МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГАВРИЛЮК РОМАН ВАСИЛЬОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки
канд.екон.наук, доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
«____»_____2023 р.

# ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
ОП «Інноваційне підприємництво»

**Кваліфікаційна (магістерська) робота**

Керівник:
Юлія СОЛОНЕНКО, доцент
кафедри підприємництва,
корпоративноїта просторової
економіки, канд.екон.наук, доцент
_____
(підпис)

Оцінка:
_____/_____/_____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2023

# АНОТАЦІЯ

**Гаврилюк Р.В.** Формування ефективної системи управління підприємством. Спеціальність 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, Освітня програма «Інноваційне підприємництво». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2023.

Магістерська робота на тему "Формування ефективної системи управління підприємством" присвячена комплексному вивченню та розробці стратегій та інструментів для покращення ефективності управлінської діяльності підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

У роботі висвітлено сутність та значення системи управління для підприємств різних галузей та розмірів. Здійснено аналіз основних тенденцій у сфері управління, зокрема в контексті цифрових технологій та глобалізації економіки.

Розглянуто основні етапи формування ефективної системи управління на підприємстві, включаючи стратегічне планування, організаційну структуру, моніторинг та аналіз результативності. Проведено апробацію концепцій та методів управління на конкретних кейсах підприємств.

Окрема увага приділена розробці рекомендацій для впровадження та оптимізації системи управління, зокрема врахування новітніх підходів до корпоративного управління та стратегічного планування.

Робота має практичну значущість для менеджерів, власників підприємств та фахівців у галузі управління, що прагнуть забезпечити стійкість та конкурентоспроможність свого бізнесу в умовах постійних змін на ринку.

*Ключові слова:* Система управління, ефективність управління, підприємство, стратегічне планування, організаційна структура, цифрові технології управління, оптимізація управління, конкурентоспроможність підприємства

Табл. 28. Рис. 6. Бібліограф.: 98 найм.

# SUMMARY

**Gavryliuk R.V.** Formation of an effective enterprise management system. Specialty 076 Entrepreneurship, trade and exchange activities, Educational program "Innovative entrepreneurship". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2023.

The master's thesis on "Formation of an effective enterprise management system" is devoted to the comprehensive study and development of strategies and tools to improve the efficiency of enterprise management in the modern business environment.

The paper highlights the essence and importance of the management system for enterprises of various industries and sizes. The main trends in the field of management are analyzed, in particular in the context of digital technologies and economic globalization.

The main stages of forming an effective management system at an enterprise, including strategic planning, organizational structure, monitoring and performance analysis, are considered. The concepts and methods of management are tested on specific cases of enterprises.

Particular attention is paid to the development of recommendations for the implementation and optimization of the management system, including the latest approaches to corporate governance and strategic planning.

The work is of practical importance for managers, business owners and management professionals seeking to ensure the sustainability and competitiveness of their business in the face of constant changes in the market.

*Keywords:* Management system, management efficiency, enterprise, strategic planning, organizational structure, digital management technologies, management optimization, enterprise competitiveness

Table 28. Fig. 6. Bibliography: 98 references.

# ЗМІСТ

ВСТУП.....5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....9
1.1 Сутність, мета та основні функції управління на підприємстві.....9
1.2 Основні показники для формування ефективної системи управління на підприємстві.....15
1.3 Методичні підходи щодо прогнозування діяльності підприємства.....20
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА».....27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....27
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....29
2.3 Оцінювання ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....34
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА».....47
3.1. Проблеми забезпечення ефективного управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та загальні напрямки їх вирішення в сучасних умовах.....47
3.2. Побудова моделі формування ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....56
3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».....70
ВИСНОВКИ.....78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....82
ДОДАТКИ

# ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Особливості системи управління підприємствами на сучасному етапі, тісно пов'язані із зміною стратегічних орієнтирів у діяльності. Основними економічними цілями підприємства у ринкових умовах є підвищення ефективності виробництва, максимізація прибутку, завоювання нових ринків та задоволення потреб колективу. Водночас зростає вплив фактора господарського ризику, з'являються переваги вільного ціноутворення, можливості самостійного вибору постачальників та споживачів. Одночасно з цим з держави знімається всяка відповідальність за забезпечення підприємства сировиною та матеріалами, за збут його продукції за рівень заробітної плати його співробітників. Справді, спиратися лише на технічні сторони підприємства і не брати до розгляду управлінську систему – на сьогоднішній день це вже стало фактом. Якщо власник не приділяє серйозної уваги організації управління та побудові системи менеджменту на його фірмі, то функціонування самої фірми не може бути ефективним, а великі підприємства нині не можуть існувати без цієї системи. Динамічна зміна умов довкілля пред'являє високі вимоги до управління організаціями та, особливо, до управління персоналом. Від успішності вирішення цих завдань залежить ефективність функціонування організації та, зрештою, її життєздатність.

