

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Кириленко О.М.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022

**ДИПЛОМНА РОБОТА**  
**(пояснювальна записка)**

**випускниці освітнього ступеня**

**«Магістр»**

**Тема: УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ**  
**ТОВ «ПІНК ФРОЙД» З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО**  
**СЕРЕДОВИЩА**

**Виконала: Стребкової Ганни Миколаївни**

**Керівник: проф. Новак Валентина Олексіївна**

**Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД) \_\_\_\_\_ (Новак В.О.)**

\_\_\_\_\_ (Серьогін С.С.)

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступінь Магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

«  » \_\_\_\_\_ 2022

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломного проекту (роботи) студентки**

**Стрєбкової Ганни Миколаївни**

1. Тема проекту (роботи): Удосконалення діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД» з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2022, № 1399 / ст

2. Термін виконання проекту (роботи): з «05» вересня 2022 до «30» листопада 2022.

3. Вихідні дані до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «ПІНК ФРОЙД»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма №2, статут підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД», літературні джерела.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):

Необхідно: вивчити та проаналізувати маркетингову діяльність ТОВ «ПІНК ФРОЙД», особливості системи маркетингу на підприємстві, сучасний стан маркетингової діяльності підприємства в умовах пандемії; здійснити аналіз фінансово-економічної та маркетингової діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»; провести аналіз маркетингової діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД» та аналіз покращення ефективності маркетингової

діяльності підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД», запропонувати шляхи покращення маркетингової діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД» та обґрунтувати шляхи їх реалізації.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис. — 5,

Аналітико-дослідницький розділ: рис. — 6, табл. — 9,

Проектно-рекомендаційний розділ: рис. — 9, табл. — 1,

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05.09.2022-15.09.2022	виконано
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»	15.09.2022-20.09.2022	виконано
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	20.09.2022-23.09.2022	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	24.09.2022-28.09.2022	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	29.09.2022-06.10.2022	виконано
6.	Вибір напрямів удосконалення діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	11.10.2022-18.10.2022	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	19.10.2022-25.10.2022	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	26.10.2022-29.10.2022	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	30.10.2022-04.11.2022	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	05.11.2022-17.11.2022	виконано

Студент \_\_\_\_\_ (Стребкова Г.М.)

Керівник дипломного проекту (роботи) \_\_\_\_\_ (Новак В.О.)

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота досліджує діяльність ТОВ «ПІНК ФРОЙД» з урахуванням зовнішнього середовища, а також направлена проаналізувати та розробити пропозиції щодо удосконалення діяльності на базі підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД».

У вступі показана актуальність та практична цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано методи дослідження.

Перший розділ описує теоретичні основи внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, їх взаємодії, та менеджмент змін під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Розкрито сутність менеджменту змін та виявлено основні його види та напрями. Визначено теоретичні засади здійснення менеджменту змін на підприємстві та розглянуто питання сучасного використання середовища підприємства та спротиву змінам на підприємстві.

Другий розділ розглядає загальну характеристику підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД», а також показує аналіз фінансово-економічного стану та середовищ підприємства. А також аналізує його ефективність з різними можливостями вдосконалення.

Третій розділ вказує рекомендаційні шляхи удосконалення діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД» з урахуванням взаємодії із зовнішнім середовищем. Розроблено пропозиції щодо удосконалення взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності використання зовнішнього середовища на користь підприємства та потенційних клієнтів. А також проведена оцінка ефективності даних пропозицій.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

**Ключові слова:** внутрішнє середовище, зовнішнє середовище, менеджмент змін, спротив менеджменту змін, мобільний додаток.

## ABSTRACT

The thesis investigates the activities of "PINK FROYD" LLC taking into account the external environment, and also aims to analyze and develop proposals for improving the activities on the basis of the enterprise "PINK FROYD" LLC.

The introduction shows the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, the subject and object of the study, and the research methods.

The first section describes the theoretical foundations of the internal and external environment of the enterprise, their interaction, and change management under the influence of external and internal environment. The essence of change management is revealed and its main types and directions are identified. The theoretical foundations of change management at the enterprise are determined and the issues of modern use of the enterprise environment and resistance to change at the enterprise are considered.

The second section considers the general characteristics of the enterprise "PINK FROYD" LLC, as well as shows the analysis of the financial and economic condition and environment of the enterprise. And also analyzes its efficiency with various opportunities for improvement.

The third section indicates the recommended ways to improve the activities of "PINK FROYD" LLC, taking into account the interaction with the external environment. Proposals for improving interaction with customers and increasing the efficiency of using the external environment for the benefit of the enterprise and potential customers have been developed. And also the effectiveness of these proposals was evaluated.

The conclusions and suggestions summarize the results of the study.

Keywords: internal environment, external environment, change management, resistance to change management, mobile application.

## ЗМІСТ

<b>ЗМІСТ</b>	<b>7</b>
<b>ВСТУП</b>	<b>8</b>
<b>Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	<b>10</b>
1.1. Сутність та основні аспекти забезпечення діяльності підприємства	10
1.2. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства та особливості його внутрішнього середовища	20
1.3. Основні принципи менеджменту змін в діяльності підприємства	30
<b>Розділ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІНК ФРОЙД»</b>	<b>42</b>
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»	42
2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»	49
2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»	56
<b>Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІНК ФРОЙД» З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	<b>64</b>
3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»	64
3.2. Пропозиції щодо впровадження заходів з метою удосконалення діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»	66
3.3. Обґрунтування результативності запропонованих заходів.	79
<b>ВИСНОВОК</b>	<b>86</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	<b>89</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах, підприємницька діяльність набуває нових можливостей та особливостей. Під час планової економіки не потрібно було настільки заморочуватись з конкурентоспроможністю підприємства і контролювати зовнішнє середовище. Проте зараз, коли країна повноцінно перейшла на ринкову економіку і план гри змінився, настала потреба враховувати набагато більше факторів, ніж «державне замовлення».

Встала потреба використовувати набагато складніші та ширші аналізи. Підлаштовуватися під умови, яких раніше не було. І не тільки. Основною метою було зрозуміти, як зовнішнє середовище провокує менеджмент змін всередині підприємства. І як внутрішня структура впливає на ефективність та практичність позиціонування підприємства на ринок.

Даній проблематиці приділили увагу такі вчені, як: Дж.Белл, Ф.Котлер, Хімченко А. М., Сафарова Р. В., Корінев В. Л., Зайцева Л.О., Демиденко С. Л., Гринько Т. В., Ковальов В. М., Гвініашвілі Т. З., Порудеєва Т.В., Кишковська Е.Л., Скрипник К.Н.

Базою дослідження є ТОВ «ПІНК ФРОЙД».

Метою дипломної роботи був самостійний пошук, систематизація, аналіз та конкретизація фактичного матеріалу, вивчення та аналіз літературних джерел, обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка науково-практичних напрямків удосконалення діяльності підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД» в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити сутність підприємництва та аспекти його діяльності;
- визначити особливості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- проаналізувати основні принципи менеджменту змін в діяльності підприємства;
- провести аналіз профілю діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»;



— проаналізувати основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

— оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та дослідити зовнішньоекономічну діяльність підприємства.

— Запропонувати власні заходи покращення підприємницької діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи і практичні засади удосконалення зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД».

Дослідження базується на системному загально теоретичному осмисленні досягнень вітчизняних і зарубіжних учених з проблем аналізу та вдосконалення менеджменту змін підприємства. Для цього поєднано загальнонаукові та специфічні методи дослідження, зокрема абстрагування, аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняльного аналізу. Методи експертних оцінок застосовувались при виявленні методів удосконалення діяльності підприємства з урахуванням зовнішнього середовища.

Для збору інформації було опрацьовано наступні джерела: Інтернет-ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланси підприємства за досліджуваний період, звіти про фінансові результати, прайс-листи на фірмову продукцію, державні стандарти на даний вид продукції, інструкції щодо технологічного процесу виробництва тощо.

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

### **1.1. Сутність та основні аспекти забезпечення діяльності підприємства**

Підприємництво є основним елементом ринкової економіки. без нього розвиток економіки міг рухатися не з такою стрімкістю, яку вона має на сьогодні. Щоб зрозуміти, що таке підприємництво, треба для початку розглянути, з чого воно почалося? [1]

Для багатьох громадян України підприємництво стає основним видом трудової діяльності. Особливо відчуває потяг до ведення власного бізнесу молоде покоління. Досвід показує, що без ініціативних людей та розвитку різних форм підприємництва прогрес як країни, так і світовий загалом неможливий. Підприємницька діяльність є особливою господарською діяльністю людей [2].

Малі та середні підприємства визнані в усьому світі рушійною силою [3] економіки та являють собою основний відсоток від інших видів підприємництва у світі.

Законодавство України про підприємництво визначає загальні правові, економічні та соціальні засади здійснення підприємницької діяльності фізичними і юридичними особами на території України, гарантії свободи підприємництва та його державної підтримки [4].

У господарському кодексі України, у статті 3 про господарську діяльність та господарські відносини сказано, що:

1. Під господарською діяльністю у цьому Кодексі розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [5].

2. Господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку, є підприємництвом, а

суб'єкти підприємництва — підприємцями. Господарська діяльність може здійснюватись і без мети одержання прибутку (некомерційна господарська діяльність) [5].

Отже, підприємництво – це господарська діяльність з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

Закон України "Про підприємства в Україні" дає таке визначення підприємства: "Підприємство — самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу)" [6].

Отже, підприємство — це юридична особа й одночасно господарська та фінансова одиниця.

Підприємницька діяльність — це самостійна ініціатива, діяльність, що систематично утворена на власний ризик та полягає у виробництві продукції, виконанні робіт, наданні послуг та заняття торгівлею. Звичайно, з метою отримання прибутку.

У західних країнах підприємництво розглядається як особливий тип господарювання, в основі якого — пошук нових можливостей виробництва товарів і послуг на основі інновацій та уміння залучення ресурсів із найрізноманітніших джерел [2].

Підприємництво — це принципово новий тип господарювання, який базується на інноваційному поведженні власників підприємства, на умінні знаходити і використовувати ідеї, утілювати їх у конкретні підприємницькі проекти.

Підприємництво є основним елементом ринкового господарства. Під підприємством розуміється економічний суб'єкт, що займається виробничою діяльністю і має господарську самостійність. Підприємство об'єднує ресурси для виробництва економічних благ із метою збільшення прибутку [7].

В кожній країні існує система галузей, їх не менше сотні і чим розвинутіша країна, тим більше галузей в них існує. В кожній галузі

функціонують десятки підприємств. Підприємництво є основною ланкою народного господарства, оскільки на ньому відбувається поєднання особистісних і речових факторів виробництва, виготовляється в процесі праці вся сукупність економічних благ [8].

Отже, також підприємство — це самостійний господарюючий суб'єкт, який забезпечує виробництво товарів і послуг, здійснює науково-дослідну і комерційну діяльність з метою привласнення прибутку.

Схоже поняття має «бізнес», що означає «справа», «заняття», «економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку».

Подібний зміст має поняття «бізнес» – **справа, заняття, економічна діяльність, спрямована на отримання прибутку**. В Україні поняття «бізнес» і «підприємництво» сприймаються як слова-синоніми. Проте поняття «бізнес» ширше за змістом, оскільки до бізнесу належить здійснення будь-яких одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, які направлені на одержання доходу. Суб'єкта в бізнесі називають бізнесменом або комерсантом [2].

Господарський кодекс України, стаття 42, «Підприємництва як вид господарської діяльності» говорить, що:

1. Підприємництво — це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [10].

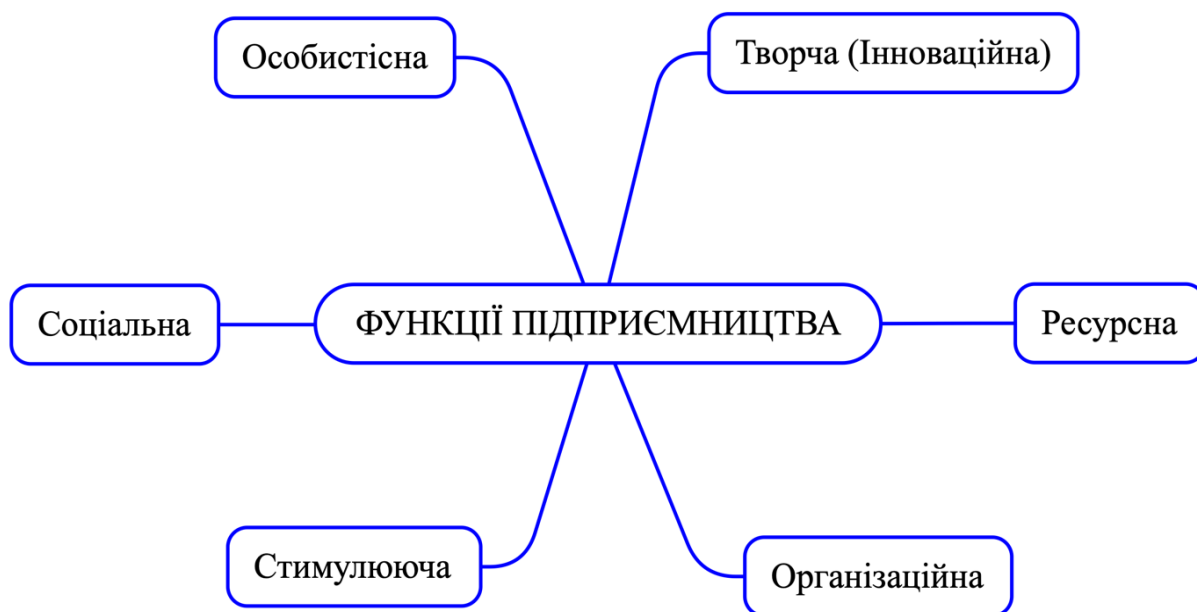
Отже підприємництво та бізнес часто ототожнюються. Проте водночас вони не тотожні, хоча й близькі за значенням. бізнес вважається поняттям ширшим, ніж підприємництво і охоплює всі відносини: між підприємцями, споживачами, найманцями, державою та усіма іншими учасниками ринкової економіки [9].

Бажання отримати прибуток накінець є основною рушійною силою в системі підприємництва.

Крім того, підприємницька діяльність здійснюється систематично, тобто не на основі одноразових угод. Також важливою особливістю є діяльність на основі приватної власності, власної ініціативи та на власний ризик.

Отже, *Підприємництво – це складова бізнесу, як особлива його форма, пов’язана в першу чергу з інноваціями.*

Його сутність можна побачити через функції підприємництва, тобто його роль у суспільстві (рис. 1.1):



*Рис. 1.1: функції підприємництва (створено автором на основі [2])*

— Творча або Інноваційна — коли підприємці реалізують нові ідеї, нові наукові розробки, пов’язані з господарською діяльністю на власний ризик.

— Ресурсна — передбачає, що підприємець націлений якнайефективніше використати задіяні матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні або інтелектуальні ресурси, тощо.

— Організаційна — підприємець організовує виробництво та збут товарів та послуг.

— Стимулююча — формується механізм мотивації та ефективного використання ресурсів, щоб максимально задовольнити потреби споживачів.

— Соціальна — передбачає вироблення саме тих товарів і послуг, що необхідні для суспільства.

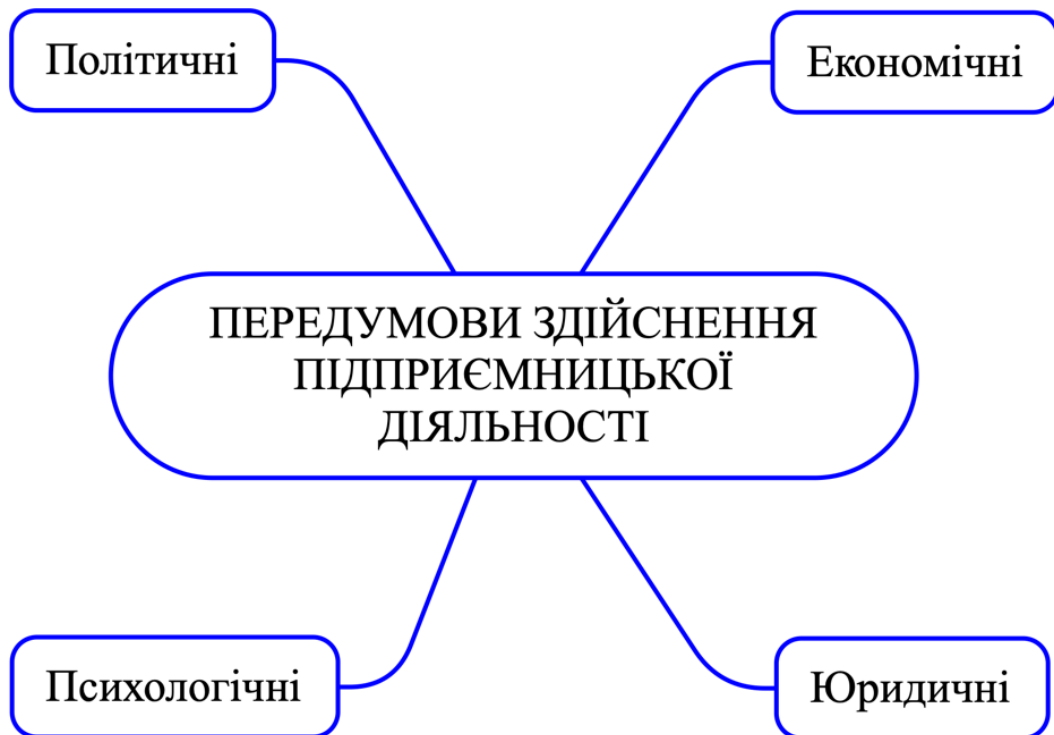
— Особистісна — зводиться до самореалізації підприємця, інакше кажучи отримання задоволення та самовираження від своєї діяльності.

У процесі своєї діяльності підприємець повинен передбачати можливість отримання збитків замість прибутку і навіть банкрутство. Повністю запобігти ризику неможливо, тому що складно прогнозувати розвиток подій на товарних ринках або дії фірм-партнерів, конкурентів чи покупців. Отже, підприємництво — це тип господарської поведінки, пов'язаний з ризиком не-отримання прибутку та соціального ефекту [2].

Також, як і всі інші системи, підприємництво має свої принципи — правила, через які реалізується підприємницька діяльність. Можна сформулювати такі:

- вільний вибір видів підприємницької діяльності;
- самостійне формування підприємцем програми своєї діяльності, переліку постачальників і споживачів продукції, джерел залучення ресурсів тощо;
- самостійне встановлення цін на продукцію (товари або послуги) відповідно до законодавства країни;
- вільний найм працівників;
- комерційний розрахунок та власний комерційний ризик;
- вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших платежів, передбачених законом [2].

Підприємництво розвивається у певному історичному, та соціально-економічному середовищі. Для його становлення та розвитку необхідні чотири основні передумови (рис. 1.2.):



*Рис. 1.2: Передумови здійснення підприємницької діяльності (створено автором на основі [2])*

— Політичні передумови — створення сприятливого політичного клімату для підприємств, захист підприємницької діяльності з боку влади всіх форм власності. Ефективна політика оподаткування, кредитування, а також митна тощо.

— Юридичні передумови — це законодавчі, нормативні акти країни підприємництва. Вони однакові для всіх учасників ринку.

— Психологічні передумови — створюється позитивне ставлення суспільства до підприємницької діяльності.

— Економічні передумови — необхідні для існування підприємства сприятливі економічні умови країни, в якій підприємство існує.

Основною економічною передумовою є розмаїття форм власності. Коли на ринку діють приватні, державні, кооперативні, колективні власники, а рішення щодо ведення бізнесу, використання ресурсів, пошуку партнерів, тощо приймають власники на власний ризик.

В Україні такі економічні передумови виникли під час проведення політики приватизації та демонополізації господарської діяльності.

Ще одна умова – існування ринкової інфраструктури, такої як банків, бірж, логістичної системи тощо.

Всі ці умови підприємництва передбачені Конституцією України, а також Господарським Кодексом та кількома пов'язаними з підприємництвом законами.

Ще одна дуже важлива умова для розвитку — щоб держава не втручалася у діяльність підприємця, а тільки здійснювала економічне регулювання через систему законодавства та фінансові механізми. Нажаль, кілька поколінь українців ставилися до підприємництва негативно, що істотно вплинуло на становлення підприємницької діяльності в Україні.

Підприємництво не тільки відноситься до економічної категорії, але й ґрунтується на конкретних засадах. При яких підприємництво — це:

1. Явище, що відображає виробничі відносини. Як вид людської діяльності, воно дає змогу встановити місце в системі суспільних відносин: суб'єкт підприємництва, тобто людина, не може існувати поза суспільства та повинна вступати у відповідні відносини з іншими людьми. Вирішальні відносини при цьому — економічні, тобто виробничі відносини (розподіл, обмін, споживання). При цьому підприємницька діяльність повинна набувати ознак, потрібних для ефективного її існування: матеріальність, об'єктивність, системність, наявність протиріч та протиставлень.

2. Складне системне явище, елементи розглядаються у взаємозалежності.

3. Діяльність, що є складовою матеріальних відносин, об'єктивним та матеріальним явищем.

4. Суб'єктне, персоніфіковане явище, пов'язане з конкретною людиною-підприємцем.

5. Історичне явище, що зазнало зі своїм розвитком значних змін.

