис. грн.	тис. грн.
1		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	6	1000	75 423	163 138
первісна вартість		1001	172 832	308 277
накопичена амортизація		1002	(97 409)	(125 139)
Незавершені капітальні інвестиції	7	1005	8 674	34 006
Основні засоби	8	1010	2 487 542	2 365 005
первісна вартість		1011	4 883 654	4 896 682
знос		1012	(2 196 112)	(2 531 677)
Права користування	9	1090	43 580	27 949
Довгострокові фінансові інвестиції:			-	-
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	-	-
інші фінансові інвестиції		1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040	-	-
Відстрочені податкові активи		1045	482 305	454 646
Усього за розділом I		1095	3 107 528	3 064 744
II. Оборотні активи				
Запаси	10	1100	2 045 976	1 980 953
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	11	1125	157 545	41 738
Дебіторська заборгованість поставальників та передплати	11	1130	615 540	494 770
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11	1135	56 288	61 676
у тому числі з податку на прибуток		1136	1 850	1 850
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів		1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	12	1165	1 331 299	930 354
Витрати майбутніх періодів		1170	-	-
Інші оборотні активи		1190	226 945	222 471
Усього за розділом II		1185	4 432 703	3 741 983
Баланс		1300	7 540 231	6 806 707

ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за рік, що закінчився 31 грудня 2022 року

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			31.12.2021	31.12.2022
			тис. грн.	тис. грн.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
Стаття	Примітки	Код рядка		
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	22	2000	25 944 347	20 152 149
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23	2050	(21 927 493)	(17 115 276)
Валовий прибуток		2090	4 016 854	3 036 873
Валовий (збиток)		2095		
Інші операційні доходи	26	2120	118 631	1 143 350
Витрати продажу	25	2125	(3 236 775)	(2 416 978)
Адміністративні витрати	24	2130	(357 187)	(393 150)
Інші операційні витрати	27	2180	(2 268)	(248 770)
Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток		2190	539 235	1 121 325
Фінансовий результат від операційної діяльності, (збиток)		2195		
Дохід від участі в капіталі		2200	-	-
Інші доходи	28	2240	736 345	661 926
Фінансові витрати	29	2250	(274 458)	(220 570)
Втрати від участі в капіталі		2255	-	-
Інші витрати	28	2270	-	(2 193 347)
Фінансовий результат до оподаткування, прибуток		2290	1 001 113	-
Фінансовий результат до оподаткування, (збиток)		2295		(630 664)
Дохід (витрати) з податку на прибуток	30	2300	(276 913)	(27 658)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування		2305	-	-
Чистий фінансовий результат, прибуток		2350	724 200	-
Чистий фінансовий результат, (збиток)		2355		(658 322)
II. СУКУПНИЙ ДОХІД				
Стаття	Примітки	Код рядка	2021 р.	2022 р.
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів		2405	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450	-	-
Податок на прибуток, налікований з іншим сукупним доходом		2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	724 200	(658 322)