Управлінські рішення належать до творчих операцій, які спираються на технології управлінських робіт. З одного боку, за змістом – це логіко-мисленнєва діяльність, що виконується переважно керівним персоналом. З іншого боку, рішення - це емоційно-психологічний акт. Як ніякий інший вид управлінської роботи, рішення обумовлені психофізіологічними характеристиками особистості керівника. Проте самі рішення мають розроблятися, прийматися, реалізовуватися та контролюватись у рамках певної системи. Дана система має будуватися індивідуально, залежно від особливостей підприємства. Однак її наявність є обов'язковою, а її функціонування має бути максимально ефективним.

Актуальність цієї теми підтверджується тим, що ефективність системи управління залежить від багатьох факторів, які чинять на неї безпосередній вплив. Система менеджменту є невід'ємною частиною будь-якої сучасної організації та чинить безпосередній вплив на її функціонування. Однак на сьогоднішній день невелика кількість малих та середніх підприємств приділяють увагу грамотній та ефективній побудові цієї системи. У зв'язку з цим необхідний постійний аналіз системи менеджменту підприємства, співвідношення її з тими цілями та завданнями, що стоять перед підприємством, внесення відповідних змін, які забезпечують підвищення її ефективності та конкурентоспроможності. Вагомий внесок у дослідження особливостей управління підприємством здійснили такі науковці як: Бланк І., Василенко В., Виноградава О.В., Градова А.П., Гапоненко О.Л., Єліферова Ю.С. Кузіна Б.І., Лігоненко Л., Погорєлова О.В. Смоліна І.О., Тимощук М.Р., Фролова Л.В. та ін. Серед зарубіжних вчених проблеми управління досліджували У. Бівер, І. Романе, Т. Таффлер, Ж. Франшона.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження особливостей управління підприємством в сучасних умовах та розробка заходів по формуванню ефективної системи управління підприємством для забезпечення тривалої результативності бізнесу і сприянню його розвитку. З мети дослідження випливають такі **завдання**, які необхідно розв'язати:

1. Дослідити сутність, мету та основні функції управління на підприємстві
2. Проаналізувати основні показники для формування ефективної системиуправління на підприємстві
3. Дослідити методичні підходи щодо прогнозування діяльності підприємства
4. Проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»
5. Проаналізувати фінансово-економічний стан ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

6. Оцінити ефективність управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

7. Визначити проблеми забезпечення ефективного управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та загальні напрямки їх вирішення в сучасних умовах

8. Побудувати модель формування ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

9. Виконати економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

**Об'єктом дослідження** є теоретико-методологічні основи формування системи управління підприємством.

**Предметом дослідження** є система менеджменту на підприємстві та рівень її ефективності.

Теоретико-методологічною базою дослідження є наукові праці зарубіжних та вітчизняних дослідників з проблем формування систем менеджменту на підприємствах різних форм власності, що функціонують в умовах ринкових відносин.

Емпірична основа дослідження. При написанні роботи були використані статистичні матеріали, опубліковані в економічній літературі, періодичному друку та засобах Інтернету, а також установчі, комерційні, фінансово-господарські документи підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», матеріали експертних оцінок вищої керівної ланки промислових підприємств.

У процесі дослідження використовувалися такі **методи**: загальні методи наукового пізнання: методи системного, факторного, ситуаційного та порівняльного аналізів; статистичні методи. У роботі застосовано поєднання об'єктивних та суб'єктивних методів наукового дослідження: поряд із традиційними прийомами соціально-економічного аналізу, використовувалися методи спостережень та експертного опитування.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти з

економічних питань та фахова література з питань формування ефективної системи управління підприємством.

**Наукова новизна** полягає у поглибленні існуючих і розробці нових науково-теоретичних положень щодо підвищення ефективності управління в організацій.

**Практична значимість** цього дослідження полягає в тому, що запропоновані заходи можуть бути використані в практичній діяльності підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

**Апробація результатів.** За результатами роботи підготовлені тези на тему «Побудова моделі формування ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», які були розглянуті на XXIII Міжнародній науковій конференції студентів, аспірантів та молодих вчених "Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання" 21 грудня 2023 р. м.Вінниця.