6. Розглядається в загальному зв'язку і взаємозалежності, як суспільне явище. безперервно розвивається на основі боротьбі протилежностей.



7. Філософія вільного індивідуалізму, основна суть якого — забезпечити розквіт за рахунок власних зусиль, але не суперечити інтересам суспільства.

8. Розвиток, що передбачає:

— Раціоналізацію економіки,

— Підвищення конкурентоспроможності,

— Позбавлення від баласту ресурсів, що погано експлуатуються,

— більш повну реалізацію основного потенціалу суспільства-людини.

Це означає, що підприємництво не є капіталістичним чи соціалістичним. Це невід'ємний елемент бізнесу, що розвивається тільки там, де встановлена вільна ринкова економіка та демократичний уклад.

9. Важка, складна праця, що під силу не кожному, що за певних умов не виключає експлуатацію. Проте оскільки внесок підприємництва у прогрес соціуму великий, не можна забувати, що ідеалізувати його не слід.

Економічна сутність підприємства в тому, що воно має мету — одержання прибутку. Відповідно, його діяльність спрямована на прибуток від реалізації товарів, об'єктивними умовами його існування є відтворення — безперервний, постійно повторюваний процес виробництва. Чинниками виробництва є робоча сила і виробничі фонди.

З економічного погляду, підприємство самостійно здійснює індивідуальне відтворення, тобто організовує виробництво, наймає робочу силу, купує сировину і матеріали тощо. Потім відбувається саме виробництво, виготовляється готовий продукт, продається, отримується прибуток. І знову відбувається закупка сировини і все повторюється спочатку.

Як економічне явище, підприємство характеризується певною сукупністю продуктивних сил і виробничих відносин.

По-перше, воно має певну кількість засобів виробництва і робітників. Це дає можливість виконувати закінчену серію операцій і здійснювати випуск продукції. Підприємство також характеризується певною організацією виробничого процесу, спрямованого на досягнення економічної ефективності [11].

По-друге, підприємництво — це певна підсистема виробничих відносин. Засоби виробництва бувають приватних та державної форм власності. Відносини власності на рівні підприємства реалізуються безпосередньо через управління та працю. Підприємництвом реалізується суспільна форма праці та різноманітні форми її організації: кооперація, спеціалізація, зміна праці, комбінування, усупільнення тощо.

У інформаційному відношенні, підприємство — це складна динамічна система, що характеризується деяким обсягом, інтенсивністю та різнонаправленістю інформаційних зв'язків між підсистемами й елементами. Ці елементи постійно обмінюються різного роду інформацією з зовнішнім середовищем. Інформаційна система включає звітну та нормативно-технічну документацію, а також інформацію щодо стану та напрямку компонентів підприємства.

Як адміністративно-правова одиниця, підприємство виступає в якості юридичної особи з установленими державою в законодавчому порядку правами та обов'язками.

Загалом, в економічному розумінні, підприємництво — це певна система, по якій функціонує підприємство. Її основу становлять демократичні форми економічної діяльності. Також забезпечується право ініціативи у виборі сфер, форм і методів господарювання, економічної, організаційної та технічної творчості і новаторства.

У центрі системи знаходиться сам підприємець — господар та власник господарської діяльності, здатний забезпечити організацію ведення господарства за допомогою новітніх економічних та технічних досягнень науки.

Підприємцем може бути: дрібний власник, керівник акціонерного товариства, кооператор, орендар і т. д. Підприємницькою діяльністю може займатися, як окрема особа, так і група людей (колективне підприємство). Законом України "Про підприємництво" [12] передбачено, що суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути громадяни України та інших держав,

не обмежені законом у працездатності або дієздатності, а також юридичні особи усіх форм власності, установлені Законом України "Про власність" [13].

Серцевину будь-якої економіки складає створення економічного продукту. Підприємства випускають продукцію, виконують своє завдання, створюють основу для споживання і збільшення національного багатства.

Економіку держави загалом можна розглядати як сукупність різноманітних підприємств, що знаходяться у тісних взаємозв'язках між собою і державою.

Від того, як і наскільки ефективно працюватимуть підприємства, від їх фінансового стану залежить здоров'я економіки країни загалом.

Отже, з викладеного вище можна зробити суттєвий *висновок*:

Оскільки підприємництво є одним із різновидів творчої, пошукової, повної ризику соціальної діяльності, у більшості країн з ринковою економікою воно вважається одним із найпрестижніших занять. Цей вид діяльності найкращим чином допомагає проявитися підприємцю, як особистості. Він зростає як у професійному, так і в інтелектуальному плані. І це загалом позитивно дається взнаки для усього суспільства країни. Світовий досвід показує, що підняти економіку та інші соціальні сфери до високого рівня розвитку можливо переважно шляхом демонстрації суспільству їх господарської ініціативи.

Підприємництво необхідне для створення ефективної економіки, це забезпечить добробут народу в країні. Чим більше в країні реалізованих підприємств, тим більше задоволення споживачів, конкуренція, як наслідок — більш швидкий прогрес. Підприємництво — це імунітет економіки країни, якщо імунітет слабкий, економіка також слабка. Якщо немає розвитку — країна завмирає.

Найкращий показник аналізу підприємництва — кількість активних виробників товарів та послуг. Він показує, наскільки в країні поширено та реалізоване підприємництво взагалі. Динаміка показника дає розуміння чи розвивається країна, чи занепадає. І вказує на те, наскільки скільки перешкод доводиться долати підприємцям, щоб реалізувати свої проекти.

Високий рівень підприємницької активності призводить не тільки до зростання ВВП, але і до створення робочих місць, збільшення обсягу податків і я основний наслідок — підвищення рівня життя мешканців країни. активність також породжує соціальні та ментальні зміни, формує середній клас, який становить більшу частку громадян. Це дозволяє людині відчувати себе впевненим достатньо, щоб формувати власний шлях, в тому числі заробітку, перестати бути залежним від влади чи роботодавця та спробувати розкрити свій потенціал.

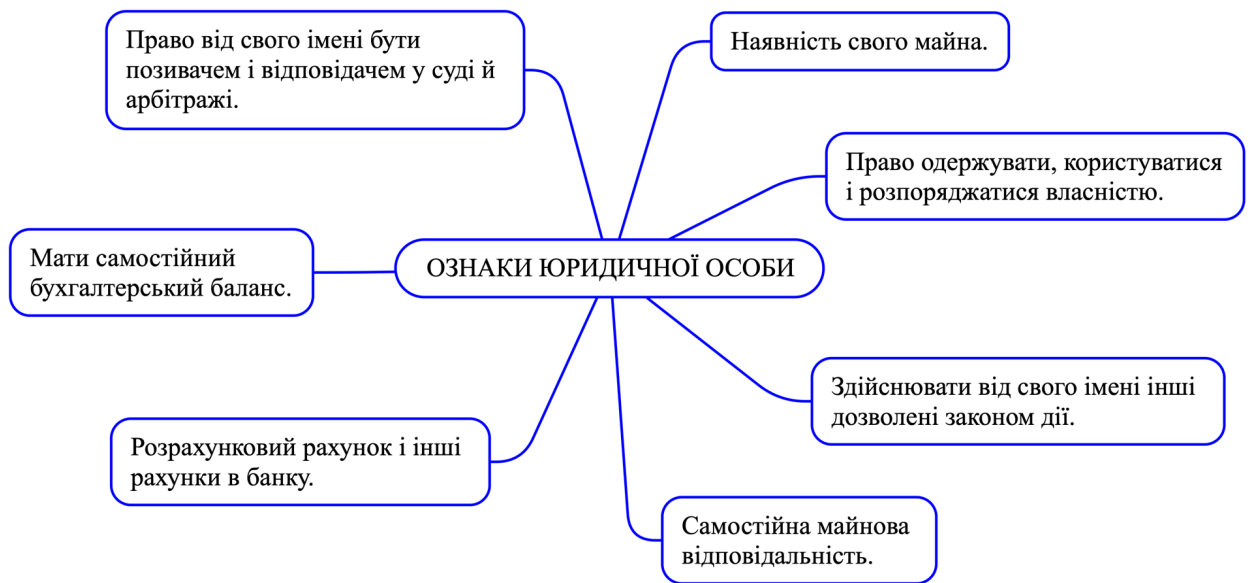
## **1.2. Вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства та особливості його внутрішнього середовища**

Серцевину будь-якої економіки складає виробництво, а серцевину будь-якого підприємства складає його структура. Підприємство створює економічний продукт. Саме підприємства випускають продукцію, виконують роботи, послуги тощо, і таким чином створюють основу для споживання та збільшення національного багатства загалом.

Економіка держави у спрощеному вигляді є сукупністю підприємств, що знаходяться в тісному виробничому, кооперативному та комерційному взаємозв'язках між собою та державою.

Наскільки ефективно працюють підприємства та який їх фінансовий стан, настільки здорова вся економіка та держава.

Крім того, підприємство є частиною правового елементу країни. Як юридична особа — підприємство відповідає визначеним ознакам, установленим законодавством країни (мал 1.3).



*Рис. 1.3: Ознаки підприємства, як юридичної особи (зроблено автором на основі власних досліджень)*

З мікроекономічних позицій підприємства є основою для:

- збільшення національного прибутку, валового внутрішнього продукту, валового національного продукту;
  - можливості існування всієї держави і виконання нею своїх функцій.
- Це пов'язано з тим, що значна частина державного бюджету формується за рахунок податків і зборів з підприємств;

- забезпечення обороноздатності держави;
- простого і розширеного відтворення;
- розвиток національної науки і прискорення НТП;
- підвищення матеріального добробуту всіх верств громадян країни;
- розвиток медицини, культури, мистецтва та ін;
- вирішення проблеми зайнятості;
- вирішення багатьох інших соціальних проблем. Цю роль підприємства будуть виконувати тільки в тому випадку, якщо вони ефективно функціонують.

Історія розвитку підприємництва доводить, що підприємства найбільш ефективно функціонують в умовах цивілізованого ринку, для якого характерні:

- різні форми власності,

- здорова конкуренція,
- демонополізація економіки,
- вільне ціноутворення,
- наявність розвиненої ринкової інфраструктури,
- перевага споживача в порівнянні з виробником,
- інші необхідні атрибути.

В Україні перехід від планової до ринкової економіки затягнувся. Причиною тому стали політична та соціальна напруженість в країні. багато громадян країни середнього та похилого віку не були готові до переходу на ринкову структуру, психологічно не підготовлене населення складно адаптується до нового ладу, особливо старше покоління. Звичайно не обійшлося без опору старої школи та політичного укладу, який також був не готовий розпрощатися зі соціалістичним устроєм. адаптація господарської діяльності до нового типу економіки є ключовою проблемою української економіки. Від її вирішення залежать перспективи соціально-економічного розвитку всієї держави в цілому.

Перехід несе не тільки негативні наслідки. Він має і деякі позитивні моменти:

- Все більше підприємств адаптуються до ринку та починають реалізувати продукцію на постійній основі.

- Підприємства зрозуміли, що зниження витрат виробництва і реалізації продукції, а також поліпшення якості в умовах інфляції — найкращий шлях для забезпечення стабільного прибутку.

- Ринки насичуються різноманітністю товарів, з'являється здорова конкуренція.

- Збільшується число спеціалістів різноманітних напрямів, що спроможні ефективно управляти підприємствами в умовах ринку тощо.

В нашій країні створено достатньо умов для переходу на повноцінну ринкову економіку. Залишилася одна проблема — політичний устрій, не підготовлена свідомість попереднього покоління та недостатня освіченість та

бажання молодого покоління. І чим швидше це буде виправлено, тим краще для економіки країни і кожного окремо взятого підприємства.

При будь-якій формі господарювання підприємства грають найважливішу роль в економіці держави, але і для самих підприємств життєво-важлива правильно сформована ціль, ідея, структура та позиціонування на ринку. Для підприємства досить важливу роль грає не тільки внутрішнє і зовнішнє середовище, скільки синергія обох, яка необхідна для гармонійного формування взаємодоповнюючого простору.

Зовнішнє середовище — середовище досить перемінлива, але й стабільна одночасно. Наприклад: є дві платні парковки, одна коштує один франк за годину перебування, друга — три франки. В чому різниця? Одна з парковок знаходиться у центрі міста, інша — на його окраїні. Яка де — нескладно здогадатися. Це прямий приклад того, як середовище впливає на формування ціни. Ще один приклад — Швейцарія та Україна. Вартість життя в Швейцарії набагато більше, але й рівень заробітку вищий. Середній економічний рівень країни вище, ніж в Україні, тому і ціна життя вища.

Тепер слід звернути увагу на те, чому ж зовнішнє середовище впливає на внутрішнє середовище підприємства та як провокує його формуватися під свої потреби.

Почнемо з того, що внутрішнє середовище підприємства формується на однакових елементах, які повинні бути присутні та враховуватися під час формування та функціонування будь-якого підприємства. До підприємств належать фабрики/заводи, електростанції, ферми, шахти, банки, магазини, університети, тощо. Всі заклади, які самостійно виконують господарську діяльність. Всі вони створюються для виробництва потрібних суспільству матеріальних благ та послуг. До прикладу різноманітності подібних пропозицій на ринку можна привести навіть послуги хостів у Японії. Все що їм потрібно робити при наданні послуги — тільки поговорити з клієнтом, за що може отримати досить великий заробіток. Це є прикладом послуг у специфічному ментальному середовищі. Попит на подібні послуги утворився із-за того, що в

Японії досить складний устрій менталітету, й іноді потреба у звичайній розмові з протилежною статтю зростає до неймовірного рівня. Отже, пропозиція на ринку формується у сильній залежності від потреб. але наскільки б ці потреби були незвичайні, вони все одно мають однакові внутрішні складові організації.

Загалом такі поділи робляться у багатьох різних варіаціях, але узагальнено, *внутрішнє середовище* залишається сукупністю елементів, що пов'язані між собою за допомогою певних структур у межах організації, яке контролюється та регулюється керівництвом. Внутрішнє середовище формується під впливом перемінних, що створюють вплив на процес виробництва продукції або послуг [19].

Внутрішні змінні — це ситуаційні фактори всередині організації, що постійно знаходяться в полі зору менеджерів — структура організації, її цілі, завдання, технології, люди.

Тобто внутрішнє середовище — це все, що знаходиться всередині організації та сформоване з технологічних, фінансово-економічних, соціально-психологічних підсистем.

Американські економісти основними внутрішніми змінними будь-якої організації вважають цілі, ресурси, структуру, завдання, технологію та людей (працівників).

Ще одна думка — на підприємствах виокремлюються такі основні підсистеми, як виробнича, технічна, технологічна, інформаційна, соціальна, просторова та управлінська.

Деякі експерти зазначають, що система складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем — соціальної, матеріально-технічної, інформаційної, структури управління, технологічної та фінансово-економічної, за допомогою яких здійснюється процес управління та досягнення цілей усієї системи [19].

Найбільш цікавий підхід формування внутрішнього середовища — інтегральна модель організації, що включає елементи:



— *Цілі* — вони лежать у центрі моделі, на їх досягнення спрямована діяльність усіх членів всередині організації. Це бажаний стан організації в майбутньому.

Формуються з урахуванням ринкової кон'юнктури на основі наявних та потенційних можливостей організації.

— *Бізнес-процеси* — за допомогою них організація рухається до цілей. Вони включають процес розробки товарів, отримання замовлень, виробництва продукту, доставку та оплату. Під час цих процесів організація перетворює наявні ресурси, створює нові цінності та як результат досягає бажаних результатів.

— *Технології* — устаткування, використане для перетворення ресурсів на корисний продукт, наприклад будівлі, верстати, офіси, комп'ютери, інформаційні системи, тощо.

Спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності продукції за технічними й економічними параметрами.

— *Люди* — члени організації, що працюють задля досягнення її мети. Вони використовують насамперед навички, знання, та беруть участь у процесі праці. Існують також не члени організації, які все ж впливають на її діяльність.

Персонал добирається з урахуванням кваліфікаційних характеристик і узгодженості мотивацій індивідів з цілями організації, здатності їх до саморозвитку.

— *Влада* — відносини влади, тобто керівників організації, утворюють ядро менеджменту, яке здійснюється в міру відособлення управління, як особливого виду діяльності та його інституціоналізації.

— *Структура* — це спосіб розділення й координації праці. Візуально її можна представити у формі організаційних діаграм. Формальні структури зазвичай доповнюються неформальними механізмами, що не менш сильно впливають на роботу організації.

Формується під обрані цілі в такий спосіб, щоб забезпечити необхідний рівень гнучкості й мобільності організаційних дій.

— *Культура* — порівняно з іншими елементами, це поняття базується на нематеріальних категоріях. Насьогодні організаційна структура вважається майже найважливішим з інструментів організації. Це не тільки особливі методи праці, які впливають на способи виконання робочих завдань та спілкування колег, це атмосфера та позиціонування себе не тільки всередині, але і назовні. Культура не тільки формує атмосферу внутрішнього середовища, але й визначає, як із зовні сприймається культура всередині.

Має на меті ідентифікацію індивідуальних та організаційних цілей та їх узгодження.

Загалом, внутрішнє середовище — це та частина середовища, що перебуває в межах організації. Воно інтерпретується як універсальне, незалежне від організаційно-правової організаційної форми, об'єднує всі функціональні сфери діяльності, такі як виробництво, фінанси, дослідження, маркетинг, кадри і розвиток. Кожна з цих сфер характеризується за допомогою основних чинників, які є джерелом переваг і недоліків організації.

Можна виділити основні елементи внутрішнього середовища, які залишаються незмінними у формуванні будь-якої організації (рис 1.4):

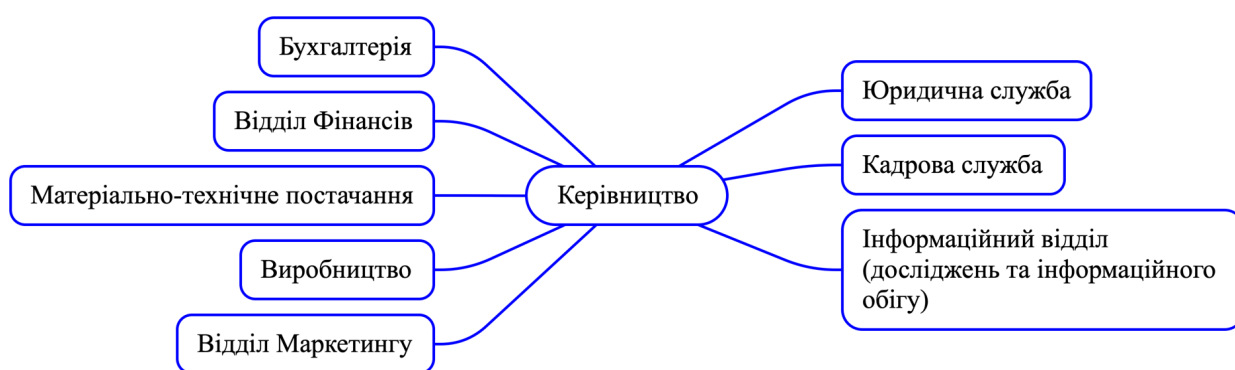


Рис 1.4: Основні елементи внутрішнього середовища (створено автором на основі джерела [19,20,21])

При цьому керівництво може поділятися на:

- Генерального директора,
- Фінансового директора,
- Директора з виробництва,

- Директора з персоналу,
- Директора з маркетингу,
- та інших, по необхідності організації.

Оскільки існують різні різновиди організації, деякі відділи замінюються на індивідуальних спеціалістів.

Як же внутрішнє та зовнішнє середовище поєднуються між собою, видно на малюнку 1.5. На ньому показано, як середовища взаємодіють один між одним та взаємопов'язано функціонують.



Рис. 1.5: Взаємодія зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства  
(створено автором на основі джерела [23])

Базисом при будь-якій розробці стратегії розвитку підприємства є аналіз інформації про зовнішнє та внутрішнє середовища. Самим оптимальним є формування внутрішнього середовища так, щоб воно охоплювало всі необхідні напрями зовнішнього середовища.

Разом з тим, основними складовими зовнішнього середовища вважається стан міжнародної та національної економік, галузевих ринків та ринків товарів та послуг. Якщо підприємство або організація працює у гармонії із цими зовнішніми факторами, таку синергію можна назвати бізнес-системою.

Її слід розглядати у нерозривному зв'язку із зовнішнім середовищем, мати уявлення про значення зовнішнього середовища та необхідність врахування чинників, які безпосередньо впливають на підприємство. Наприклад господарське та податкове законодавство.

В сучасних економічних умовах фактори зовнішнього середовища вирізняються взаємозалежністю, складністю, агресивністю, мінливістю та непрогнозованістю. Підприємство, як бізнес-система, постійно перебуває під впливом постійних змін. Керівники підприємств зосереджуються на мінливому середовищі та його впливі на бізнес-процеси [23].

Елементи зовнішнього середовища складають:

- Споживачі,
- Конкуренти,
- Постачальники,
- Державні органи,
- Фінансові інститути та інструменти,
- Трудові ресурси
- тощо.

Бізнес-систему підприємства можна подати у вигляді інтегрованої багатофункціональної системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем, якій притаманні деякі ознаки:

— Взаємопов'язаність — коли видалення або приєднання внутрішнього елемента спричиняє зміни у зв'язках між іншими елементами системи.

— Структурність — це ієрархія, багаторівнева структура, на верхньому рівні якої знаходиться центральне управління, на нижніх — підрозділи, дочірні компанії тощо.

— Цільовий характер функціонування — конкретні цілі підприємства, загалом фіксовані та коригуються менеджерами.