**Структура кваліфікаційної роботи** передбачає зміст, вступ, три розділи, в яких розкривається тема роботи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 95 сторінок. Робота містить 6 рисунків та 28 таблиці. Список використаної літератури налічує 98 найменувань, та додатки, що містять фінансову звітність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2020- 2022 рр.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність, мета та основні функції управління на підприємстві

Теорія та практика управління набули широкого застосування в розвинених країнах. Частка менеджерів різних рівнів у кількості зайнятих становить близько 30%, а у деяких фірмах вона сягає 70 – 80%. Такий високий відсоток менеджерів у кількості зайнятих пояснюється зміною характеру виробничого процессу в останні десятиліття. Все більший пріоритет має розумова праця. Внаслідок процесу «інформатизації» суспільства сформувалася особлива соціальна група, діяльність якої заснована на використанні «знання про знання» [36].

Однією з важливих проблем, які стоять перед українською економікою є недостатній рівень підготовки управлінських кадрів. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми може бути розумне використання західного досвіду менеджменту.

У світовій практиці управління спостерігається співіснування різних моделей управління: американської, японської, західноєвропейської, у чому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Часто витоки тих чи інших нововведень лежать над національно-культурними особливостями тієї чи іншої фірми, але визначаються об'єктивною логікою науково-технічного прогресу.

Завдання українських керівників полягає не у механічному перенесенні досвіду західного менеджменту, а у творчому пошуку нових рішень, практичному застосуванні менеджменту в українських організаціях. Ринкова економіка пред'являє підвищені вимоги до керівників організацій, порівняно з централізованою як у галузі економіки, так і управління, права, психології, соціології. В Україні її більшість керівників має технічну освіту, тоді як у розвинених країнах керівники проходять спеціальну професійну підготовку. Нині виникла тенденція до зміни становища з підготовкою керівних кадрів –

створюються різні курси, проводяться семінари керівників тощо. У цьому значну роль відіграє вивчення досвіду економічно розвинених країн.

Таблиця 1.1 - Характеристика моделей менеджменту

| Ознаки | Американська модель | Японська модель | Індивідуалістична модель |
|---|---|---|---|
| Характер найму працівників | Найм на відносно короткий час | Довічний найм працівників | Довгостроковий найм |
| Прийняття рішень | Індивідуальне | Колективне | Колективне |
| Відповідальність | Індивідуальна | Колективна | Індивідуальна |
| Розвиток та зростання | Швидкий розвиток та просування | Повільний розвиток та просування | Повільний розвиток та просування |
| Методи контролю | Механізми явного, точного контролю | Механізми непрямого контролю | Непрямий, неформальний контроль з точними, формалізованими критеріями |
| Кар'єра | Створення умов спеціалізованої кар'єри працівників (по вертикалі) | Створення умов для неспеціалізованої кар'єри працівників (диверсифікований підхід) | Помірковано спеціалізована кар'єра працівників |
| Ставлення до працівника | Виборче (диференційоване) ставлення до працівника | Холістичний підхід до працівника як особистості | Холістичний підхід, включаючи сім'ю |

Фахівці вважають, що немає ідеальної моделі управління, оскільки кожна країна унікальна. Підприємство має шукати свою власну модель. До факторів, що визначають вибір управлінської моделі, належать:

- розмір підприємства;
- характер продукції;
– характер довкілля.

Підприємства постійно перебувають у пошуку оптимальної моделі управління. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, а разом з ним і фірма, цей процес є безперервним. Більшість американських компаній здійснюють організаційні зміни не рідше одного разу на рік, а великі реорганізації проводять кожні 4 – 5 років.

Звідси випливає, що сучасна система управління має бути простою та гнучкою. Її головним критерієм є забезпечення ефективності та конкурентоспроможності. На думку фахівців, вона повинна мати такі характеристики:

- невеликі підрозділи, укомплектовані кваліфікованими фахівцями;
- невелика кількість рівнів управління;
- орієнтація всієї діяльності фірми на споживача.

Управління є важливою функцією керівництва суб'єкта господарювання. Багато авторів протягом усього періоду існування управлінських наук шукали визначення сутності цієї категорії.

Менеджмент та управління – два нероздільні терміни. Менеджмент включає управління організацією, персоналом та інші напрями. Як безпосередня самостійна діяльність управління персоналу виник після 1970-х рр [1].

Отже, сьогодні система управління суб'єкта господарювання спрямована на фінансове вдосконалення компанії за допомогою збільшення продуктивності людських ресурсів.

Ефективне управління на сьогоднішній день – найважливіший фактор, що детермінує, як успіх підприємства, так і підвищення його стійкості. Людина виступає головним ресурсом досягнення мети організації. Тому сьогодні зростає роль управління саме персоналом, тобто акцентується увага на рядових працівниках, переважає тактичний підхід до управління.

Загальний вид управління являє собою певний тип взаємодії двох об'єктів, при цьому один з них перебуватиме у положенні суб'єкта управління, а для іншого визначено позицію об'єкта управління.

З боку суб'єкта управління слідує певний посил у вигляді команд управління спрямованих на об'єкт управління. Ці команди містять інформацію про те, які дії має зробити об'єкт управління.

Після отримання команд управління об'єкт управління починає діяти відповідно до них і враховуючи ситуацію, що склалася.

Як і будь-яка система, система управління складається із певних елементів. Останні є об'єкти управління, його суб'єкти, структуру, методи і процедури управління.

Управління як система передбачає наявність низки елементів, які нерозривно пов'язані між собою і перебувають у постійній взаємодії. До них можна віднести [15, с. 113]:

- інформаційний характер процесу управління;
- цілеспрямованість управління;
– здійснення керуючого впливу та зворотного зв'язку;
- наявність суб'єкта та об'єкта управління;
- підсилювальну здатність управління.

Об'єктом управління є персонал, матеріальні ресурси, фінансові ресурси господарюючого суб'єкта. Подібне означає, що будь-яке підприємство є індивідуальним.

Суб'єкти управління – це менеджери чи фахівці служби управління персоналом, які зайняті здійсненням розробки та реалізації рішень. Вони є ланкою чи частиною системи управління, що впливає на об'єкт управління.

Функції системи управління полягають у наступному.

1. Формування умов самоорганізації індивідів

2. Визначення ключової ідеї діяльності

3. Цілепокладання для всієї організації, її підрозділів, а також для кожного бізнес-процесу або проєкту

4. Створення системи планування виконання цілей та завдань

5. Організація виконання планів та проєктів

6. Встановлення зворотного зв'язку [42, с.123].

Метод управління - метод впливу суб'єкта управління на об'єкт управління для практичного здійснення стратегічних та тактичних цілей системи управління. Метою системи управління є досягнення конкурентоспроможності продукції, послуги, організації та інших об'єктів на зовнішньому або внутрішньому ринку.

Виконання функцій управління проводиться з урахуванням використання належних методів управління, до найважливіших у тому числі можна віднести:

- адміністративно-розпорядчі;
- правові;
- соціально-психологічні;
- економічні.

Перші ґрунтуються на прямому впливі керівника на волю виконавця шляхом управлінських команд в усній, а також письмовій формах. Вони є обов'язковими до виконання. Дані методи задіюють поведінкові мотиви: відповідальність, дисциплінованість, почуття обов'язку, прагнення дотримуватися корпоративної культури та лояльність до компанії. Ці методи складаються з наступних:

– методи організаційного впливу, що регламентуються нормативною документацією в рамках цього підприємства (рекомендації, інструкції, нормування праці та інше);

- організаційно-стабілізуючі методи - до них відносяться закони та інші нормативні акти зі статусом державних, у тому числі стандарти;

– дисциплінарні методи – стримуючий вплив негативних стимулів: стягнень, штрафних санкцій, загрози звільнення;

- розпорядчі методи, що регламентуються документами оперативного керівництва: розпорядженнями, наказами.

У адміністративно-розпорядчих методів лежить принцип безоплатного відношення суб'єкта та об'єкта управління [43, с.114].

Другий тип ґрунтується на виконанні як управлінцями, так і підлеглими вироблених правил діяльності, дотримання яких гарантується примусовою

силою держави. При цьому використовується сукупність юридичних засобів впливу на відносини, що виникають у сфері управління: правові акти, норми, правовідносини та ін.

За управлінськими етапами методи управління поділяють на такі елементи (рис. 1.1)

Рисунок 1.1 – Елементи методів управління

Соціально-психологічні методи управління, що грають особливо важливе значення в сучасних умовах за умови належного їх використання, покликані впливати на свідомість учасників виробництва, регулювати характер взаємовідносин між членами колективу, сприяти розкриттю та розвитку творчих здібностей працівників, у тому числі і на основі підвищення їх освітнього рівня та кваліфікації.

В основі останніх із перерахованих методів управління закладено економічні інтереси різних категорій працюючих фірми, необхідність

порівняння витрат з отриманими результатами. Застосування цих методів управління передбачає, що відносини між окремими елементами економічної системи, між керуючими та керованими ланками будуються на оплачуваних засадах. Найважливішими засобами реалізації економічних методів управління підприємством є механізм матеріального та морального стимулювання та діюча система оплати праці. При цьому виділяють економічний вплив у рамках одного підприємства та загальнодержавні, засновані на податковому, трудовому законодавстві.