— Динамічність — кількість та якість показників комерції, виробництва, фінансової діяльності, технології тощо з часом змінюються чи замінюються та покращуються.

— Вплив зовнішнього середовища на діяльність — це зміни, що потребують реінженірингу бізнес-процесів.

— Адаптивність — здатність реагувати на зміни, вхідні та вихідні потоки інформації тощо.

Отже, загалом, підприємство повинне вміти створювати підсистему формування ефективних управлінських рішень.

Вплив зовнішнього середовища, на який підприємству слід реагувати мають два напрями:

1. Прямої дії — елементи, що безпосередньо впливають на операції організації та зазнають прямого впливу:
  - a. Споживачі,
  - b. Постачальники,
  - c. Конкуренти,
  - d. Державні органи влади,
  - e. Інфраструктура,
  - f. Законодавчі акти,
  - g. Профспілки, партії, громадські організації,
  - h. Системи економічних відносин у державі,
  - i. Організації-сусіди.
2. Непрямої дії:
  - a. Міжнародні події,
  - b. Міжнародне оточення,
  - c. Науково-технічний прогрес,
  - d. Політичні обставини,
  - e. Соціально-культурні обставини,
  - f. Рівень техніки та технології,
  - g. Особливості міжнародних економічних відносин,
  - h. Стан економіки.

Якщо внутрішнє середовище є джерелом життєвої сили організації та включає потенціал, що дає змогу організації жити, воно може бути і джерелом проблем в разі незабезпечення функціонально-необхідних потреб.

Зовнішнє ж середовище — це елементи, які не входять у склад організації, але впливають на неї певним чином, так що його неможливо просто ігнорувати.

Отже, зовнішнє середовище є джерелом забезпечення організації ресурсами, необхідними для підтримання її внутрішнього потенціалу на необхідному рівні для досягнення цілей.

Найбільш головним фактором впливу слід зазначити державне регулювання. а другим по значущості — людський фактор, тобто потреби та інтереси споживачів продукції, які можуть різнитися від країни до країни.

Отже, зовнішнє середовище першочергово є «навколишнім середовищем», яке має помірно-хаотичну сутність та яка постійно змінюється. Як живий організм, наприклад людина, повинен постійно слідкувати за оточенням, за обміном речовин, брати та доповнювати внутрішні потреби із зовнішнього середовища (воду, їжу, ліки тощо), так і організація повинна постійно моніторити своє внутрішнє становище, доповнювати необхідне та виправляти вади. але так чи інакше, у другу чергу, організації потрібно достатньо швидко та гнучко адаптуватися до зовнішнього середовища та його змін, щоб організм підприємства не загинув у циклі виживання. Як світ природи слідує законам природи, так і організація слідує законам економіки.

### **1.3. Основні принципи менеджменту змін в діяльності підприємства**

Будь-які зміни в системі господарського керування будуть безглуздими, якщо вони благотворно не відображаються на діяльності підприємства. Для того, щоб підприємству виживати у довгостроковій перспективі, організація повинна вміти аналізувати та прогнозувати потенційні складнощі, які можуть

виникнути на шляху підприємства в майбутньому. але одночасно потрібно аналізувати і нові потенційні можливості.

Підприємство має змогу діяти тільки тоді, коли середовище допускає здійснення бажаної дії. Як зазначалося вище, внутрішнє середовище організації є джерелом її життєвої сили. Воно є тим потенціалом, який дає організації можливість функціонувати, тобто існувати та виживати. Воно є як силою та опорою, так і джерелом проблем, якщо не забезпечує необхідного функціонування організації.

Щодо зовнішнього середовища, воно є джерелом, що живить організацію ресурсами та інформацією, необхідною для підтримки потенціалу підприємства на необхідному для існування та розвитку рівні. Організація вимушена постійно знаходитися у становищі постійного обміну із зовнішнім середовищем, тим самим забезпечуючи собі виживання. Проблема в тому, що ресурси зовнішнього середовища не безмежні, і на них претендують багато інших організацій, що ділять з підприємством одне середовище. Саме тому завжди існує ризик того, що організація не зможе отримати потрібні ресурси із зовнішнього середовища. Це боротьба за виживання, у якому великої ролі грає адаптивність та швидкість.

Неможливість отримати ресурси, або заповнити собою конкретну ланку ринку може послабити її потенціал та призвести до багатьох негативних наслідків. Завдання стратегічного управління в тому, щоб забезпечити взаємодію організації та середовища. З урахуванням того, щоб ця взаємодія дозволяла підтримувати потенціал на рівні, достатньому для досягнення мети, і тим самим давало б їй можливість виживання в довгостроковій перспективі.

Щоб визначити та впровадити стратегію поведінки на ринку, керівник повинен мати глибоке уявлення про внутрішнє середовище, тобто потенціал та тенденції розвитку організації, та про зовнішнє середовище, тенденції його змін та розвитку. а також розуміти, яке місце займає організація у цьому середовищі.

До того ж, обидва середовища повинні вивчатися стратегічним управлінням для того, щоб виявити ті загрози та можливості, які організація повинна брати до уваги при визначенні своїх цілей і при їх досягненні.

Прогнозування змін зовнішнього середовища є набагато складнішим навіть для досвідченого, висококваліфікованого спеціаліста. Аналіз внутрішнього середовища, на відміну від зовнішнього, не настільки непередбачуване та нестабільне. Щоб зрозуміти, які зміни можуть трапитися у зовнішньому середовищі, не можна обійтися без інтуїції та вдачі, не тільки від навичок спеціаліста.

Крім того, самі процеси змін потребують логічного завершення, адже вони можуть продовжуватися безкінечно. Тому необхідно стабілізувати нові визнані законом моделі поведінки і організаційні правила на так званому етапі заморожування процесу змін.

Змінами в цілому можна назвати розбіжності між двома станами ситуації, людини, організації, взаємин, тощо. Зміни — це будь що, що змінюється у проміжку часу з одного стану на інший.

Сучасні підприємства працюють в середовищі ринку, що постійно змінюється. Головна умова виживання та успіху бізнесу — здатність пристосовуватися та йти у ритмі з усіма змінами оточуючого середовища в цілому. Проте слід підстроюватися не під всі зміни, це може бути нездійсненним та неефективним завданням, а тільки з тими, що рано чи пізно покращать його діяльність та гармонійність з оточуючим середовищем.

Організації вимушено змінюються не просто так, а тому, що є частиною більш широкого процесу розвитку і повинні реагувати не тільки на внутрішні недоліки, а й на розвиток зовнішнього середовища, що його оточує. Але й самі підприємства можуть генерувати зміни в оточуючому середовищі, у випадку, якщо розробляють та випускають на ринок нові товари та технології, які стають домінуючим продуктом і широко впроваджуються на ринку. Такі підприємства можуть диктувати зміни самостійно.

Зміни в організації можуть початися з будь-якого фактора:

1. Зміни в основній структурі:
  - a. характер та рівень ділової активності,
  - b. правова структура,



- c. власність,
  - d. джерела фінансування,
  - e. міжнародні операції та їх вплив,
  - f. злиття,
  - g. спільні підприємства.
2. Зміни в задачах і діяльності:
- a. асортимент продукції та набір наданих послуг,
  - b. нові ринки,
  - c. партнери.
3. Зміни в технологіях:
- a. обладнання,
  - b. знаряддя праці,
  - c. матеріали та енергія,
  - d. технологічні процеси.
4. Зміни в людях:
- a. керівництво та службовий персонал,
  - b. їх компетентність,
  - c. взаємини,
  - d. поведінка.
5. Зміни в ефективності роботи організації:
- a. фінансові,
  - b. економічні,
  - c. соціальні,
  - d. що показують, як організація пов'язана з оточуючим середовищем,
  - e. як виконує свою задачу і користується новими можливостями.
6. Зміни у діловому колі та суспільстві.

Найголовнішим в організаційних змінах вважають людський аспект. Саме поведінка людей в організації (від керівників, до працівників) визначає, що можна змінити і яка реальна користь з цього вийде. Це наслідок того, що

будь-які організації — людські системи, які в кінці кінців мають однакову мету існування [25].

Таким чином, менеджмент змін полягає у реалізації трьох основних принципів, які полягають у визначенні:

1. Ступеня впливу зовнішнього середовища на підприємство.
2. Ступеня впливу організації на зовнішнє середовище.
3. Програми дій, щоб досягти гармонійного одночасного розвитку підприємства і зовнішнього середовища.

Ефективне управління покращує використання наявних ресурсів. Іноді це призводить до кращого ефекту, ніж було заплановано. Це породжує прагнення до різного роду змін, що свідчать про перехід організації на більш високий рівень. І хоча зміни є обов'язковими, керівники повинні удостоверитися, що в цих змінах є сенс. Якщо зміни не будуть окуповуватися та призведуть до розбіжності у психологічному кліматі та розколі у функціонуванні організацій, фінансовий виграш не окупиться. Оскільки людський фактор становить основу організації, в першу чергу потрібно готувати до змін свідомість працівників.

Починаючи процес організації змін слід в першу чергу врахувати, що група людей організації не просто об'єкт управління, скільки соціальна спільнота, яка розвивається у механізмі самоорганізації, самовідтворюється, саморозвивається та самовпорядковується. Щоб побудувати подібну соціальну структуру, інакше кажучи колектив, потрібен тривалий процес, який складається з цілого ряду етапів, об'єднаних однією ціллю — змінами, які відбуваються усередині процесу управління.

Управління змінами підприємства є конкретною функцією звичайного менеджменту, навіть не менеджменту змін. Тому технологія управління ними реалізується через загальні функції менеджменту. Вони включають декілька етапів:

1. Планування організаційних змін,
2. Організація учасників організаційних змін,
3. Мотивація працівників щодо змін,

#### 4. Контроль за результатами.

Загалом, головною ціллю керівництва є прийняття цих змін та одночасно збереження групової рівноваги та особистісної пристосованості, порушеної змінами. адже головна проблема змін — людська свідомість, саме якій і доведеться пристосовуватись до змін структури середовища.

Глибина змін повинна відповідати стадії життєвого циклу організації, адже кожній стадії притаманна своя специфіка та процеси протікання роботи. Всі переходи з однієї стадії на іншу, як було виявлено, практично завжди супроводжуються системними кризами. Якщо процеси змін протікають не достатньо швидко, то у внутрішньому середовищі спостерігаються проблеми. Якщо перехід між стадіями може бути надто різким, тоді процеси будуть яскраво виражені, але виявляться болісними для співробітників компанії. Людська свідомість не здатна миттєво адаптуватися до нових «правил гри». На це обов'язково потрібен деякий період часу.

На новому етапі потрібні нові завдання. Нові завдання вимагають певних умінь, навичок, завдань. Не дивно, що під час таких системних криз змінюється і кадровий склад. Одні працівники йдуть, інші приходять на їх місце. Хтось готовий навчатися новому, щоб задовольняти ефективність в нових умовах, хтось не готовий (не хоче, або не може) вчитися та перестає відповідати новим знанням та навичкам.

Можна виділити багато ознак, що свідчать про настання кризи на підприємстві. Наприклад:

— Проблеми з досягненням планів організації — тобто поставлені цілі не досягають або навпаки досягаються в повному обсязі занадто легко та швидко.

— Менеджмент організації зазнає труднощів з контролем виконання.

— Страждає якість роботи.

— Починаються втрати клієнтів, скарги на недостатність якості обслуговування.

— Компанія зазнає труднощів з підбором персоналу, втрачає імідж привабливого роботодавця.

Інакше кажучи, кризи можуть стосуватися будь-якого аспекту або фактора життєдіяльності організації. Подібними напрямками можуть бути завдання існування організації, технології роботи, управлінські процеси та структури, організаційна культура, персонал компанії, тощо.

Спровокувати відкриту кризу може безліч факторів: організація — з точки зору організаційного розвитку — це відкрита система, що дуже швидко та інтенсивно реагує на зміни зовнішнього середовища. а типи змін варіюються в залежності від їх глибини від незмінного функціонування до перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна зміна. Кожен тип обумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, а також сильними і слабкими сторонами самої організації [26].

Щодо процесу проведення змін в організації, він охоплює комплекс робіт, який включає:

1. *аналіз підготовленості працівників до майбутніх змін.* Цей аналіз переслідує цілі:
  - a. виявити наявність достатніх фінансових, матеріальних, ресурсів та персоналу фірми для здійснення змін,
  - b. виявити основні організаційні і психологічні перешкоди організаційним змінам,
  - c. виявити ступінь зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.
2. *Вибір тактики проведення організаційних змін.* Вони можуть бути:
  - a. директивною — примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу,
  - b. тактика переконань,
  - c. тактика залучення.
3. *Створення умов для здійснення змін.* Для процесу створення умов для проведення змін потрібні:
  - a. повний опис змін, з яким потрібно ознайомити всіх працівників, якиз цей процес стосується,

- b. залучити до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються,
- c. спростувати чутки і побоювання шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни,
- d. надати змінам якомога більш прийняттого характеру,
- e. продемонструвати зацікавленість вищого керівництва в змінах.

Більш того, для організації головною загрозою під час змін залишається опір працівників. Якщо він значний, то організація може не змінитися, а навпаки розкришитися та розпастися.

У такому випадку пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах. Такий метод називають пілотним, або інакше експериментальним проектом. В ньому повинно чітко вказуватися, що організаційні зміни впроваджуються не остаточно, а як експеримент.

4. *Обрання підрозділу, що здійснить зміни.* Таким може стати:

- a. Підрозділ, сформований внутрішньо.
- b. Зовнішня організація, консалтингова, або консультант.

5. *Вибір методу здійснення організаційних змін.* Він дає два аспекти:

- a. Визначення швидкості проведення змін,
- b. Визначення місця, з якого зміни повинні починатися.

Сукупність змін та нововведень може відбуватися у напрямках зміни цілей організації, її структури, технічного забезпечення, технологічних процесів, управління виробничо-господарською діяльністю тощо. Такі зміни називають організаційними. Вони охоплюють, по-перше, процеси функціонування, що не порушують динамічної рівноваги — процеси, які розгортаються в рамках конкретної структури. По-друге, процеси розвитку, що порушують цю рівновагу.

Організаційні зміни можуть охоплювати всі підсистеми і параметри підприємства: продукцію, технології, обладнання, поділ праці, організаційну структуру, методи управління, процес управління, культурні та поведінкові аспекти організації. Ці зміни тісно пов'язані між собою і зміни в одній з

підсистем тягнуть за собою може й не повні, але хоча б часткові зміни в інших сферах організації. Тобто зміна в одному елементі вплине на всю організацію в цілому.

Вирішальну роль в ініціюванні та здійсненні змін відіграють керівники, адже вони несуть відповідальність за розробку стратегії змін та плануванні заходів по їх здійсненню. Дуже важливого значення має обрання стилю поведінки змін в організації.

Опір змінам може стати небажаним явищем. Керівництво повинно знати причини небажання змін, та розробляти заходи щодо усунення опору. Носіями опору є люди. Загалом, основною причиною опору є невизначеність, відчуття втрати стабільності, або переконання, що зміни не підуть на користь працюючим. Людина в першу чергу думає про себе, тому першочергово думає, чи принесуть зміни особисті втрати, звільнення, чи зменшення повноважень. Як правило, страх трапляється не від самих змін, а того, як ці зміни можуть торкнутися самої людини. Якщо зміни трапляються випадково, без підготовки, це може стати навіть ударом для людини. Наприклад війна — найкращий приклад такої Зміни. У стані війни людині потрібно всього день на усвідомлення зміни, близько тижня для прийняття, з умовою, якщо ця людина сильна та гнучка свідомо, і близько місяця, щоб адаптуватися до нових умов життя — тобто вгамувати стресовий та стан напруги. На щастя, в просторі підприємництва, таких екстремальних, небезпечних для життя змін бути не може.

Отже, люди у першу чергу бояться потрапити в нову, невідому ситуацію. І все нарешті зводиться до того, що їх лякає невизначеність. Головне питання людини при цьому — чи спричинять зміни особисті втрати.

У процесі змін люди можуть чинити опір, що проявляється у:

— Прямому саботажі змін всередині організації, щоб «поховати» їх у поточних справах,

— Затягування початку змін,

— Виникнення непередбачених труднощів у процесі змін, що ведуть до уповільнення процесу, збільшенні витрат порівняно із запланованим, тощо.

Може бути два види опору:

1. Відкритий — відкрита критика проектів та майбутніх дій.
2. Скритий — при зовнішньому погодженні зі змінами, внутрішній спротив.

Згідно дослідженням, в більшості організацій найбільша частка опору припадає на менеджерів середньої ланки. Саме вони ризикують втратити значно більше, ніж на нижніх ланках під час різних реорганізацій.

Навіть самі незначні зміни можуть викликати у людей бажання їм протистояти. Працівникам потрібне розуміння необхідності змін та адаптація до нових, поки ще нестабільних умов. Інакше людина буде шкодувати про колишні, може і не зовсім комфортні умови.

Однією з основних причин опору змінам є корпоративна культура. Вона в якійсь мірі є охоронною функцією організації, але в той же час — перешкоджає проведенню змін. Це як «гомеостаз» — бажання організму зберігати незмінну форму. Цей процес перешкоджає розпаду організму та сприяє його самовідтворенню. Зараз поняття широко використовується і кібернетиці, і в соціології, і теорії організації.

Також не малої ролі в опорі змінам грають методи їх проведення. Наприклад, жорсткий, авторитарний стиль, нестача інформації, та інші способи, що практично не припускають участі рядових працівників у процесі реалізації змін. Звичайно не всі зміни наштовхуються на опір, частина з них сприймаються позитивно. Питання тільки в правильності подачі змін та готовності людей до достатньої гнучкості.

Звичайно, в організації можна знайти людей, які вітають виклики та нові можливості, з якими пов'язані зміни. Таких можна назвати «агентами» змін. Опір неминучий, якщо працівники відчують, що від змін їм буде так чи інакше гірше. Тому першочергово — створення комфортної обстановки та атмосфери. Як кажуть про людей «хочеш кимось стати — відчуй себе таким»,

теж саме стосується й організації. Формування змін повинне починатися з атмосфери включеності в процес змін.

Побудова колективу з акцентом на вирішення завдання змін потребує:

1. *Групову оцінку завдання*, щоб поставлену перед колективом мету розуміли та вважали значущою всі його члени.
2. *Залучення кожного в процес прийняття рішення* для пошуку та оцінки наявних альтернатив досягнення кінцевої мети.
3. *Досягнення угоди з приводу прийняття рішення, термінів та організації виконання завдання*. Це найважливіший елемент колективної діяльності, адже консенсус характеризується участю всіх членів колективу, оптимальним використанням наявних ресурсів, творчим вирішенням конфліктів та досягненням згоди з прийнятими рішеннями.

Розвиток співробітників у напрямку свідомості та освіченості, впевненості у собі та прихильності до змін дає можливість зрозуміти їх інтереси. Це посприяє здійсненню загальних цілей організації. Обов'язковою умовою є переборення страху та недовіри, які заважають вчитися новому.

Спілкування та ознайомлення їх з планами, відкрите надання інформації про поточну та планову ситуації забезпечить більш довірливе та відкрите сприйняття нового. але в першу чергу, для цього потрібні:

- свідомість та навчання працівників,
- своєчасна інформація про плани щодо змін,
- можливі наслідки, які ці зміни можуть принести.

Своєчасна відкрита інформація не породжує сумнівів та чуток, які можуть підривати довіру до менеджерів. Проте і занадто багато інформації може виклика у працівників опір, тому що (людина — тварина лінива) потрібен час на те, щоб всю інформацію «переварити». Тому як завжди, потрібна саме дозована інформація, яку потрібно знати працівникам, не більше.

Особливо позитивні наслідки дає інформування працівників про головні пункти змін та переваги, які вони можуть принести, і як поліпшать ситуацію в майбутньому, як організації, так і працівників. У маркетингу є обов'язковий



метод роботи із запереченнями. Це процес обробки заперечень або сумнівів, які має людина, та відповіді на них. Це значно полегшить реалізацію необхідних рішень.

Отже, у менеджменті змін, якщо це не «do or die» ситуація, головним ризиком є опір людського фактору. Якщо опір буде занадто сильним, не можна розраховувати на підтримку співробітників та краще призупинити проект. Зміни — це завжди ризик, але статичність — ризик ще більший.

Ризик — це завжди можливість виникнення несприятливої ситуації: ймовірність втрати ресурсів, недоотримання доходів, отримання збитків, тощо. І будь-яка організація завжди прагне до рівноваги. Коли є рівновага та достатня помірність — працівникам легше пристосуватися.

Опір змінам є частково позитивним явищем, як би це не звучало. Оскільки він свідчить про стійкість та життєздатність організації як системи. Тому ще глибшою задачею менеджера змін є спрямувати енергію опору у русло організаційного розвитку.

## **Розділ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІНК ФРОЙД»**

Дата заснування підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД» — вересень, 2015 рік. Воно почало свою діяльність як бар у дворі між двох будівель. Поділ, місто Київ.

Він став відомим не тільки в Україні, а і у світі. Наприклад, його згадували у деяких закордонних журналах та отримувал призові місця та нагороди. Наприклад:

- «Кращий бар Києва» (2018-2019 рр),
- премія BarProof «Краще коктейль-меню»,
- премія «Кращий бар у пострадянському просторі»,
- BIG 7 Travel Best bars in Kyiv (7 найкращих барів міста Києва),
- Top Choice cocktail bar in Kyiv (Кращий коктейль-бар у Києві) за версією відомого тревел гйда Lonely Planet.