Отже, управління суб'єкта господарювання являє собою процес впливу однієї людини або групи менеджерів на інших людей, фінансові та трудові ресурси для досягнення поставлених цілей компанії, а також прийняття на себе менеджерами відповідальності за результативність впливу.

## 1.2 Основні показники для формування ефективної системи управління на підприємстві

Здійснення управління організацією викликає необхідність вимірювання результативності та ефективності діяльності даної організації та, як наслідок, ефективності її менеджменту.

Управління компанією є складною системою, до якої входять: цілі, завдання, принципи та функції управління, органи, кадри і т. д. Підвищення ефективності управління дає найбільший результат тільки в тому випадку, коли складові системи розвиваються в комплексі. Одне з найважливіших завдань менеджменту - підтримка та регулювання взаємозв'язків цих елементів через функції управління.

Оцінка ефективності системи управління організації залежить від ефективності управління. Ефективність менеджменту – це соціально-економічна категорія, яка відбиває внесок управлінської діяльності у кінцевий результат підприємства.

Ефективність менеджменту складається із трьох елементів [2, с. 200]:

- економічний ефект – економічний результат управлінських рішень, що характеризується основними фінансовими показниками підприємства.

- соціальний ефект – соціальний результат управлінської діяльності, що характеризує ступінь використання потенціалу трудових ресурсів, кожного працівника окремо, його творчих здібностей, вирішення питань мотивації та соціальних завдань розвитку колективу.

- соціально-економічний ефект – комплекс поєднання економічної вигоди та соціальної забезпеченості – стабільності та спокою, наприклад покращення умов праці, зниження рівня травмонебезпеки на підприємстві та ін.

Види ефективності менеджменту виділяють за кількома критеріями: засобами впливу, змістом ефекту, за рівнем прояви ефекту, за формами ефективності, за видами систем менеджменту. Розрахунок ефективності системи менеджменту організації є важливою частиною розробки проєктних та планових управлінських рішень, що дозволяє визначити рівень кваліфікації менеджменту підприємства. Ефективність менеджменту оцінюється з метою створення сучасної та прогресивної системи управління або з метою оптимізації існуючої системи, яка забезпечувала б високу конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Ефективність управління, як системи складається з ефективності управління окремими функціональними підрозділами підприємства [8, с. 20]:

- маркетинг та продаж;
- керування людськими ресурсами;
- керування фінансовими ресурсами;
- виробництво;
- логістика;
- відділ інформаційних технологій та ін.

Значною мірою важливим є те, наскільки управління всіма підсистемами підприємства стійке на рівні управління вищим керівництвом.

Процес підвищення ефективності менеджменту передбачає не тільки внутрішню перебудову структурних елементів підприємства, впровадження

досконалих механізмів і новітніх технологій, а й коригування системи зв'язку між підрозділами стратегічного та оперативного управління.

Ефективність управління необхідно розглядати у межах різних підсистем організації:

- підсистеми залучення ресурсів;

-ефективного використання ресурсів;

- координація бізнес-процесів;

- мотивації персоналу;

- оцінки діяльності підприємства;

- прогнозування та планування та ін.

У процесі діяльності підприємства виникають ситуації, за яких необхідно порівняти ефективність менеджменту з попереднім періодом з метою виявлення динаміки зростання чи падіння ефективності. На основі таких порівнянь розробляються стратегії розвитку та оптимізації діяльності підприємства.

У разі використовуються критерії та показники ефективності менеджменту організації. Одними з найважливіших критеріїв є показники досягнення запланованих результатів діяльності та прибутку. Оцінка ефективності менеджменту має бути комплексною, повинна враховувати ступінь використання ресурсів та можливостей для розвитку підприємства, досягнення виробничих, економічних, соціальних та з недавніх пір екологічних цілей.

Алгоритм процесу оцінки ефективності менеджменту складається з низки певних дій:

- вироблення цілей оцінки ефективності;

- обґрунтування критеріїв оцінки;

- визначення складу вхідних даних;

- вибір методик розрахунку критеріїв;

- розрахунок кількісної величини критеріїв.

Ефективність менеджменту (Е) у загальній формі є відношенням результату (ефекту), одержуваного в результаті здійснення управлінської

діяльності (Р) до витрат на управління, які були використані в процесі отримання результату (В):

$$E = \frac{P}{B} \qquad (1.1)$$

Критерієм ефективності менеджменту організації є максимальне задоволення потреб клієнтів за високої якості сервісу та раціонального використання ресурсів.

Деякі дослідники, як основний показник ефективності менеджменту пропонують розглядати одержуваний підприємством прибуток, яким організації можуть розпоряджатися на власний розсуд, тобто чистий прибуток. Даний підхід оцінює ефективність підприємства виключно з погляду фінансового стану організації та не є комплексним, а як наслідок і не ілюструє ефективність управління підприємства загалом.

Оцінка ефективності менеджменту на мікрорівні передбачає аналіз показників, традиційно використовуваних під час аналізу фінансово-господарськоої діяльності підприємства: приросту обсягів реалізації виробленої продукції, прибутку, рентабельності, фондовіддачі, фондомісткості, капіталомісткості, ефективності трудових ресурсів та інших.

У системі оцінки ефективності менеджменту організації вважаються важливими група показників ділової активності підприємства, що характеризує оборотність капіталу підприємства.

На думку багатьох авторів, окрім оцінки фінансового стану компанії, дуже важливим вважається оцінка його рівня технічного розвитку. Технічна частина виробництва має першорядне значення для ефективної діяльності підприємства. Від неї залежать: рівень продуктивності праці, якість розподілу матеріалів, сировини та енергії, рівень якості продукції, що випускається.

Також у систему оцінки ефективності управління організації включається такий показник, як трудові ресурси. Трудові ресурси є активною частиною виробництва, організація їх діяльності та ефективність їх використання

безпосередньо впливають на результати діяльності компанії і, як наслідок, на рівень ефективності менеджменту.

Ефективність виробництва підприємства може збільшуватися і при скороченні обсягу реалізації, але це можливо лише за стрімкого підвищення якості виробленої продукції. Для цього темпи збільшення якості продукції повинні перевищувати темпи зменшення обсягу випуску та реалізації продукції.

Критерієм ефективності управління організації є можливість повного та стабільного досягнення поставлених керівництвом цілей або зниження витрат на управління, ефект від реалізації, яких повинен перевищувати виробничі витрати.

Оптимізуючи бізнес-процеси, методи та технології виробництва та збуту продукції, головною метою є пошук методів зниження витрат виробництва та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Існують такі загальновідомі основні стратегії підвищення конкурентоспроможності компанії:

- прагнення максимального зниження витрат у галузі (стратегія основну роль галузі витрат виробництва);

- пошук шляхів диференціації продукції від продукції конкурентів (стратегія диференціації – можливість забезпечити споживача максимально якісним, які мають особливі споживчі властивості або післяпродажне обслуговування товару);

- фокусування на вузькій частині ринку (стратегія фокусування, концентрація зусиль одному чи нечисленних сегментах ринку, розрахунок задоволення потреб саме цих груп покупців).

Усі перелічені стратегії – стратегії підвищення ефективності діяльності підприємства.

У першому випадку – за рахунок оптимізації та вдосконалення внутрішніх процесів організації, у другому та третьому – за рахунок управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

У сучасних умовах конкурентоспроможність організації є основним критерієм оцінки ефективності менеджменту підприємства.

Підсумовуючи, слід зазначити, що оцінка ефективності менеджменту будь-якої компанії – далеко нетривіальне завдання, зважаючи на системність підприємств, прямого і непрямого впливу наслідків управлінських рішень на результати діяльності компаній. Неможливо зі 100% точністю визначити ефективне чи неефективне управління у тій чи іншій організації, але як наслідок, цих цілей існує значне число показників, критеріїв і методів цієї оцінки, які з максимальною ємністю враховують різноманітні чинники, що впливають на ефективність і результативність менеджменту компаній.

### 1.3 Методичні підходи щодо прогнозування діяльності підприємства

Велику цінність у процесі прийняття управлінських рішень мають прогнози. Вчасно зроблений сприятливий чи несприятливий прогноз дозволяє спланувати та вжити заходів для того, щоб скористатися сприятливими можливостями або уникнути загроз. Тому використання прогнозування в організаціях є важливим чинником успіху у сучасних умовах.

Традиційно прогноз передує розробці плану, але може також слідувати за ним, визначаючи можливості досягнення запланованих орієнтирів. Загальні риси прогнозів і планів – випереджальний характер інформації, що міститься в них. Прогнозування та планування можуть використовувати однакові методи та показники, будуватися на загальній інформаційній базі. Взаємозв'язок між прогнозом і планом полягає, передусім, у тому, що прогнозування – це дослідницька база планування. Відмінності між ними обумовлені тим, що:

1) прогнозування за своєю суттю носить характер дослідження, наукового опису майбутнього (передбачення), а план – характер мети (передбачення);

2) прогноз має імовірнісний характер, а план – нормативний;

3) прогноз має варіантний зміст, тоді як план є однозначним рішенням, навіть якщо він розроблений на варіантній основі;

4) прогнозування існує незалежно від планування, хоча може бути складовою процесу планування;

5) прогноз більшою мірою носить інформаційний, консультативний характер, прийняття рішень необов'язково [40, с. 177].