«Пінк Фройд» до початку війни вважався як найкращий бар міста Києва. Його вирізняє особливе обслуговування, місцезнаходження, найбільший у Києві, а може й у Європі, асортимент меню та незвичайна атмосфера 80х років із джазом.

### **2.1. Загальна характеристика та аналіз господарської діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»**

Господарська діяльність «Пінк Фройд» поділяється на три напрямки — бар, кухня, кальян.

Підприємство має найбільший асортимент коктейлів в місті Київ. Він налічує 168 видів напоїв, їх рецепти зібрані з усього світу та відтворені в барі. Починаючи з класичних, закінчуючи авторськими.

Кухня має авторське меню, що включає 17 страв за власним рецептом. Загалом, це бургери різних розмірів власного рецепту. Також інші гарячі та холодні страви.

Кальян можна замовити прямо до столу, він приносить бару велику частину прибутку.

Бар постійно впроваджує щось нове та регулярно влаштовує музичні заходи — тематичні вечори та музиканти.

ТОВ «ПІНК ФРОЙД» — це кращий бар Києва, з найбільшим асортиментом коктейльної карти. Зарекомендований бар, що постійно вдосконалюється. Вони постійно впроваджують нові «фішки», щоб зробити бар кращим та цікавим.

Підприємство керується чинним законодавством, Статутом, нормативними актами та планами.

Плани підприємства затверджуються директором, а разом з ним маркетолог та бухгалтер.

Підприємство укладає:

- 1) Цивільно-правові договори,
- 2) контракти,
- 3) встановлює інші види договірних стосунків з будь-якими юридичними та фізичними особами в Україні.

Контроль та ревізія господарської діяльності підприємства здійснюється:

- 1) Податковими органами,
- 2) ДПСС (державна продуктова споживча служба)
- 3) Іншими органами, що мають право контролю.

Підприємство має право самостійно визначати:

- 1) порядок найму та звільнення працівників,
- 2) форми та системи сплати праці,
- 3) розпорядок робочого дня,
- 4) робочі зміни.

За якістю продукції та строками зберігання пильно слідкують. Для ведення господарства використовується система ІКО. Вона автоматизує процеси, відслідковує абсолютно всі процеси, формує звіти по необхідних показниках та системах.

Підприємство працює на території Києва та по-троху розширюється.

Кількість відвідувачів ресторану можна побачити у таблиці 2.1:

Таблиця 2.1.

Кількість відвідувачів підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

№ п/п	Місяць	Кількість відвідувачів за 2018 рік	Кількість відвідувачів за 2019 рік	Кількість відвідувачів за 2020 рік
1	Січень	2042	2063	2417
2	Лютий	2104	2780	2872
3	березень	2611	3174	1349
4	Квітень	2790	3687	0
5	Травень	3259	3817	1174
6	Червень	3476	3920	2321
7	Липень	3622	3935	2502
8	Серпень	4119	4195	3092
9	Вересень	3954	3393	2942
10	Жовтень	3333	3226	2534
11	Листопад	3426	3123	1417
12	Грудень	3225	2771	1697
<b>Всього</b>		<b>37961</b>	<b>40084</b>	<b>24317</b>
<i>Всередньому</i>		<i>3163</i>	<i>3340</i>	<i>2026</i>

*Складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

Для більшої наглядності, таблицю можна розбити на три діаграми (рис. 2.1):

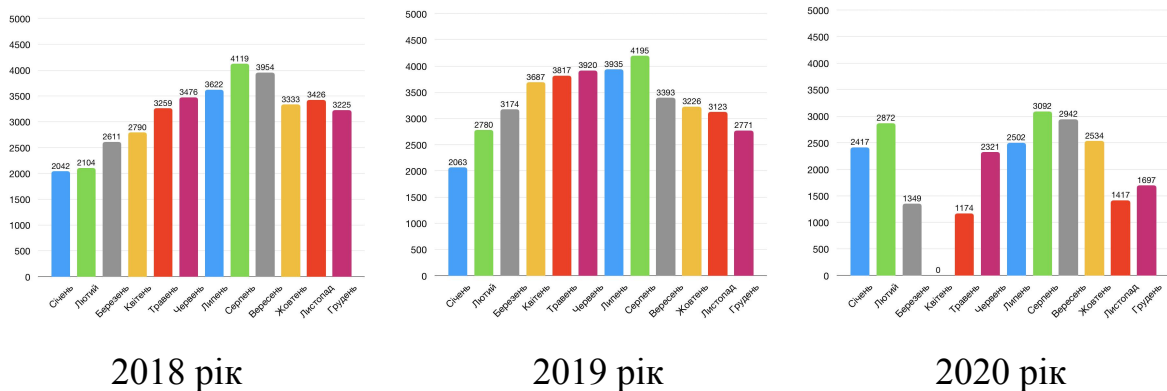


Рис. 2.1: Кількість відвідувачів бару у 2018-2020 рр.

*Зроблено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

Як видно, у 2018 та 2019 тенденція відвідувачів однакова. Тільки у 2020 році вона збивається, адже у 2020 році почався період строгого карантину, але загалом тенденція стабільно йшла на підвищення. березень та травень якнайкраще показують різницю між до закриття та після відкриття після карантину.

До того ж, можна побачити тенденцію до сезонного коливання. ближче до літа вона зростає, до зими — спадає.

Завантаженість ресторану також грає роль у діяльності бару (табл. 2.2.):

Таблиця 2.2.

## Середня завантаженість ресторану, %

№	Місяць	Завантаженість, %
1	Січень	58,03
2	Лютий	62,62
3	березень	68,77
4	Квітень	69,81
5	Травень	73,54
6	Червень	78,94
7	Липень	82,96
8	Серпень	79,60
9	Вересень	72,48
10	Жовтень	67,51
11	Листопад	61,97
12	Грудень	57,44
<b>Кількість місць посадки</b>		<b>140 (110 у 2020р)</b>

*Складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

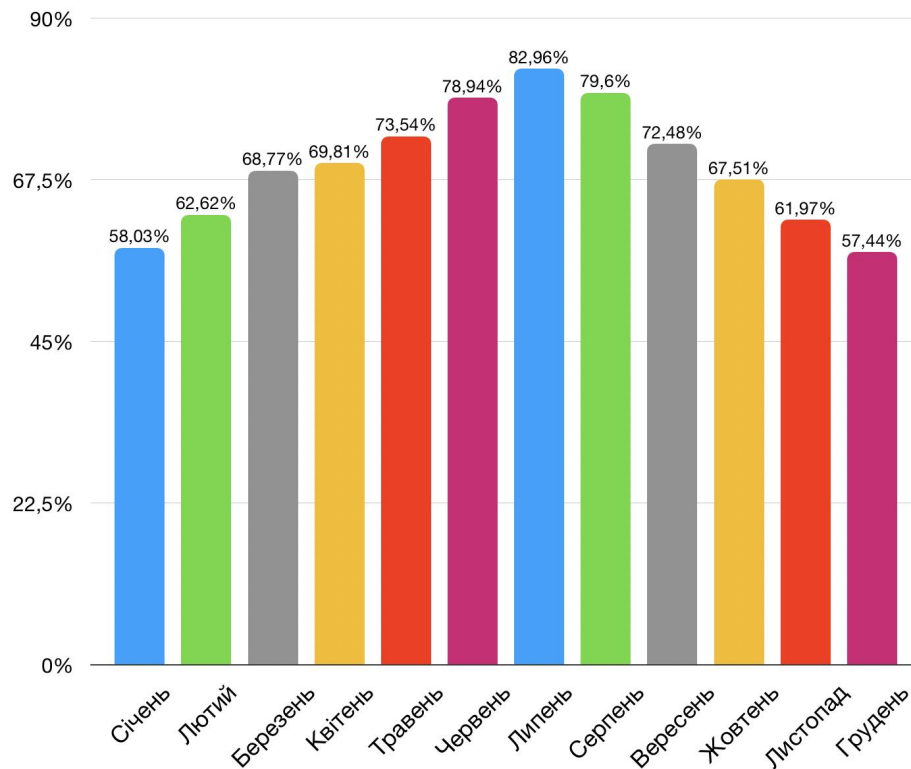


Рис. 2.2: Середня завантаженість ресторану (%) 2018-2020 роки (складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»)

Розрахунок динаміки прогнозувався на основі почасового аналізу оборотності одного місця, кількості відвідувань, місткості залу з урахуванням режиму роботи підприємства.

Загалом, за напрямками діяльності бару, співвідношення доходу між кухнею, кальяном та баром можна представити на рис. 2.3:

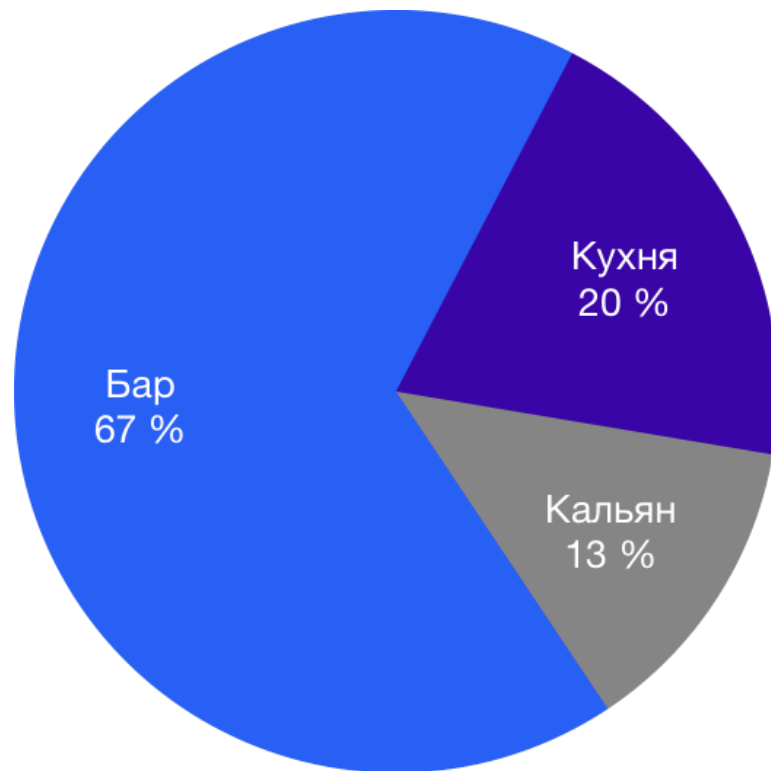


Рис. 2.3. Співвідношення доходу ТОВ «ПІНК ФРОЙД»  
*\*Складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

Співвідношення доходу показане на момент 2020 року. Всього асортимент включав сумму з 104 412 позицій.

На підприємстві існує система розподілу доходу за принципом «10-20». Система розподіляється за часткою відсотку кожного основного положення: собівартість, аренда, заробітна плата, інші витрати, податки (рис. 2.4).





Рис. 2.4. Розподіл доходу ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

*\*Складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

Отже, дохід, взятий за 100%. Як видно на діаграмі, більшу частину забирає собівартість та інші витрати. Незмінні показники — орендна плата (+ комунальні витрати), податки та інші витрати.

Підприємство коригує вкладання в інші напрямки згідно цих показників. Загалом статистично вважається, що чесне підприємство заробляє 10-20% чистого прибутку. ТОВ «ПІНК ФРОЙД» дотримується цього діапазону.

## **2.2. Дослідження фінансово-економічної діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»**

Існування підприємства залежить від фінансово-економічних показників. Вони допомагають визначити, наскільки стабільно підприємство, де є недоліки

над якими слід попрацювати. Це показує загальний аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.

Аналіз визначає стан фінансових ресурсів, при якому підприємство може стабільно виконувати свою діяльність та зобов'язання перед споживачами та державою.

Фінансовий стан підприємства — міра забезпеченості компанії необхідними фінансовими ресурсами, та ступінь раціонального їх використання. Це в подальшому дозволить ефективно реалізувати господарську діяльність.

Система фінансово-економічних показників — складна інтегрована система розрахунків, яка дозволить виявити та визначити стан організації по багатьом показникам фінансової звітності. Це показує результат діяльності підприємства за визначений період.

Інакше кажучи, це характеристика результатів діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД» у цифровій та вартісній формі. Якщо фінансові показники знаходитимуться у заданих межах позитивної характеристики, то підприємство буде стійким. Саме стійкість визначає основну сутність та успішність підприємства.

Для фінансово-економічного аналізу потрібні:

— *Форма 1* — документ, що містить активи та пасиви підприємства, та дає можливість розрахувати оборотні та необоротні активи, власний капітал та зобов'язання.

— *Форма 2* — загальний звіт про фінансові результати. Показується динаміка доходу, витрат, собівартості та прибутку.

Основні показники підприємства вважаються показники, що характеризують стан, переміщення, розміщення фінансових ресурсів. Це показники фінансової стійкості.

— *Показники рентабельності (доходності)* діяльності підприємства

— *Показники динаміки основних та оборотних активів,*

— *Показники залучення фінансових основних та оборотних ресурсів,*

— Показники фінансової автономії — фінансова стійкість.

— Показник ліквідності,

— Показник платоспроможності підприємства.

Отже, ці показники і будуть аналізувати ТОВ «ПІНК ФРОЙД». Для початку основні економічні показники діяльності підприємства зазначені у таблиці 2.3:

Таблиця 2.3

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

Показники	2018		2019		2020	
	Сума (тис.грн )	Доля, %	Сума (тис.грн )	Доля, %	Сума (тис.грн )	Доля, %
Необоротні активи	81,10	8,00%	61,60	5,30%	78,20	4,88%
— Нематеріальні активи	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Основні кошти	100,30	9,89%	100,00	8,60%	80,90	5,05%
Оборотні активи (всього)	330,30	32,58%	376,80	32,40%	622,70	38,86%
Запаси	205,00	20,22%	240,00	20,64%	274,10	17,10%
ПДВ по придбаних цінностях	0,00	0,00%	0,00	0,00%	82,24	5,13%
Грошові кошти	297,00	29,30%	384,50	33,06%	464,46	28,98%
<b>Майно (всього)</b>	<b>1 013,70</b>	<b>100%</b>	<b>1 162,90</b>	<b>100%</b>	<b>1 602,60</b>	<b>100%</b>

створено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

Найбільший відсоток діяльності ділять між собою грошові оборотні активи, грошові кошти та запаси. Тобто велика частка фінансів вкладається в:

— *Оборот* — плинність коштів та кругообіг грошей.

— *Грошові кошти* — значна кількість пов'язана з оплатою послуг.

— *Запаси* — підприємству необхідно регулярно поповнювати сировину.

Краще розуміння фінансового стану підприємства утворює така структура:

1. Аналіз активів,
2. Аналіз пасивів,
3. Аналіз показників діяльності:
  - a. Рентабельність,
  - b. Ділова активність,
  - c. Ліквідність,
  - d. Фінансова стійкість,
  - e. Майновий стан.
4. Встановлення рейтингової оцінки повного фінансового стану.

Отже, динаміка активів надана в таблиці 2.4, на основі аналізу балансового звіту (Форми 1).

Таблиця 2.4

Активи підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД» за 2018-2020 роки

Показники	Роки (тис. грн)						Відхилення 2020 року до 2018 року	
	2018		2019		2020		тис. грн.	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Основні засоби:	81,10	15,28%	61,60	10,68%	78,20	9,97%	-2,90	-5,31%
— первісна вартість	100,30	18,89%	100,00	17,34%	80,90	10,31%	-19,40	-8,58%
— знос	19,20	3,62%	38,40	6,66%	2,70	0,34%	-16,50	-3,27%
Запаси:	205,00	38,61%	240,00	41,61%	274,10	34,94%	69,10	-3,67%
Дебіторська заборгованість за продукцію на товари, роботи, послуги	15,80	2,98%	17,40	3,02%	19,20	2,45%	3,40	-0,53%
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,20	0,41%	3,40	0,59%	4,20	0,54%	2,00	0,12%
Гроші та їх еквіваленти	98,00	18,46%	107,30	18,60%	304,30	38,79%	206,30	20,33%
Витрати майбутніх періодів	0,00	0,00%	0,00	0,00%	8,50	1,08%	8,50	1,08%
Інші оборотні активи	9,30	1,75%	8,70	1,51%	12,40	1,58%	3,10	-0,17%
<b>Всього</b>	<b>530,90</b>	<b>100%</b>	<b>576,80</b>	<b>100%</b>	<b>784,50</b>	<b>100%</b>	<b>253,60</b>	<b>0%</b>

складено автором на основі даних фінансової звітності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

Отже, загальна сума активів виросла порівняно між 2018 та 2020 роками. більшу частку активів складають запаси (більше 35%). І хоча їх частка зменшилася на 3,67%, їх сума зросла на 69,1 тис. грн.

Друга значна частина активів припадає на гроші та еквіваленти. Кількість грошей мала значний оборот, що вплинуло і на активи загалом. Їх відсоток також виріс, що значит їх частка також виросла.

ТОВ «ПІНК ФРОЙД» не має зобов'язань. Воно може покрити всі свої вклади самостійно з обороту. Тому воно має тільки поточну кредиторську заборгованість. Вона подана у таблиці 2.5:

Таблиця 2.5

Зобов'язання підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

Показники	Роки						Відхилення 2020 року до 2018 року	
	2018		2019		2020		тис. грн.	%
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	80,9	19,68%	119,9	27,35%	189,1	26,98%	108,2	7,30%
Поточна кредиторська заборгованість за:								
— товари, роботи, послуги	180,0	43,78%	170,0	38,78%	265,6	37,89%	85,6	-5,89%
— розрахунками з бюджетом	95,0	23,11%	92,0	20,99%	181,4	25,88%	86,4	2,77%
— розрахунками зі страхування	2,1	0,51%	2,8	0,64%	3,2	0,46%	1,1	-0,05%
— розрахунками з оплати праці	10,8	2,63%	11,2	2,55%	11,6	1,66%	0,8	-0,97%
Інші поточні зобов'язання	42,3	10,29%	42,5	9,69%	50,0	7,13%	7,7	-3,16%
<b>Всього</b>	<b>411,1</b>	<b>100%</b>	<b>438,4</b>	<b>100%</b>	<b>700,9</b>	<b>100%</b>	<b>289,8</b>	<b>0%</b>

складено на основі даних підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

Значну частину займають товари, роботи та послуги, що близько 40% від загального. На 2020 рік частка навіть знизилася. ТОВ «ПІНК ФРОЙД» має низький показник заборговані, та повну відсутність залучених інвестицій типу

банківських кредитів. У цьому немає необхідності, адже бар все покриває власним оборотом.

Аналіз і оцінка проведена за допомогою розрахунку рейтингової оцінки фінансового стану (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок рейтингової оцінки фінансового стану підприємства ТОВ  
«ПІНК ФРОЙД»

Показник	2019	2020	бали		Середня оцінка	Оцінка урахування ваги
			2019	2020		
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком (коефіцієнт)	0,04	0,07	0	1	0,65	0,0975
Рентабельність активів (коефіцієнт)	0,23	0,33	1	1	1	0,15
Фінансова автономія (коефіцієнт)	0,98	1,22	-1	-1	-1	-0,15
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,18	1,22	0	1	0,65	0,065
Приріст збуту (без ПДВ)	0,66	0,89	1	1	1	0,1
Рентабельність реалізованої продукції по прибутку від продажів (коефіцієнт)	0,04	0,07	0	0	0	0
Приріст власного капіталу (коефіцієнт)	0,52	0,42	1	1	1	0,1
Швидка ліквідність	0,43	0,66	0	0	0	0
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,95	1,42	1	1	1	0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,27	0,27	-1	-1	-1	-0,05
<b>Всього</b>			<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3,3</b>	<b>0,36</b>

складено на основі даних підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

Рейтингова оцінка підсумовує всю діяльність підприємства, фінансовий стан, перспективи на розвиток. Вона включає найбільш важливі коефіцієнти. Результат відображається за допомогою градації фінансового стану від D до aaa [27].

ТОВ «ПІНК ФРОЙД» попадає у межі 0,4-0,2. Рейтинг — позитивний.

Отже підприємство має гарні результати та стабільно функціонує у зазначений період з тенденцією до росту та покращення.

Крім того, чистий прибуток має тенденцію до зростання, що видно з таблиці 2.7:

Таблиця 2.7

Звіт про фінансові результати ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

Показники	Код рядка	Роки (тис. грн)		
		2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 865,3	2 499,9	2 785,6
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>1 865,3</b>	<b>2 499,9</b>	<b>2 785,6</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 584,4	2 200,0	1 328,1
Інші операційні витрати	2180	200,0	180,0	1 226,9
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>1 784,4</b>	<b>2 380,0</b>	<b>2 555,0</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	80,9	119,9	230,6
Податок на прибуток	2300	14,6	21,6	41,5
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>66,3</b>	<b>98,3</b>	<b>189,1</b>

### 2.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

План організаційної структури — це схематичне відображення внутрішньої структури підприємства, тобто складу та ієрархії підрозділів і їх зв'язок. ТОВ



«ПІНК ФРОЙД» сформував лінійно-функціональну структуру. Це дозволило покрити недоліки і функціонального, і лінійного типу управління.

Структура підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД» зображена на рис. 2.5:

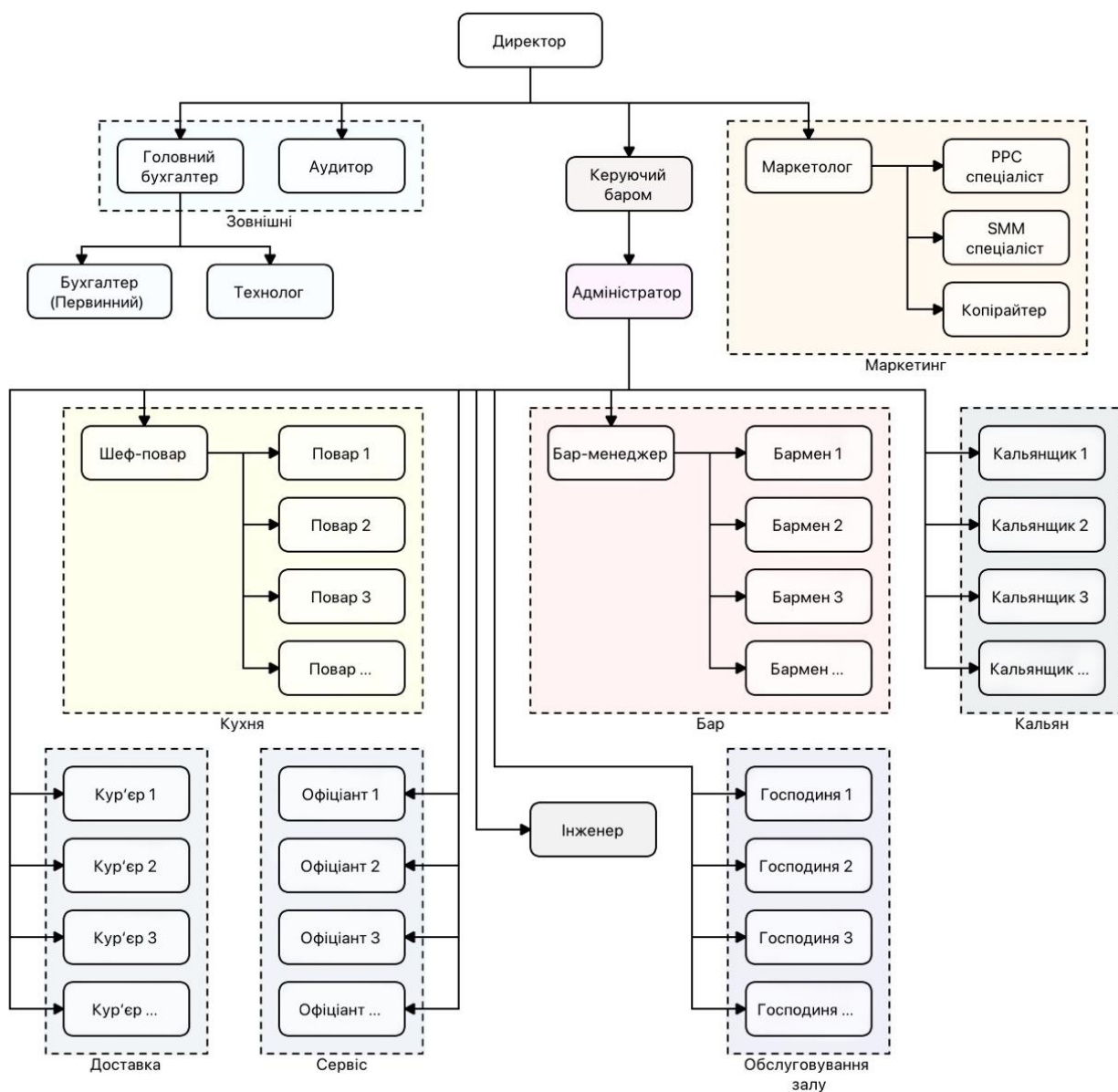


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

*\*Складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

*Директор підприємства.* В даному випадку займається:

- контролем всіх процесів діяльності підприємства,
- удосконаленням та розвитком асортименту та господарської діяльності,
- введенням нових планів та проектів на підприємстві та контролем виконання цих планів.

*Аудитор.* — це спеціаліст, що займається перевіркою фінансів та податкової звітності [28].

*Головний бухгалтер* займається заповненням фінансової звітності, та здійснює контроль за раціональним використанням фінансових ресурсів [29].

У ТОВ «ПІНК ФРОЙД» бухгалтерія є зовнішньою складовою структури.

*Первинний бухгалтер* — виконує заповнення первинних даних господарської діяльності підприємства до системи обліку ПКО.

*Технолог* — займається створенням *калькуляційних карт* — документів, що застосовуються для визначення ціни продажу на кожну страву за допомогою калькуляції. Ця карта може складатися із розрахунку вартості сировини на 100 блюд для найбільш точного визначення ціни одного блюда [30].

До обов'язків *Маркетолога* входить вивчити та проаналізувати потреби та вподобання покупців та підвищення рівня товарообігу за рахунок продаваності [31].

До маркетолога мають відношення три спеціалісти:

— *PPC-спеціаліст.* (Pay Per Click спеціаліст) [32]

— *SSM-спеціаліст.* (Social Media Meneger) [33]

— *Копірайтер* [34].

Основна діяльність управління баром контролюється *управляючим* або *Керівником бару.* Йому підпорядковується *адміністратор.* Їм підпорядковуються:

— *Інженер,*

— *Шеф-повар.* Під ним працюють інші *повари.* Їх кількість залежить від сезону.

— *бар-менеджер.* Він контролює *барменів,* кількість яких теж залежить від сезону.

— *Кальянщик,*

— *Офіціанти,*

— *Господині,*

— *Кур'єри.*

Загалом, залежно від сезону, в середньому на підприємстві працює 36 чоловік (табл.2.8).

Таблиця 2.8.

Чисельність працівників ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

№ п/п	Посада	Кількість
1	Директор	1
2	Головний бухгалтер	1
3	Первинний бухгалтер	1
4	Технолог	1
5	аудитор	1
6	Маркетолог	1
7	PPC-спеціаліст	1
8	SMM-спеціаліст	1
9	Копірайтер	1
10	Керуючий баром	1
11	адміністратор	1
12	Шеф-повар	1
13	Повар	3
14	бар-менеджер	1
15	бармен	7
16	Кальянщик	2
17	Інженер	1
18	Кур'єр	2
19	Офіціант	6
20	Господиня	2
<b>Всього</b>		<b>36</b>

*Складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

Структура та кількість працівників залишаються незмінними: постійно працює 3 повари, але кількість барменів та офіціантів змінюється залежно від сезону. але кількість в середньому залишається однаковою.

Відсоток плинності кадрів на підприємстві також малий.

Зовнішнє середовище ТОВ «ПІНК ФРОЙД» — включає всі підприємства, які постачають у ресторан ресурси, необхідні для виробництва.

Постачальники за всі роки залишилися незмінними (табл.2.9):

Таблиця 2.9.

Основні постачальники ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

№ п/п	Постачальник	Назва компанії
1	Меблі	ТОВ «Сонет»
2	Посуд	ТОВ «Франс Глас»
		ТОВ «Форвард»
3	Інформаційна підтримка	PostEat
		BarOut
4	Система відеоспостереження	ФОП «Гладкий»
5	Звукове обладнання	Electro Voice
6	Холодильне обладнання	4Systems
7	Алкогольні напої	ТОВ «баядера Логістик»
		ТОВ «ДДС»
		ТОВ «ТС+»
		ТОВ «бюро Вин»
8	Обладнання для кави/чаю	LaMarzocco
9	Безалкогольні напої	ТОВ «Кока Кола»
10	Продукти споживання	ТОВ «Метро»
		ТОВ «Експансія»
		ТОВ «Міт Логістик»

*складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

Як видно з таблиці, постачальників у ТОВ «ПІНК ФРОЙД» небагато, проте можна зазначити, що й необхідності в постійній закупці більшості технічного обладнання. Тільки сировина та алкоголь.

Щодо оточуючого середовища, в тому ж регіоні, що і бар. Проте це назаважає і не створює конкуренцію, адже із-за специфіки підприємства інші подібні заклади не заважають, а тільки допомагають набути нових клієнтів. Крім того маркетинг та позиціонування ТОВ «ПІНК ФРОЙД» — дійсно цікаве, тому багато відвідувачів — вже обізнані клієнти, що не перший раз приходять у бар або просто так, або влаштовуючи корпоративи.

Маркетинг підприємства також доволі сильний. бар сформував власну цінову політику, що охоплює людей із заробітною платою вище середньої. Тобто на середній чек біля 600 грн на людину (страва та два напої).

більш того, значну частку займає реклама в соцмережах — найбільш актуальний на сьогодні тип маркетингу. Він включає в себе ведення сторінок та їх просування.

ТОВ «ПІНК ФРОЙД» використовує маркетингову стратегію у таких каналах, як:

- Google
- Статті у ЗМІ
- FaceBook
- Instagram

Найбільш ефективним є маркетинг у соціальних мережах. FaceBook та Instagram. У квітні 2020 року підприємство запустило сайт Google, що більше всього базується на доставці, замовленнях та резерві столиків.

Збутова політика сформована складніше. Загалом клієнтами закладу стають відвідувачі, яких можна розділити на декілька категорій (рис. 2.6).

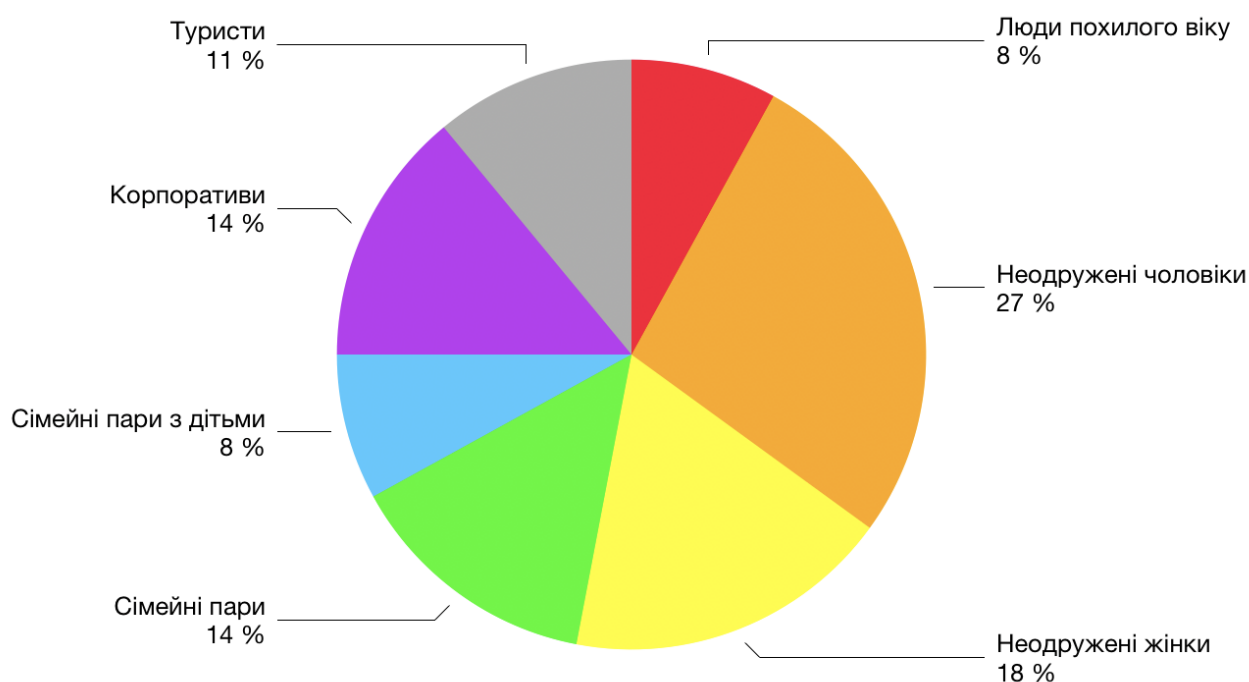


Рис. 2.6. Цільова аудиторія ТОВ «ПІНК ФРОЙД»

*\*Складено автором на основі даних ТОВ «ПІНК ФРОЙД»*

Загалом цільова аудиторія складає людей вище середнього достатку, віком від 35 до 45 років, тобто працююче населення.

Отже, місце організації підприємства обиралося з розрахунком, що поблизу будуть приміщення такого ж типу. Особливість барів в тому, що їх відвідують переважно ввечері після роботи, на вихідних, і зазвичай за вечір обходять декілька подібних місць. Тому конкуренція не заважає, а допомагає набувати клієнтів.

У випадку ТОВ «ПІНК ФРОЙД» значну перевагу грає оформлення бару (у дворі) та унікальна атмосфера, трохи посунута у минуле століття. Крім того, місце розташування, великий асортимент коктейлів, багато місць для посадки, доставка також підтримують бізнес бару на достатньому рівні.

### **Розділ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІНК ФРОЙД» З УРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА**

#### **3.1. Основні напрямки удосконалення діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»**

Зовнішнє середовище, яке впливає на роботу підприємства починається з політичного та економічного становища в країні. А закінчується користувачами продукції або послуг, які простіше називаються клієнти. І як не іронічно, саме вони мають найбільший вплив на існування будь-якого підприємства. Тож з урахуванням впливу зовнішнього середовища при наданні пропозицій, першочергова увага була направлена на покращення зручності клієнтів при використанні послуг бару Пінк Фройд.

Щоб зробити покращення у взаємодії бару з його клієнтами, увагу було направлено на модернізацію та доповнення системи. Ця система пов'язує внутрішнє та зовнішнє середовище бару. З одного боку вона дозволяє клієнту зручніше та швидше сформулювати замовлення. З іншого — систематизує та інтегрує технологію обслуговування всередині підприємства.

В удосконаленні будь-якої підприємницької діяльності найкращим варіантом завжди є оптимізація або інтеграція діяльності. У випадку ТОВ «ПІНК ФРОЙД» великих змін робити не потрібно, адже як і у час ковіду, так і зараз, зовнішня ситуація вплинула на діяльність підприємства частково.

У час ковіду бар закrywся на період одного місяця, адже держава оголосила режим строгого карантину і відвідування скоротилися до нуля. У лютому цього року також сталося повне зачинення ресторану, але не більше, ніж на місяць. Бар швидко відновив свою діяльність та набрав обороти.

Крім того, на тлі сьогоденної ситуації, до повсякдення діяльності бару додалися благодійні вечори зі збором коштів на різні потреби. Щодо фінансово-економічного аналізу, весь внутрішній механізм підприємства працює налагоджено.



Аналіз внутрішньої структури взаємодії з клієнтами та канали маркетингу також показали гарний результат, достатній для роботи. Інформаційні канали працюють так само, як і до цього.

Тому у зв'язку з такою ситуацією, виправлення проблем змінилося на удосконалення діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД» та оптимізацію процесів діяльності підприємства назовні.

Каналом зв'язку з зовнішнім середовищем, який було взято на розгляд та удосконалення став зв'язок зі споживачами продукції та послуг бару. Із перелічених зовнішніх аспектів, які впливають на діяльність підприємства, споживачі — найбільш незмінний та найбільш постійний серед них. Тому якщо і зосереджуватися на удосконаленні діяльності підприємства, то у напрямку споживачів та їх заохочення відвідування бару.

Тож головною ідеєю удосконалення контакту з зовнішнім середовищем, тобто споживачами, є створення додатку, який дасть їм швидкий постійний доступ до новин та інформації бару, а також заохоче їх відвідувати заклад частіше.

Для того, щоб створити сам додаток, потрібна ціла система дій, які зазвичай виконуються при створенні будь-якого мобільного додатку. Починаючи з пошуку спеціаліста по IOS або Android, створення технічного завдання, побудови архітектури додатку, роботи з дизайнером, тестування, оформлення та нарешті розміщення додатків в в AppStore і Google Play Market, а також за бажанням Amazon Appstore, Opera Mobile Store тощо, магазинах мобільних додатків.

Загалом, ціль розробки — створення *зручного* мобільного додатку, який буде безвідмовно працювати, буде інтуїтивно зрозумілим, корисним та в ідеалі багатофункціональним для користувача. Легким у користування та прибутковим для замовника.

Актуальність розробки мобільного додатка в тому, що смартфони та мобільні пристрої стали не тільки частиною повсякденного життя будь-якої людини, а майже її продовженням. За допомогою телефонів стало не тільки

можливо спілкуватися один з одним, але й завдяки мобільному інтернету стало можливо замовляти товари у магазинах, купувати квитки, викликати таксі та багато чого іншого. Майже весь день людини пов'язан з телефоном, а тенденція постійного вдосконалення телефонів та їх функціоналу з кожним роком тільки росте. Можливо, в скорому майбутньому, мозок людини буде безпосередньо пов'язаний з функціоналом телефону напряду. А поки люди не можуть відмовитися від зовсім непотрібних додатків типу відлякувача комарів, імітатор повітряно-пухирчатої плівки тощо.

Інакше кажучи, актуальність розробки мобільних додатків зростає не по роках, а по місяцях. Сотні нових мобільних додатків виходять на онлайн-майданчиках кожного дня. Начебто, велика конкуренція, але при хорошій розробці та маркетингу, віддача може бути неймовірною. Приклад тому — стартап TikTok, який і на сьогоднішній день продовжує рости.

Звичайно, у випадку підприємства ТОВ «ПІНК ФРОЙД», потрібен більш спеціалізований додаток, що буде направлений на обидві сторони — і ресторан, і користувачів.

### **3.2. Пропозиції щодо впровадження заходів з метою удосконалення діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»**

Отже, що собою повинен представляти додаток для підприємства Пінк Фройд? Це повинен бути зручний доступ до системи, яка частково замінить та доповнить офіційний сайт та інформаційні сторінки у соціальних мережах. Точніше кажучи, додаток *може замінити інформаційні канали підприємства.*

У чому позитивні моменти додатку?

- Швидкий доступ,
- Можливість власного акаунту з постійним включенням,
- Можливість створити власну картку вподобань,
- Накопичення балів за активність,

- Знижки на відповідні події,
- Спеціальні пропозиції,
- Швидкі новини.

### Що це дасть споживачам?

Вони зможуть створити власний акаунт та отримати швидкий доступ до всіх потрібних їм позиціям меню, новинам та панелі замовлень. Непотрібно буде постійно заходити у соціальні мережі, або на сайт ресторану, щоб знайти необхідну інформацію або зробити замовлення. Це значно спростить та пришвидшить користування послугами бару.

Також, додатком можна буде доповнити вже існуючу систему замовлення. Зі сторони ресторану, заповнити всі потрібні їм дані та створити потрібний їм вигляд. Більш того, якщо клієнт реєструється у додатку та створює свій акаунт, він може отримати систему накопичення балів.

Аналіз аудиторії показує, що серед відвідувачів бару ТОВ «ПІНК ФРОЙД» 70% — постійні клієнти. Тобто потенційні користувачі додатку. Більш того, у подальшому розширенні додатку можливе і розширення як ресторанної, так і клієнтської бази.

Отже, як же працює додаток та що в ньому повинно бути?

По-перше, *головна сторінка* — де можуть розташуватися новинки та анонси вечорів, найголовніше може закріплюватись зверху.

*Розділ меню* — звичайний вигляд можна розкласти на декілька виглядів. Наприклад у два ряди іконками, або у виді списку. Та з панеллю опису напою або продукту. Можна розділити меню на три підрозділи: меню напоїв, меню кухні, меню кальянів.

*Розділ, де можна зарезервувати столик* — якщо є бажання прийти до бару на корпоратив, або просто посидіти, будучи впевненим, що зарезероване місце буде чекати. Можна організувати у вигляді календаря — просто та зрозуміло.

*Розділ, де можна замовити доставку* — майже головний на сьогоднішній день елемент взаємодії з зовнішнім середовищем, який стрімко прогресує на

будь-якому підприємстві. Замовлення на дім, доставка в офіс, на корпоратив, тощо. Актуальність доставки стрімко зростає.

*Кошик* — ще одна деталь, яка повинна існувати у будь-якому додатку, що продає. Він повинен включати весь список замовлень та потенційну ціну, у скільки обійдеться частування.

Крім цього, для покращення якості додатку слід доповнити основні розділи послідовними зв'язками. Або інакше *послідовною пропозицією замовлення*.