Виходячи з вищесказаного, дамо таке визначення «прогнозування розвитку організації». Прогнозування розвитку організації – це частина процесу управління, яка може передувати чи слідувати за етапом планування, у результаті якої формується імовірнісна, багатосценарна оцінка значень основних показників діяльності організації (як якісних, так і кількісних) на майбутній період із підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень.

Для успішного практичного використання прогнозування у організації необхідно знання методів прогнозування. За оцінками вітчизняних і зарубіжних учених нині налічуються сотні методів прогнозування, проте практично регулярно використовуються кілька десятків базових методів. Одна з найважливіших класифікаційних ознак – ступінь формалізації, залежно від якої методи прогнозування ділять на формалізовані та інтуїтивні. Друга важлива ознака класифікації – це спосіб отримання прогнозної інформації, відповідно до якого виділяють фактографічні та експертні методи. Розрізняючись за основою класифікації, ці групи включають в основному одні й ті самі методи.

Як ключові об'єкти прогнозування розвитку організації найчастіше виступають обсяги продажу в натуральних одиницях і вартісному вираженні, а також витрати

Прогнозування обсягу продажу передбачає три рівні розв'язання задачі:

1) прогнозування економічної ситуації в країні та у світі;

2) прогнозування стану та розвитку галузі, до якої належить товар;

3) прогноз обсягу продажу даного конкретного підприємства.

Прогнозування економічної ситуації в країні та у світі має містити аналіз та оцінку інформації про стан та тенденції зайнятості населення, рівня інфляції, курсів валют, банківського (кредитного) відсотка, експорту-імпорту та інших значних макроекономічних показників. На основі аналізу економічної ситуації будується прогноз стану та розвитку галузі. Він повинен містити передбачуваний обсяг продажу товару, що розглядається, в масштабі галузі. Джерелами для

прогнозування економічної ситуації у світі, країні та галузі можуть бути розробки прогностичних установ та фірм, що спеціалізуються на вирішенні цих проблем.

Прогноз обсягу продажів у галузі дозволить розрахувати передбачувані обсяги продажів для цього підприємства, виходячи з його частки у галузі. Слід зазначити, що прогноз на рівні підприємства є для прогнозування обсягу продажу основним. При цьому слід враховувати мікроекономічні особливості розвитку організацій, такі як: стадія життєвого циклу товару та підприємства, ступінь «вичерпаності» ринку, можливість виходу на нові ринки, необхідність придбання нового обладнання та проведення великих рекламних кампаній, розширення товарного кредиту та ін. служба маркетингу підприємства має проводити власні систематичні дослідження потенційного купівельного попиту за трьома основними напрямами, виходячи з:

- заявлених намірів покупців про передбачувані покупки за ряд років;
- аналізу реальних покупок, зроблених у попередні роки;
– результатів пробного продажу товарів перед виходом ринку.

До цих досліджень мають залучатися як продавці, так і торгові представники фірм, агенти зі збуту, виробничі підприємства, засоби інформації, інші організації та особи, мають канали зворотний зв'язок з покупцями.

Для аналізу заявлених намірів покупців можуть організовуватись опитування та анкетування різних категорій громадян з питаннями: «Який товар, в якій кількості та за якою ціною вони хотіли б придбати?».

Аналіз реальних покупок, зроблених у попередні роки, дозволить виявити співвідношення фактичного обсягу продажів із намірами покупців за минулі роки та зробити припущення про майбутні продажі. При цьому залежно від особливостей бізнесу можна використовувати такі математичні методи прогнозування (табл. 1.2).

Для того, щоб професійно використовувати прогнозування на практиці діяльності підприємств, необхідно сформувати певну організаційну структуру, призначену для розробки прогнозів; визначити склад прогнозних документів,

порядок та строки їх розробки, виконавців; визначити послідовність процедур та комплекс методів, що застосовуються при розробці конкретного прогнозу.