Примірна схема формування додатку буде виглядати так:

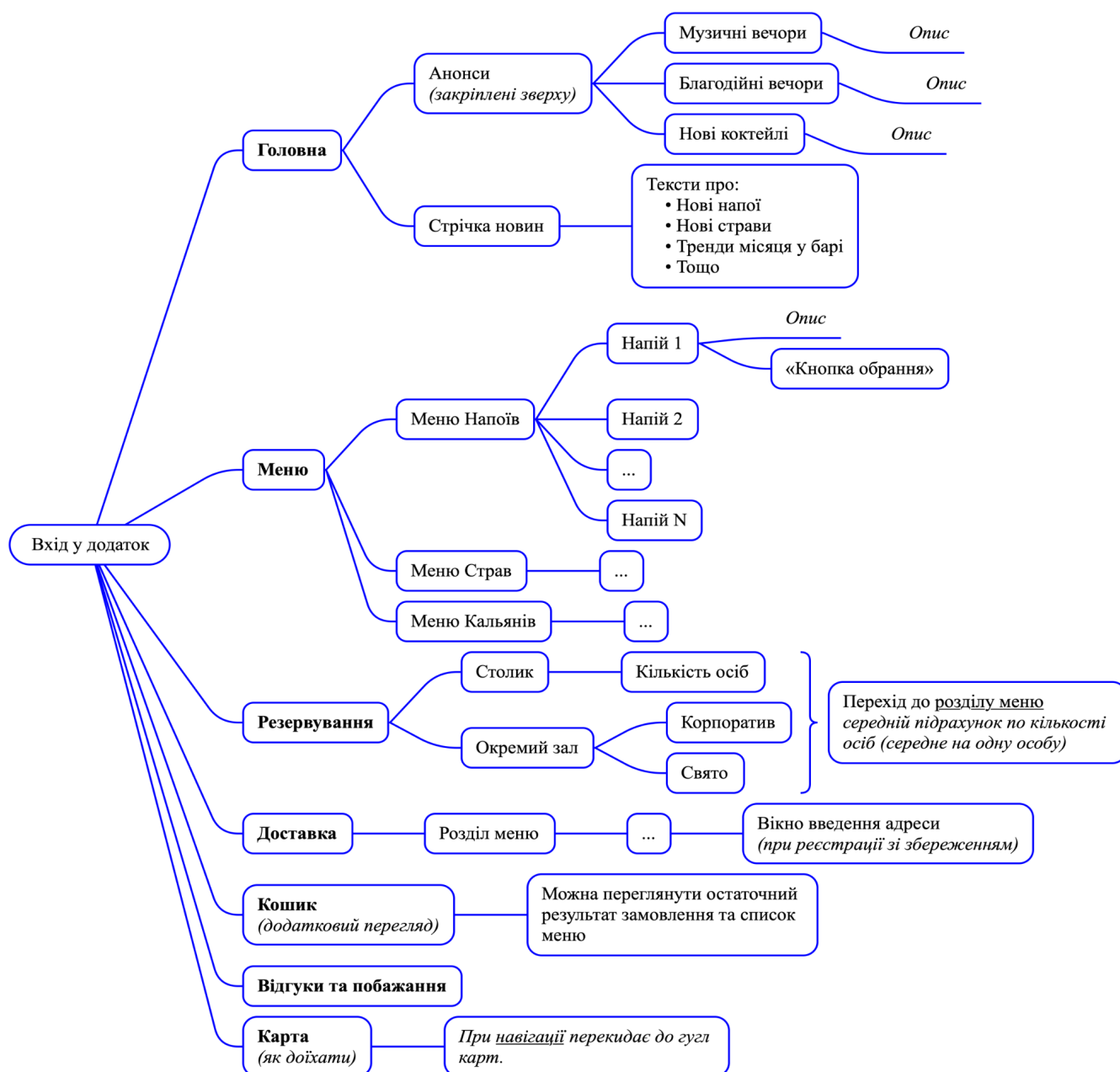


Рис. 3.1: схема формування додатку ТОВ «ПІНК ФРОЙД»  
(створено автором на основі власних досліджень)

Окремо слід зазначити про сповіщення, які хоче отримувати людина. Адже є різні люди, яким цікаво знати про все, які звикли сидіти в телефонах, тільки б сидіти. Тож можна організувати три типи сповіщень:

— Всі сповіщення — про всі анонси та новинки меню, пости, тощо. Нагадування щодо резерву, тощо.

— Часткові сповіщення — тільки про анонси та новинки та нагадування.

— Сповіщення — нагадування.

Крім того, звичайно можна обрати режим без сповіщень, якщо взагалі не хочеться отримувати сповіщень з додатку.

Звичайно повинна бути легка *технологія оплати*. Більш вдалою буде схема оплати через додаток, онлайн, але також можлива оплата на місці. Але у випадку резервування столику, краще буде оплата по місцю, а при доставці онлайн. Вже існують легкі технології оплати онлайн, так що можна використати одну з них.

Крім того, не менш необхідна організація «ведення клієнта» при замовленні. Більш детально показано на малюнку 3.2:

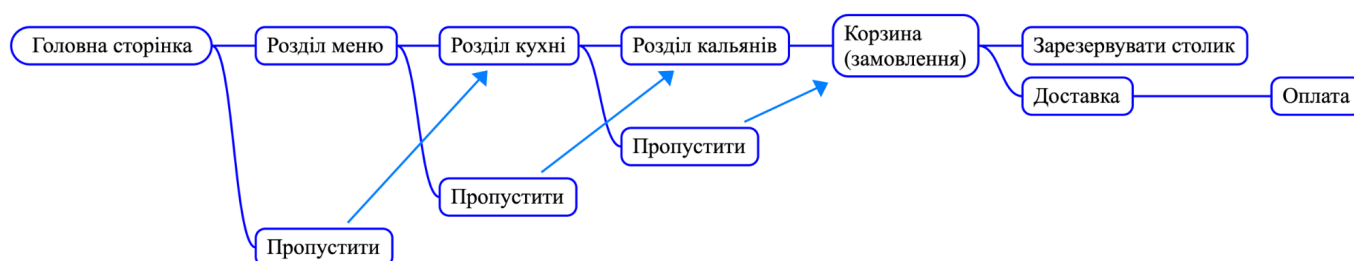


Рис.3.2: Ланцюг створення замовлення.  
(створено автором на основі власних досліджень)

Звичайно, замовлення можна почати з будь-якого розділу, тоді вони просто міняються місцями. Якщо щось забули замовити, після переходу до корзини

завжди можна зробити дозамовлення перед тим, як перейти до оплати. Така послідовність підвищить вірогідність, що людина замовить більше. Крім того, споживачу буде легше перейти з одного розділу до іншого та обрати з вподобань, які пропонуються.

Більш того, крім замовлень пропонується додати реєстрацію користувача. Спонування користувачів додатків до короткої реєстрації частково ствердить їх як постійних користувачів додатку. Крім того, для користувачів стане можливим отримання спеціальних пропозицій та системи накопичення балів.

З чого ж складається реєстрація?

Основна реєстрація складається з усього, що є у будь-якого іншого додатку. Реєстрація електронної адреси, створення власного аккаунту, заповнення дати народження, тощо. А далі буде створення особистої карти споживача. Що до неї буде входити?

— Вподобання напоїв — більш кислі, більш солодкі, вміст спирту, тощо.

— Побажання щодо кухні — з переліку страв можна обрати напрями (наприклад бургер с креветками, чи хрусткі крилишки, соуси, тощо).

Крім того, при реєстрації споживач отримає деякі переваги:

— Знижки на вподобання.

— Спеціальні пропозиції на свята та дні народження.

Також окремої уваги заслуговує система нарахування балів. Суть полягає в тому, щоб створити систему заохочування. За активність будуть нараховуватися бали. За коментування, оцінки, розповідь другу, запрошення нового користувача — можуть нараховуватися бали, які потім можуть перетворитися на знижку або безкоштовний напій. Те ж саме можна додати на особливі події. Наприклад, якщо клієнт не використав спеціальну пропозицію до дня народження, у подарунок йому можуть також нараховуватися бали або бонуси.

Отже, головним акцентом буде індивідуальний підхід до кожного користувача. Лайкаючи пости, чи залишаючи відгуки про відвідування, клієнт зможе заробляти бали на знижки, тощо. Надання інформації при відвідуванні оптимально буде надавати через сканування QR-коду. Це знадобиться, щоб

прямо на вході людина могла надати інформацію і одразу стало видно, чи він забронював місце, яке, для чого, тощо. Також можна буде відсканувати QR-код ресторану та залишити відгук про відвідування і, відповідно, отримати нарахування балів.

Яке можливе розширення додатку на перспективі? Якщо додаток стане зручним для користувачів, його можна буде розширити на декілька ресторанів. І користувач зможе вибрати декілька найулюбленіших серед усіх та швидко користуватися їх послугами. Тобто з одного додатку можна зробити майстер-додаток (рис.3.3).

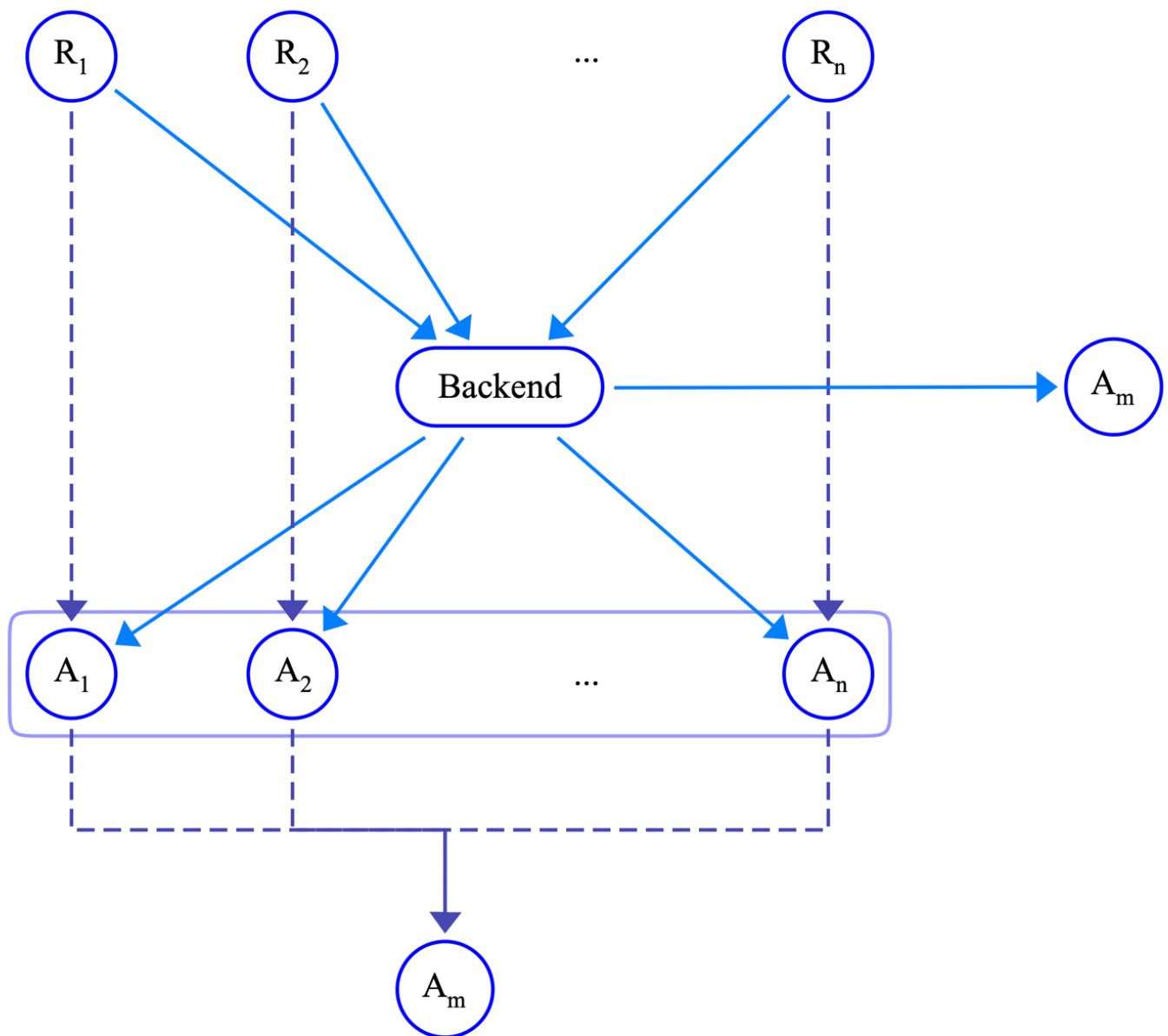


Рис. 3.3: Схема формування Майстер-додатку

*(створено автором на основі своїх знань)*

$\mathbf{R}$  — множина ресторанів (підключених до мережі додатку),

$\mathbf{A}$  — множина додатків (що бачать користувачі),

$\mathbf{A}_M$  — майстер-додаток (поєднання кількох обраних користувачем додатків).

$\mathbf{R}$  та  $\mathbf{A}$  поєднані в  $\mathbf{A}_i$  — додаток ресторану  $\mathbf{R}_i$ . Тобто умовно  $\mathbf{R}_1$  та  $\mathbf{A}_1$  поєднуються між собою в один  $i$ -й додаток, що використовується для відображення даних та бренд-буку  $i$ -го ресторану.

$\mathbf{A}_M$  майстер-додаток відображає дані всіх ресторанів та бренд-бук проекту.

Таким чином кожен ресторан сам може заповнити свої позиції як їм необхідно та встановити свої категорії товарів та послуг.  $\mathbf{A}$  користувач може обрати ресторани, які йому подобаються та створити свою власну множину ресторанів, які йому подобаються.

У такому випадку, ланцюг створення замовлення можна зробити таким (рис. 3.4):



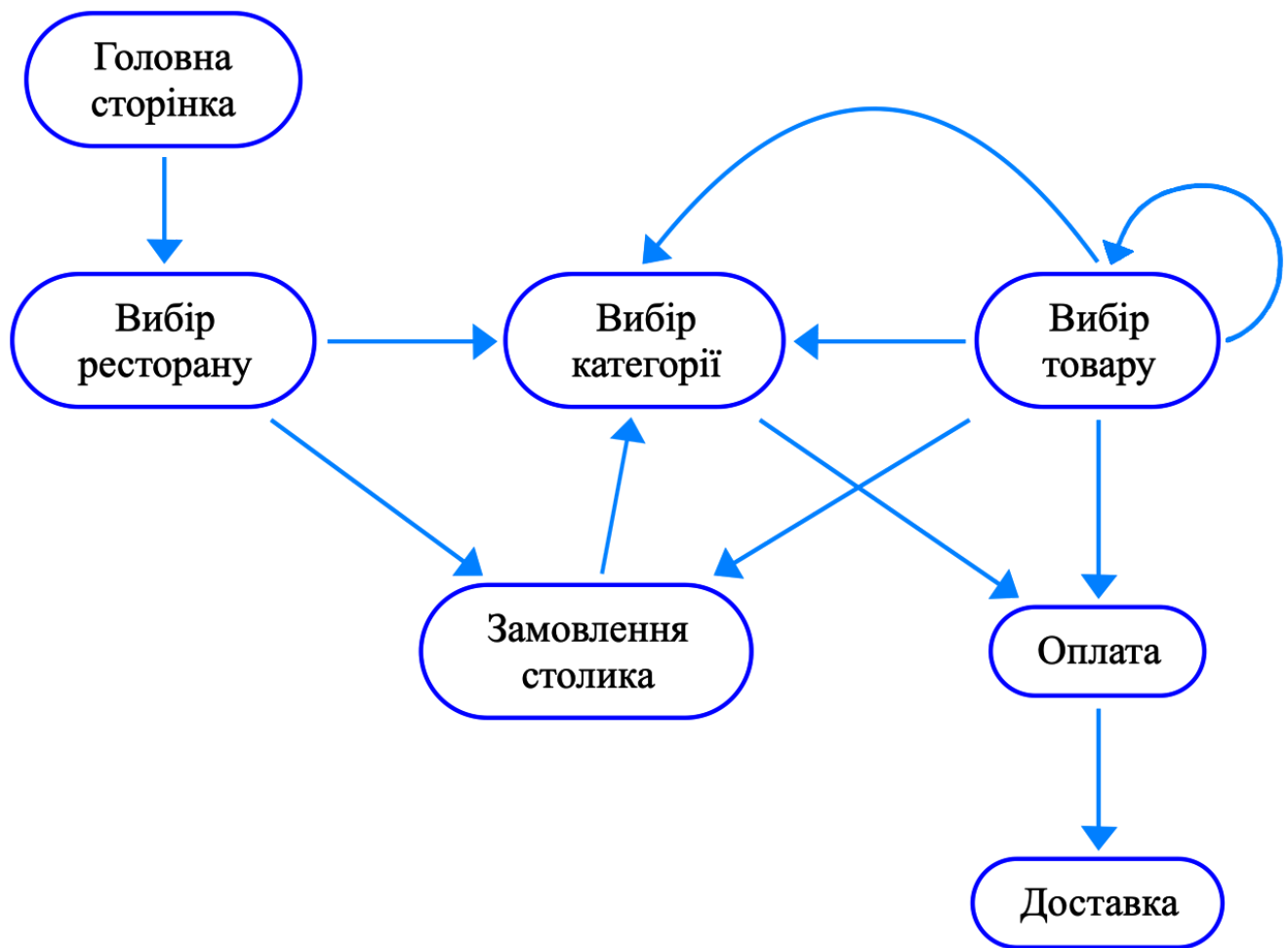


Рис.3.4: Ланцюх процесу замовлення  
(створено на основі знань автора)

До категорії входять:

- Кухня,
- Бар,
- Кальян.

При такій системі можливо буде швидко створити замовлення, або резерв столиків та провести оплату. Користувачам буде легко взаємодіяти з ресторанами. А також окремо залишати відгуки та залучатися до новин ресторанів.

У випадку, коли у базі клієнта з'являться декілька ресторанів, головна сторінка (з новинами) буде вміщати новинки та анонси обраних ресторанів, а зі

сторони ресторанів буде можливо вести за закріплювати анонси, як у звичайних соціальних мережах.

У випадку, якщо до додатку залучаться декілька ресторанів, охоплення аудиторії зросте. Кожен ресторан зможе самостійно заповнити свою сторону додатку як їм потрібно, а кожен клієнт зможе обрати з ресторанів ті, що подобаються для себе.

Як повинен виглядати додаток?

Макет website wireframe буде виглядати так, як на малюнках 3.5 - 3,9.

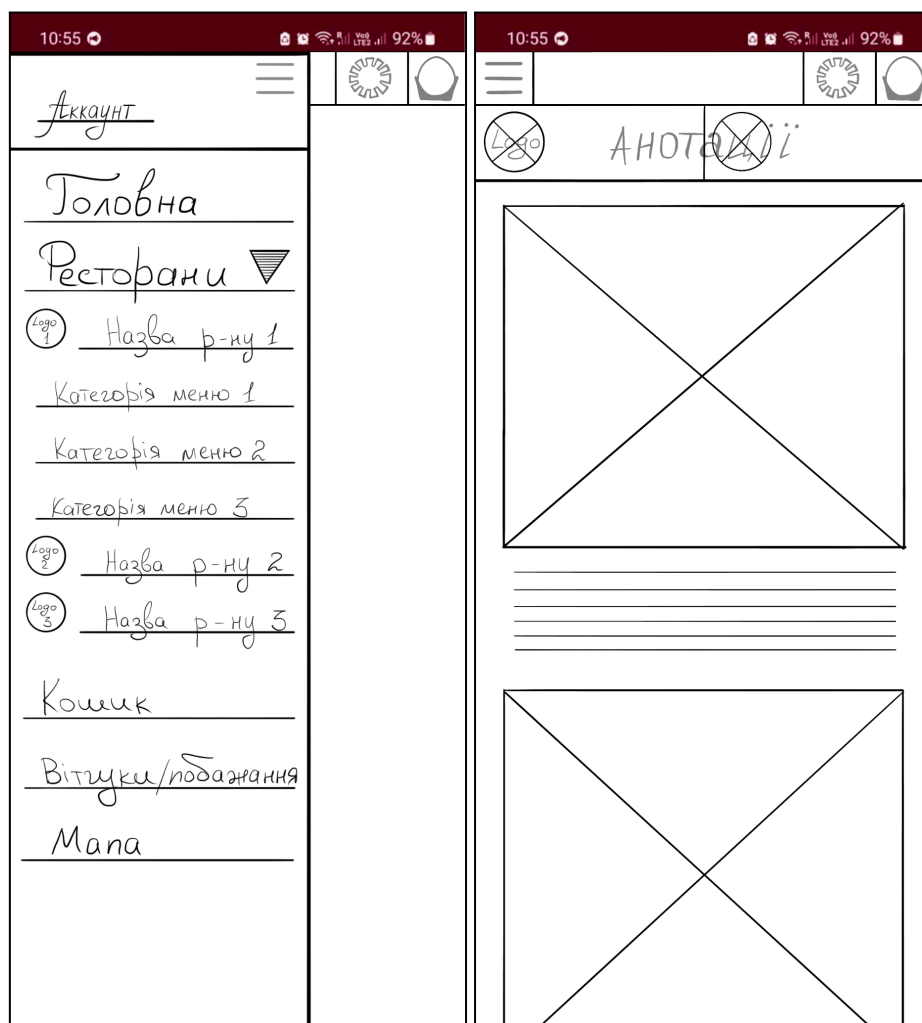


Рис. 3.5-3.6: Сторінка Меню додатку (зліва) та Головна сторінка (справа)  
(створено автором на основі власного бачення)

Особливість додатку полягає в тому, що клієнт зможе обрати ресторани, з якими хоче взаємодіяти у додатку (список назв з логотипом ресторанів). Кожен ресторан може мати декілька категорій меню. Наприклад у ТОВ «ПІНК ФРОЙД» категорій три: кунхя, бар, кальян. На малюнку 3.6 зображено головну

сторінку, яка буде виглядати, як прокрутка у соц-мережах. Зверху будуть закріплені анотації та анонси подій, кількість яких може змінюватись. Логотипи у стрічці анонсів будуть показувати, який ресторан закріпив новину. Також вони будуть кнопкою переходу до подій, які закріплені. Їх можна буде розгорнути і прочитати так само, як і новини у стрічці.

Крім того, кожен ресторан буде обирати тему (зовнішній вигляд) відповідно до стилю свого закладу. А також буде можливо обирати стиль перегляду меню у двох варіантах (рис.3.7-3.8): плиткою чи списком.

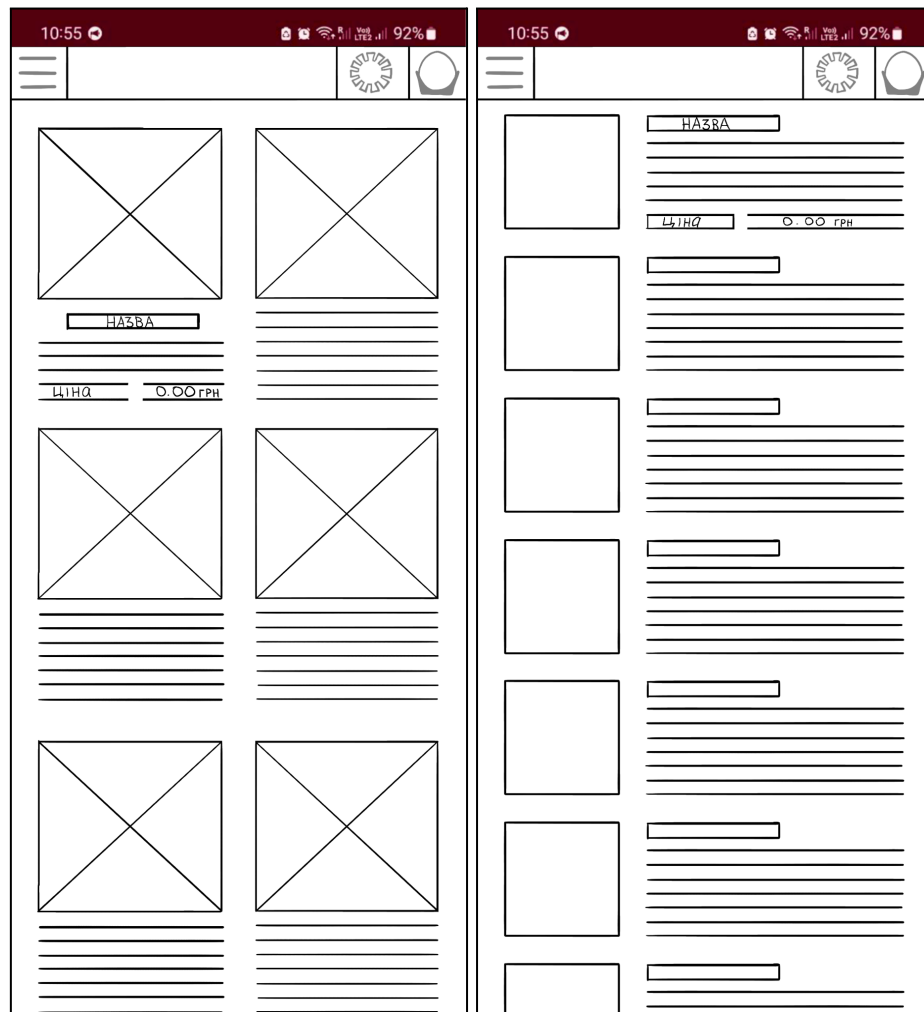


Рис. 3.5-3.6: Сторінка Меню ресторанів

*(створено автором на основі власного бачення)*

Обрання страв буде проводитися простим натисканням на назву або іконку. Після чого буде відкриватися додаткове вікно для обрання кількості напоїв (рис. 3.7) та автоматично буде відкриватися строка корзини (рис.3.8) де буде видно

суму обраних напоїв та сама кнопка переходу до корзини конкретного ресторану.

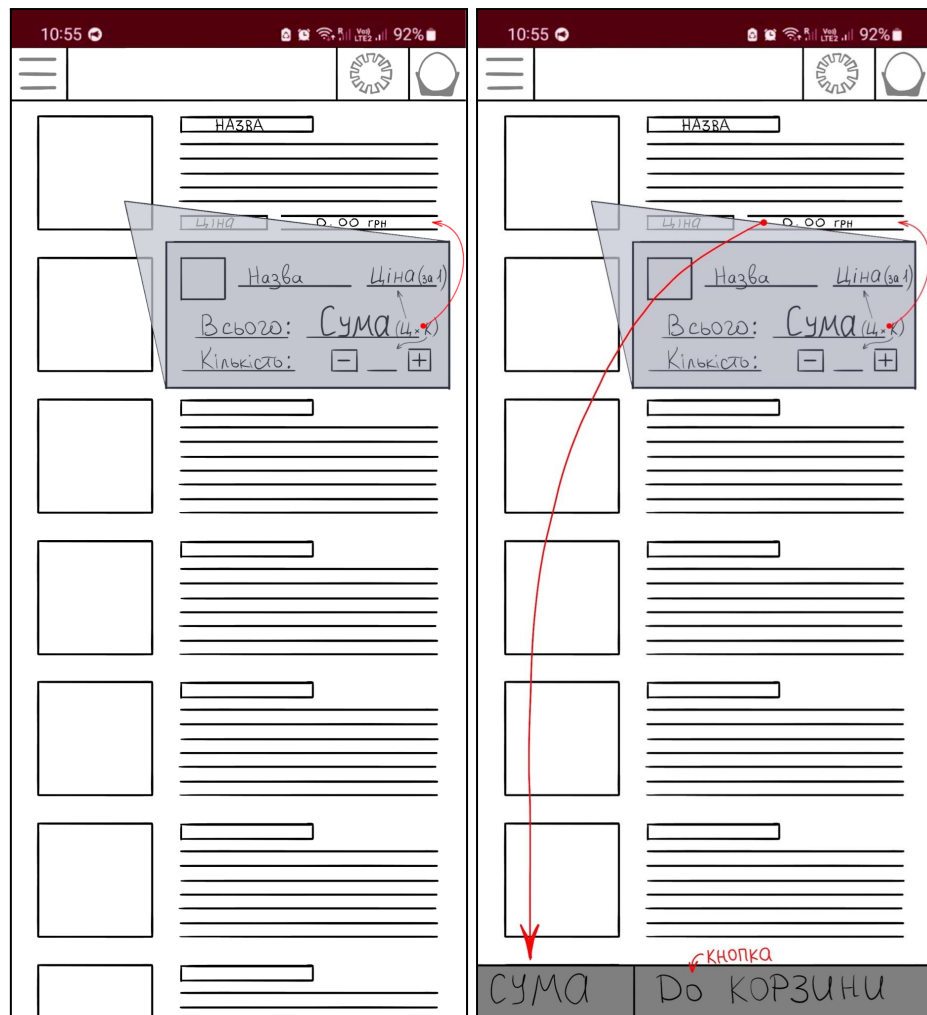


Рис. 3.7-3.8: Додаткове вікно замовлення та кнопка швидкого переходу до корзини.

*(створено автором на основі власного бачення)*

Крім локальної корзини, вгорі справа також є кнопка корзини, яка буде переводили у загальну корзину по всім ресторанам (рис. 3.9). Така знадобиться, якщо клієнт захоче замовити «стіл» у декількох ресторанах одразу. Наприклад, до корпоративу, або великого застілля.

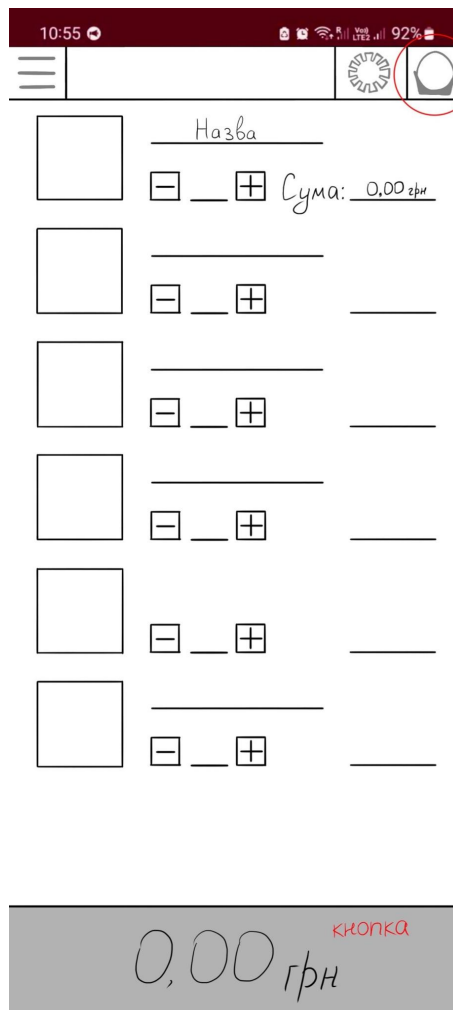


Рис. 3.9: Макет локальної корзини.

*(створено автором на основі власного бачення)*

Кнопка внизу буде повторювати загальну суму замовлення. Вона є переходом на сторінку замовлення, яка буде містити резерв столику або замовлення доставки. Резерв можна буде зробити і без обрання товарів, напряду через сторінку ресторану. Але при попередньому замовленні страви будуть готові швидше, вже к початку резервного часу і не доведеться чекати. А звичайну доставку можна буде замовити на конкретний час. І не тільки доставку локального ресторану, але й доставку із загального кошику (мал 3.10).

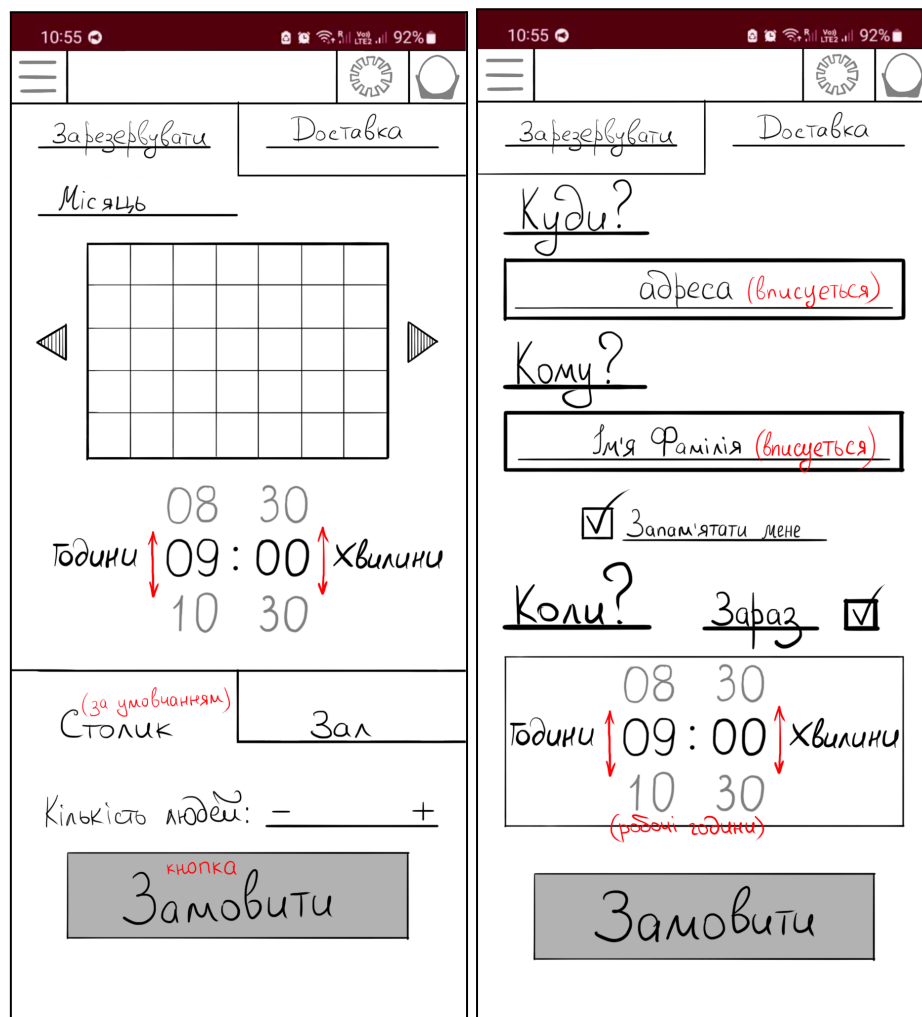


Рис. 3.9: Сторінки замовлення резерву та доставки.

(створено автором на основі власного бачення)

Під замовленням можна буде також залишити коментар до резерву або доставки (прокрутка вниз). Доступний час резерву або доставки буде встановлюватись кожним рестораном.

Систему оплати краще буде встановити як це зробили в Аліекспрес. Оплата замовлення доставки буде надходити до ресторану після оплати клієнта у додатку, а до ресторану оплата буде надходити після доставки замовлення клієнту.

### 3.3. Обґрунтування результативності запропонованих заходів.

Майже у кожної людини є якнайменш один телефон. Іноді два, іноді навіть три. Тобто, кількість потенційних клієнтів додатку — така ж, як і звичайне охоплення аудиторії бару. Тобто всі люди від 25 до 50 із середнім та вище рівнем заробітку.

Смартфони, тощо стали не тільки частиною повсякденності, а вже повноцінно доповнили людське життя. Вони стали не тільки зв'язком, а й розвагою, навчанням, магазином, поштою, тощо. Згідно статистики, близько 67% дорослих в усьому світі використовують мобільні пристрої щодня, тобто майже 5,19 млрд осіб (при загальному 7,75 млрд). Тенденція до розвитку багатофункціональності пристроїв росте у прогресії.

Додатки стають все більш популярними, різноманітними та різноманітними. Вони набувають все більше багатофункціональності та стають більш актуальними. Адже набагато легше та швидше мати простий додаток на екрані телефону, ніж постійно відкривати веб-сайти або шукати сторінки ресторанів у соц-мережах.

Отже, актуальність мобільних додатків росте, а якщо казати про спеціалізовані додатки, то зацікавленість в них людей стає ще більше, ніж у ігрових та розвиваючих додатків.

Скільки буде коштувати розробка мобільного додатку?

В середньому, ціна мобільного додатку залежить від багатьох факторів:

- Цілі додатку,
- Технічного завдання,
- Технічна документація,
- тощо.

Ціна розробки залежить від детального та правильно складеного технічного завдання та його коректності, а також безпосередньо залежить від того, наскільки кваліфікована людина її підраховує.

Під час розрахунку важливо врахувати, скільки часу займе дизайн та розробка, тестування додатку, тощо. Для того, щоб правильно підрахувати вартість розробки та програми додатку, слід якнайточніше створити технічне

завдання, щоб при аналізі його ціна не була завищена, або у результаті не отрималося щось не те.

Вартість розробки мобільних додатків значно варіюється від регіону, де знаходяться розробники. У країнах типу США, Австралії, Великобританії вартість спеціаліста може вдвічі перевищити вартість розробника із західної Європи (150 та 70 доларів за годину). Східна Європа, нажаль, 35-50 доларів, у країнах третього світу — і те менше. При цьому простий додаток робиться за 1-2 місяці, складніший — від 4 місяців роботи.

Насьогодні програмісти з України на фрілансі здатні заробляти нарівні з західом. І можуть дозволити собі підвищувати ціну зі зростанням досвіду роботи та знанням англійської мови.

Якщо оцінювати вартість всього процесу розробки від А до Я, то в Україні вона може варіюватися від 50 000 грн за весь процес. Це залежить від масштабів та складності проекту.

Загалом не всі власники малого та середнього бізнесу замислюються над створенням додатку. Він зазвичай може бути необхідний якщо:

— мобільний софт допомагає керувати процесами всередині підприємства, тобто автоматизувати роботу та підвищити ефективність співробітників (наприклад, доступ до корпоративних файлів, баз даних, комунікацій, тощо).

— програма допомагає вирішувати бізнес-завдання (збільшувати продажі, підвищувати лояльність клієнтів, пізнання бренду, та інші маркетингові цілі).

— розробляється тільки для клієнтів, або як додаток лояльності, або як додаток до послуг компанії.

Розробка мобільного додатку може швидко окупитися та стати прибутковим проектом, якщо бізнес побудований в першу чергу у сферах індустрії краси, спорту/фітнесу, медицини, туризму, автомобільної промисловості, харчування, доставки, онлайн-магазинів, розваг, послуг.

Тов «ПІНК ФРОЙД» є частиною сфери харчування. І в даному випадку, додаток розширить та спростить взаємодію ресторану з клієнтами.



Звичайно, грамотно розроблений додаток може стати корисним доповненням бізнесу, але спочатку все ж потрібно прорахувати, чи принесе вона достатньо користі користувачам. Також важливу роль відіграє просування.

Декілька основних напрямків, які допомагають розвитку бізнесу завдяки мобільному додатку:

— Залучати та зберігати цільову аудиторію, що призведе до збільшення продажів (програми лояльності, повідомлення про знижки, акції, новини, тощо). Тобто, бізнес може здійснювати контакти з клієнтами.

У випадку пропонованого додатку, ширина аудиторії може розповсюджуватись не тільки на клієнтів одного ресторану, а на всі ресторани, які будуть брати участь у дії додатку.

— Конкуренція. Серед додатків в цій області вона не така висока. Бізнес зазвичай пропонує клієнту додаткові бонуси за те, що ті користуються ним.

Загалом, ресторанне господарство не має такої кількості конкуренції, різні заклади розраховані на різні кухні. Тому поєднання декількох ресторанів в одному додатку может стати дуже зручним рішенням для клієнтів.

— Лояльність — побудова лояльних відносин — це результат двох перших пунктів списку. Всі люблять приємні сюрпризи, тому багато клієнтів підписується на програми лояльності (маркетингові акції та інші інструменти побудови довірливих відносин).

— Комунікації — допомагають у формуванні довіри. Через додаток можуть доходити новини, залишатися відгуки та поновлюватися меню. Постійна взаємодія з клієнтами покращить не тільки лояльність, але й підвищить зацікавленість клієнтів.

— Грамотно налаштована розсилка. — Згідно опитуванням, люди вдвічі більш охоче використовують мобільні додатки бізнесів, якщо в них грамотно налаштовані push-повідомлення.

— Особисте відношення — клієнти додатку більш довірливо відносяться до посилань, якщо відчують, що звертаються до них особисто. А також у випадку додатку і реєстрації місцезнаходження, відкриваються можливості для

орієнтації цільової аудиторії, а для клієнтів швидкий доступ до ресторанів, що знаходяться неподалік від них та є у системі.

— Синергія з корпоративним сайтом — якщо поєднати мобільний додаток із сайтом, це принесе компанії подвійну вигоду. Вони будуть взаємодоповнювані. Якщо клієнт шукає через гугл, то додаток може здійснювати більш персоналізовану роботу з клієнтом.

Наприклад, Alibaba Mobile Business Group один із прикладів успіху, як мобільний додаток вплинув на розвиток бізнесу.

Крім того, факти показують, що:

— Вартість створення додатку зазвичай вища, ніж сайту, але при цьому мобільні додатки окупаються краще.

— Мобільні додатки — це інвестиція на майбутнє. Вони набирають оборот на українському ринку, як колись набирали на американському. І чим раніше запустити проект, тим більше вірогідність, що він стане першим.

— Нажаль часто так і залишаються лежати, гублячись за месенджерами, соціальними мережами та медійними додатками. Тому потрібна постійна робота у додатку, щоб він був постійно актуальним.

— Крім того, користувачі просто не хочуть захищати сховище телефону або надавати особисті дані великій кількості додатків. Тому продукт повинен бути дійсно якісним і корисним для користувача в першу чергу. І чим більш він багатозадачний, тим краще.

У випадку пропонованого додатку для ТОВ «ПІНК ФРОЙД», він має потенціал розвитку та розширення, адже його функціонал можливо використовувати не тільки для одного ресторану, а і для декількох одночасно. І клієнт сам зможе обирати, які ресторани бачити, більше, які менше, скільки сповіщень отримувати та за якими слідкувати. Більш того, він зможе замовити доставку з декількох ресторанів одночасно і не повторювати ці дії по декілька разів.

Крім того, окупність буде прямо залежати від кількості ресторанів, які під'єднуються до додатку. Адже чим більше ресторанів буде використовувати один додаток, тим менше їм буде коштувати обслуговування додатку.

Загалом створення та допрацювання додатку займає від шести до дванадцяти місяців. Особливо з сайт-картою такої комплектації (рис.3.10):

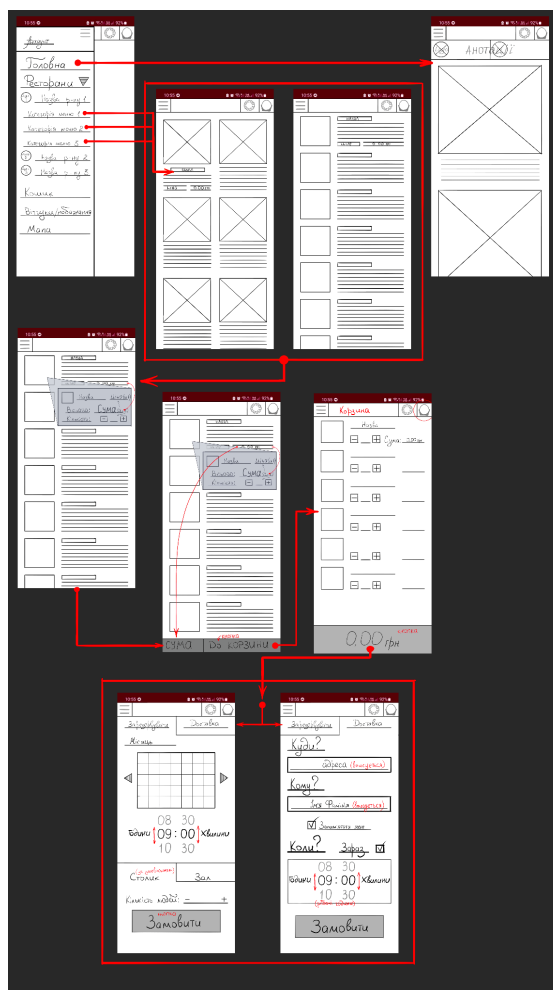


Рис. 3.9: Сайт-карта.

*(створено автором на основі власного бачення)*

Крім того, створення та розвиток мобільного додатку коштуватиме приблизно близько 120 тис. грн. При чистому прибутку у 200 тис на сьогоднішній день, ресторан зможе собі це дозволити. Період окупності становить 1,4 роки. Щомісячне обслуговування додатку буде коштувати приблизно 50 тисяч гривень. У випадку, якщо до додатку доєднуються інші ресторани, то його вартість буде коштувати відповідно (табл 3.1):

Таблиця 3.1.

## Вартість обслуговування на ресторан.

Кількість ресторанів:	Вартість на кожного:
1	50 000 грн.
2	25 000 грн.
3	16 700. грн.
4	12 500 грн.
5	10 000 грн.
10	5 000 грн.
20	2 500. грн.
30	1 667 грн.
40	1 250 грн.
50	1 000 грн.

Отже, чим більше ресторанів увійде до мережі та чим більше клієнтів буде ним користуватись, тим менше буде вартість обслуговування.

## ВИСНОВКИ

Отже, у дипломній роботі було:

- досліджено сутність підприємництва та аспекти його діяльності;
- визначено особливості зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- проаналізовано основні принципи менеджменту змін в діяльності підприємства;
- проведено аналіз профілю діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»;
- проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД»
- оцінено внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та дослідити зовнішньоекономічну діяльність підприємства.
- Запропоновано власні заходи покращення підприємницької діяльності ТОВ «ПІНК ФРОЙД».

На основі дослідження визначено, що зовнішнє середовище підприємства є невід'ємною частиною його існування. Зовнішнє середовище — значна частина простору, на яку повинне спиратися будь-яке підприємство для свого виживання. Зовнішнє середовище включає в себе ринок, державу, конкуренцію та інші аспекти, що прямо чи опосередковано впливають на існування підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища критично необхідний для розуміння того, яку частину в ньому займає підприємство. Він (аналіз) повинен включати не тільки ринок, але і попит, та інтереси потенційних споживачів. Більш того, чим точніше буде уявлення про зовнішнє середовище, тим точніше підприємство зрозуміє, в якому стані воно знаходиться. Чи потрібне йому вдосконалення, які в нього сильні та слабкі сторони, та наскільки гнучко воно здатне адаптуватися до середовища.

Досліджений менеджмент змін. Він визначає, як правильно проводити зміни для того, щоб виводити підприємство на новий, актуальний на ринку рівень. Він показує, як людський фактор впливає на впровадження змін. Як опір

працюючих може завадити змінам і як з ним боротися. У висновку, головною ціллю менеджменту змін є підготовка підприємства до змін, розробка плану, доведення цього факту до працівників та безпосереднє впровадження змін у підприємство.

Аналіз теоретичного матеріалу сформував розуміння, як внутрішнє та зовнішнє середовище взаємопов'язані між собою та як правильно виділяти слабкі місця, щоб доповнювати підприємство до необхідного рівня і як впроваджувати покращення.

Проаналізовано підприємство ТОВ «ПІНК ФРОЙД», що є унікальним закладом на подолі. аналіз показав, що це молоде підприємство, не дивлячись на складні умови праці доволі швидко адаптується та вдосконалює свою діяльність. аналіз показав, що підприємство має досить хороший стан та має тенденцію до покращення. Крім того, політика змін в підприємстві впроваджується постійно, проте малими шажками. Тому проблем з опором у закладі не має.

Зроблені висновки, що підприємство саме по собі має всі позитивні позиції, які потрібно мати закладу подібного типу. Конкурентна особливість в його унікальності і правильно підібраному маркетингу.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також зовнішньоекономічної діяльності показав, що на підприємстві налагоджені міцні взаємозв'язки з постачальниками, а клієнтна база залишається стабільною та постійною. Отже, при таких позиціях слід розглянути, як можна ще більше покращити підприємницьку діяльність підприємства та зберегти його існування під час воєнного часу.

Середовище ТОВ «ПІНК ФРОЙД» знаходиться на достатньому рівні, щоб тільки покращувати та вдосконалювати свою роботу. Маючи на увазі усі елементи його діяльності, було запропоновано шлях щодо удосконалення внутрішнього та зовнішнього середовища — *створення мобільного додатку для бізнесу*, який доповнить сайт. Він дозволить розширити можливості у контакті з

клієнтами а також розширити аудиторію, яка зможе з іншого ресторану перейти до Пінк Фройду.

Отже, враховуючи мінімальні націнки створення мобільного додатку по Україні, вартість створення буде становити від 120 тисяч гривень, а термін окупності приблизно від 1 до 1,3 роки. Вартість обслуговування підприємства буде напряму залежати від кількості ресторанів у мережі додатку. Чим більше підприємств — тим менше вартість.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сайт YouTube. / Підприємництво без прикрас. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=o2m2VRFh6o4>
2. Видання mon.gov.ua. Організація об'єднаних націй України / Основи підприємництва. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf>
3. Видання журналу economyandsociety.in.ua / Сучасні аспекти управління підприємницькою діяльністю сільськогосподарських товаровиробників в умовах глобалізації ринку. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/30.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/30.pdf)
4. Видання dspace.mnau.edu.ua / Основи підприємницької діяльності (конспект лекцій). URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9810/1/osnovi-pidpriyemnickoyi-diyalnosti-konspekt.pdf>
5. Журнал Factor / Сутність підприємства та його роль в економіці. URL: <https://i.factor.ua/ukr/law-56/section-328/article-7259/>
6. Сайт zakon.rada.gov.ua / Закон України «Про підприємництво в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text>
7. Журнал Руснаука / Сутність підприємства та його роль в економіці. URL: [http://www.rusnauka.com/4\\_SWMN\\_2010/Economics/58536.doc.htm](http://www.rusnauka.com/4_SWMN_2010/Economics/58536.doc.htm)
8. Онлайн-Бібліотека library.if.ua / Сутність підприємства та його основні види. URL: <https://library.if.ua/book/41/2753.html>
9. Видання dspace.mnau.edu.ua / Основи підприємницької діяльності. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9810/1/osnovi-pidpriyemnickoyi-diyalnosti-konspekt.pdf>
10. Онлайн-Бібліотека kodeksy.com.ua / Господарський кодекс України: Стаття 42. Підприємництво як вид господарської діяльності. URL: [https://kodeksy.com.ua/gospodars\\_kij\\_kodeks\\_ukraini/statja-42.htm](https://kodeksy.com.ua/gospodars_kij_kodeks_ukraini/statja-42.htm)



11. Сайт osvita.ua / Сутність підприємства та його роль в економіці. Реферат. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_theory/21599/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/21599/)
12. Сайт zakon.rada.gov.ua / Закон України «Про підприємництво». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text>
13. Сайт zakon.rada.gov.ua / Закон України «Про власність». URL: — <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/697-12#Text>
14. Видання economyandsociety.in.ua / Стратегічні аспекти діяльності підприємства. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/87.pdf)
15. Сайт zakon.rada.gov.ua / Верховна рада України: Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
16. Сайт zakon.rada.gov.ua / Верховна рада України: Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
17. Сайт zakon.rada.gov.ua / Верховна рада України: Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
18. Сайт protocol.ua / Стаття 62. Підприємство як організаційна форма господарювання. URL: [https://protocol.ua/ua/gospodarskiy\\_kodeks\\_ukraini\\_statnya\\_62/](https://protocol.ua/ua/gospodarskiy_kodeks_ukraini_statnya_62/)
19. Онлайн-Бібліотека studfile.net / Аналіз внутрішнього середовища підприємства. URL: <https://studfile.net/preview/5720701/page:18/>
20. Онлайн-Бібліотека МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ / Проектування організації. Принципи побудови організаційної структури. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava\\_menedzhment\\_organizacij\\_administruvannya\\_ch1/index\\_3.htm](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administruvannya_ch1/index_3.htm)
21. Онлайн-Бібліотека stud.com.ua / ВНУТРІШНЯ МАРКЕТИНГОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДПРИЄМСТВА. URL: [https://stud.com.ua/129891/marketing/vnutrishnya\\_marketingove\\_seredovishe\\_pidpriyemstva](https://stud.com.ua/129891/marketing/vnutrishnya_marketingove_seredovishe_pidpriyemstva)
22. Онлайн-Бібліотека pidru4niki.com / Структура організації. URL: [https://pidru4niki.com/15970122/menedzhment/struktura\\_organizatsiyi](https://pidru4niki.com/15970122/menedzhment/struktura_organizatsiyi)

23. Онлайн-Бібліотека pidru4niki.com / Зовнішнє і внутрішнє середовища підприємства. URL:  
[https://pidru4niki.com/1914021847719/informatika/zovnishnye\\_vnutrishnye\\_ser\\_edovischa\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1914021847719/informatika/zovnishnye_vnutrishnye_ser_edovischa_pidpriyemstva)
24. Онлайн-Бібліотека pidru4niki.com / Зовнішнє середовище організації. Державне регулювання як один із головних чинників впливу зовнішнього середовища. URL:  
[https://pidru4niki.com/10561127/menedzhment/zovnishnye\\_seredovishe\\_organ izatsiyi\\_derzhavne\\_regulyuvannya\\_chinnik\\_vplivu](https://pidru4niki.com/10561127/menedzhment/zovnishnye_seredovishe_organ izatsiyi_derzhavne_regulyuvannya_chinnik_vplivu)
25. Онлайн-Бібліотека pidru4niki.com / Менеджмент змін. URL:  
[https://pidru4niki.com/2008021558984/menedzhment/menedzhment\\_zmin](https://pidru4niki.com/2008021558984/menedzhment/menedzhment_zmin)
26. Видання «Економіка та управління підприємствами» / МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЇ. URL:  
[https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28\\_67\\_1/16.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2017/28_67_1/16.pdf)
27. Financial analysis online. / URL:  
<https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku>
28. Google / Професія аудитор. google. URL:  
[https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiD-ObzscvAhXox4UKHaybCp0QFjAHegQICRAD&url=https%3A%2F%2Fenjoy-job.ru%2Fprofessions%2Fauditor%2F&usg=AOvVaw1AHa0ia37lYl9Xeu9ui\\_dA](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiD-ObzscvAhXox4UKHaybCp0QFjAHegQICRAD&url=https%3A%2F%2Fenjoy-job.ru%2Fprofessions%2Fauditor%2F&usg=AOvVaw1AHa0ia37lYl9Xeu9ui_dA)
29. Google / Головний бухгалтер. Професія / Aup.ua. URL:  
<https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj5NjYssvAhVBSxoKHeK-BcQQFjABegQIBhAD&url=http%3A%2F%2Fwww.aup.ru%2Fdocs%2Fdi%2F005.htm&usg=AOvVaw35Q-y0rKS YoaSruXDwnVeD>
30. Google / Технологічна карта / google. URL:  
[https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwil9diptMvvAhVBRBoKHYYQlBm4QFjABegQIDhAD&url=https%](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwil9diptMvvAhVBRBoKHYYQlBm4QFjABegQIDhAD&url=https%3A%2F%2Fwww.google.com.ua%2Fsearch%2Fq%3D%26amp;usg=AOvVaw35Q-y0rKS YoaSruXDwnVeD)

3A%2F%2Fwww.top-personal.ru%2Fofficeworkissue.html%3F140&usg=AOvVaw35jr8bJ12C9aPmPDdgvwwy

31. Google / Професія Маркетолог / google. URL:  
[https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwihoOCezMvvAhVSJhoKHcoDAXAQFjABegQIBhAD&url=https%3A%2F%2Fedunews.ru%2Fprofessii%2Fobzor%2Fmarketing%2Fmarketolog.html&usg=AOvVaw06CwrsF0bqvm935\\_CFiAsJ](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwihoOCezMvvAhVSJhoKHcoDAXAQFjABegQIBhAD&url=https%3A%2F%2Fedunews.ru%2Fprofessii%2Fobzor%2Fmarketing%2Fmarketolog.html&usg=AOvVaw06CwrsF0bqvm935_CFiAsJ)
32. Google / PPC-спеціаліст / google. URL:  
<https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj67aa408vvAhVESxoKHBYBTDL0QFjAAegQICbAD&url=https%3A%2F%2Fwww.work.ua%2Fru%2Fcareer-guide%2Fppc-specialist%2F&usg=AOvVaw1XoT8gZu7usGAgcduAshQ9>
33. Google / SMM-спеціаліст / google. URL:  
[https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwju\\_O-Q1cvvAhVQUxoKHcuBD6AQFjACegQIFBAD&url=https%3A%2F%2Fhsbi.hse.ru%2Fcareer%2Fprofessions%2Fsmm-menedzher%2F&usg=AOvVaw3DTqwWtYTn7cLUgDEkIX33](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwju_O-Q1cvvAhVQUxoKHcuBD6AQFjACegQIFBAD&url=https%3A%2F%2Fhsbi.hse.ru%2Fcareer%2Fprofessions%2Fsmm-menedzher%2F&usg=AOvVaw3DTqwWtYTn7cLUgDEkIX33)
34. Вікіпедія / Копірайтер / Вікіпедія. URL:  
[https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj-9ObB18vvAhXOx4UKHZGFAWsQFjAKegQICBAD&url=https%3A%2F%2Fru.wikipedia.org%2Fwiki%2F%25D0%259A%25D0%25BE%25D0%25BF%25D0%25B8%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25B9%25D1%2582%25D0%25B8%25D0%25BD%25D0%25B3&usg=AOvVaw3Gm2vtgVgaovf4gH\\_eqo\\_J](https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj-9ObB18vvAhXOx4UKHZGFAWsQFjAKegQICBAD&url=https%3A%2F%2Fru.wikipedia.org%2Fwiki%2F%25D0%259A%25D0%25BE%25D0%25BF%25D0%25B8%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25B9%25D1%2582%25D0%25B8%25D0%25BD%25D0%25B3&usg=AOvVaw3Gm2vtgVgaovf4gH_eqo_J)
35. Конституція України. Прийнята ВР України 28.06.1996 р.
36. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436. URL:  
[www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
37. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL:  
[www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

38. Видання [economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) / ХАРАКТЕРИСТИКА ТА АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2018/32.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/32.pdf)
39. Видання [econa.org.ua](http://www.econa.org.ua) / АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. URL: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjg\\_KjxaP6AhUJtqQKHcjPAPMQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1639%2F6565656724&usg=AOvVaw2ANG-JUWWmmKXIfp22Y\\_cr](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjg_KjxaP6AhUJtqQKHcjPAPMQFnoECBAQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.econa.org.ua%2Findex.php%2Fecona%2Farticle%2Fdownload%2F1639%2F6565656724&usg=AOvVaw2ANG-JUWWmmKXIfp22Y_cr)
40. Онлайн-Бібліотека [pidru4niki.com](http://pidru4niki.com) / Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: [https://pidru4niki.com/2015101166756/ekonomika/analiz\\_zovnishnoekonomichnoyi\\_diyalnosti\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/2015101166756/ekonomika/analiz_zovnishnoekonomichnoyi_diyalnosti_pidpriyemstva)
41. Видання [elar.khmnu.edu.ua](http://elar.khmnu.edu.ua) / Економічний аналіз та оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3371/1/%d0%a2%d0%b5%d0%bc%d0%b014.pdf>
42. Видання [nkkep.com](http://nkkep.com) / Аналіз зовнішньоекономічної діяльності підприємства. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/04/ZED-OO-31-lektsiya-03.04.pdf>
43. Видання ЕКОНОМІКА І СУСПІЛЬСТВО / Стратегічні аспекти діяльності підприємства. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/87.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/87.pdf)
44. Онлайн-Бібліотека [economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) / ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5809>
45. Видання [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua) / Сучасні аспекти управління підприємницькою діяльністю сільськогосподарських товаровиробників в умовах глобалізації ринку. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/30.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/30.pdf)

46. Сайт YouTube. / Управління змінами. URL:  
[https://www.youtube.com/watch?v=5D0\\_SbeGWAM](https://www.youtube.com/watch?v=5D0_SbeGWAM)
47. Сайт YouTube. / MBA Pre-Start Meeting з Оленою Жильцовою. Управління змінами в організації для перших осіб. URL:  
<https://www.youtube.com/watch?v=V25ZUntbVmc>
48. Журнал gazette / Менеджмент змін: від хорошого до кращого. URL:  
<https://gazette.com.ua/edu/menedzhment-zmin-vid-khoroshogo-do-krashchogo.html>
49. Вікіпедія / Управління змінами. URL:  
[https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F\\_%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D0%B8)
50. Журнал Mind / Управління змінами: хто такі change-менеджери. URL:  
<https://mind.ua/openmind/20233178-upravlinnya-zminami-hto-taki-shange-menedzheri>
51. Журнал pwc.com / Управління змінами. URL:  
<https://www.pwc.com/ua/uk/services/consulting/change-management.html>
52. Книги google / Маркетинг та менеджмент у фокусі викликів нової економіки. URL:  
[https://books.google.ch/books?id=2xleDwAAQBAJ&pg=PA109&lpg=PA109&dq=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82+%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD&source=bl&ots=XWkHd6a0NZ&sig=ACfU3U1FXAV-Zu7IBS9ShyajsCeuzWzjIA&hl=uk&sa=X&ved=2ahUKEwi0\\_bD4hqT6AhWRjKQKHVuIBRoQ6AF6BAgLEAM#v=onepage&q=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD&f=false](https://books.google.ch/books?id=2xleDwAAQBAJ&pg=PA109&lpg=PA109&dq=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82+%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD&source=bl&ots=XWkHd6a0NZ&sig=ACfU3U1FXAV-Zu7IBS9ShyajsCeuzWzjIA&hl=uk&sa=X&ved=2ahUKEwi0_bD4hqT6AhWRjKQKHVuIBRoQ6AF6BAgLEAM#v=onepage&q=%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD&f=false)
53. Журнал Chron / Ingram D. Strategic Management Concepts, Competitiveness & Globalization. URL:

- <http://smallbusiness.chron.com/strategic-management-concepts-competitiveness-globalization-65146.html>
54. Журнал Techtarget / Change management. URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/change-management>
  55. Журнал Prosci / What is Change Management? URL: <https://www.prosci.com/change-management>
  56. Журнал Mindtools / The Four Principles of Change Management. URL: [https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\\_87.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_87.htm)
  57. Wikipedia / Change management. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)
  58. Журнал Asq / WHAT IS CHANGE MANAGEMENT? URL: <https://asq.org/quality-resources/change-management>
  59. Harvard business review / The Hard Side of Change Management. URL: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>
  60. Hochschule für Wirtschaft Zürich / CAS Change Management. URL: <https://fh-hwz.ch/produkt/cas-change-management/>
  61. Сайт Youtube / What is Change Management? Change Management process. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=EJKna1takOI>
  62. Сайт Youtube / Change Management (Overview). URL: <https://www.youtube.com/watch?v=9yysOwXbzRA>
  63. Сайт Youtube / What is Organizational Change Management? | Introduction to Change Management. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=Ir\\_7a3fgpFQ](https://www.youtube.com/watch?v=Ir_7a3fgpFQ)
  64. Harvard Business School / 5 CRITICAL STEPS IN THE CHANGE MANAGEMENT PROCESS. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/change-management-process>
  65. Журнал Haiilo / Change Management: Definition, Best Practices & Examples. URL: <https://haiilo.com/blog/change-management-definition-best-practices-examples/>
  66. Журнал Prosci / Change Management Process. URL: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-process>

67. Журнал smartsheet / 8 Elements of an Effective Change Management Process. URL: <https://www.smartsheet.com/8-elements-effective-change-management-process>
68. Журнал Sweetprocess / Change Management Process: A Conclusive Guide. URL: <https://www.sweetprocess.com/change-management-process/>
69. Сайт Youtube / 5 Steps in the Change Management Process. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=wxVgd8h1svU>
70. Сайт Youtube / Change Management Process (5 Steps Explained) - ITIL & PMP Training. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=mhVhN6ZBCdY>
71. Журнал Getguru / Change Management Process: Definitive Guide & Templates. URL: <https://www.getguru.com/reference/change-management-process>
72. Сайт shrm.org / Managing Organizational Change. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingorganizationalchange.aspx>
73. Журнал Helpjuice / Change Management Process: 7 Steps to Successful Implementation. URL: <https://helpjuice.com/blog/change-management-process>
74. Harvard Business School / ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: WHAT IT IS & WHY IT'S IMPORTANT. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>
75. Журнал Techtarget / organizational change management (OCM). URL: <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/organizational-change-management-OCM>
76. Журнал Prosci / What is Change Management and How Does it Work?. URL: <https://www.prosci.com/resources/articles/what-is-change-management-and-how-does-it-work>
77. Журнал Pulselearning / Six Steps to Effective Organizational Change Management. URL:

<https://www.pulselearning.com/6-steps-effective-organizational-change-management/>

78. Журнал Maryville University / Organizational Change Management Guide for Developing Innovators & Leaders. URL: <https://online.maryville.edu/blog/organizational-change-management-guide/>
79. Журнал Pennstate / WHAT IS ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT?. URL: <https://ocm.psu.edu/what-organizational-change-management>
80. Журнал Whatfix / 6 Types of Organizational Change, Explained. URL: <https://whatfix.com/blog/types-of-organizational-change/>
81. Журнал dan-it education / Розробка мобільних додатків. URL: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/rozrobka-mobilnih-dodatkiv-vid-a-do-ja-povnij-gajd/>