Таблиця 1.2. - Математичні методи прогнозування в організації

| Методи | Умови застосування |
|---|---|
| 1. Лінійний тренд | При поступальному розвитку компанії |
| 1.Аналітичні формули | За наявності ритмічності, не пов'язаної із сезонністю, чи іншої закономірності |
| 2.1. Лінійна функція | При швидкому розвитку чи відповідній стадії життєвого циклу (стадії розширення) організації чи окремого напрями діяльності, продукту тощо. |
| 2.2. Ступінна функція | В окремих випадках, коли тренд має не лінійний характер, а має виражену кривизну |
| 2.3. Логарифмічна функція | При прогнозуванні показників, які після періоду підвищення/зниження виходять на певний рівень стабілізації |
| 2.4. Поліноміальна функція | Для показників, що мають циклічні коливання (застосовується рідко через розрахункові складності) |
| 3. Метод ланцюгових процентних співвідношень | За наявності сезонності |
| 4. Кореляція з макроекономічними показниками | За наявності доведеного зв'язку з макроекономічною ситуацією |
| 5. Метод Брауна | Для прогнозування на короткий період (1-2 кроки) |
| 6. Метод Хольта – Вінтера | Для поділу основного тренду та сезонних коливань для того, щоб відстежувати, оцінювати та впливати на них окремо |

Що ж до витрат, то до них більшою мірою застосовується поняття «планування», оскільки витрати, зазвичай, підконтрольні менеджерам.

Основними елементами організаційної структури, що забезпечує використання прогнозування, будуть: суб'єкт прогнозування, замовник та споживач прогнозу. Суб'єкт прогнозування – організація, підприємство, установа чи окрема особа, яка здійснює розробку прогнозу. Замовник прогнозу -

організація, підприємство або окрема особа, яка видає завдання на прогноз, що виступає ініціатором його розробки. Споживач прогнозу – організація, підприємство чи окрема особа, яка використовує його результати для своєї діяльності. В окремих випадках споживачем прогнозу може бути замовник.

Технологія прогнозування включає у собі ряд послідовних етапів, описаних у табл. 1.3. Зміст робіт кожному етапі визначатиметься і специфікою об'єкта дослідження, і обраними методами прогнозування.

Таблиця 1.3 - Процедурна схема прогнозування

| Етап | Зміст робіт |
|---|---|
| Прогнозна орієнтація (програма дослідження) | Сукупність робіт, що включає визначення мети, об'єкта та завдань прогнозування, періоду попередження (перспективного періоду) та періоду заснування (ретроспективного періоду) прогнозу, заданої точності та ймовірності прогнозу. Завершується розробкою завдання прогноз. |
| Прогнозна ретроспекція | Дослідження історії розвитку об'єкта прогнозування та прогнозного фону з метою отримання їх системного опису (збір інформації про розвиток об'єкта прогнозування та прогнозного фону в ретроспективному періоді). |
| Прогнозний діагноз | Узагальнення та систематизація отриманої на попередньому етані інформації, побудова динамічних рядів показників для виявлення тенденцій розвитку об'єкта прогнозування та прогнозного тла, вибору (розробки) моделей та методів їх прогнозування. Якісна і кількісна оцінка закономірностей, що склалися в минулому. |
| Прогнозна проспекція | Розробка альтернативних варіантів прогнозу розвитку об'єкта прогнозування, конкретизація песимістичного, оптимістичного, інерційного та реального варіантів. |
| Верифікація прогнозу | Оцінка достовірності та точності прогнозу. |
| Коригування прогнозу | Уточнення прогнозу на підставі його верифікації та (або) додаткової інформації. |

Будь-які дослідження в даний час найчастіше потребують підтримки прикладних комп'ютерних програм. Сучасними комп'ютерними статистичними пакетами, що використовуються для прогнозування, є: програма електронних

таблиць Excel, система STATISTICA серед Windows, SPSS, X-12-ARIMA, PcGive.

У разі функціонування ринкової економіки неможливо успішно керувати комерційної фірмою без ефективного прогнозування її діяльності. Від того, наскільки прогнозування буде точним, своєчасним, відповідним поставленим завданням, залежатиме, зрештою, прибуток, який отримує підприємство.

**Висновок до розділу 1**

Управління на підприємстві є ключовим елементом його успішної діяльності, визначаючи напрямки розвитку, ефективність використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. Здійснюючи процеси планування, організації, мотивації, контролю та координації, управління створює умови для оптимального використання ресурсів та досягнення конкурентних переваг.

Основна мета управління на підприємстві полягає у досягненні стабільності, ефективності та конкурентоспроможності. Забезпечуючи взаємодію між різними підрозділами та рівнями управління, система управління сприяє забезпеченню оптимального використання ресурсів, розвитку інновацій та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Формування ефективної системи управління на підприємстві вимагає уважного аналізу та врахування ряду ключових показників, що визначають його фінансове здоров'я, конкурентоспроможність та стійкість до зовнішніх впливів. Основні показники грають важливу роль у визначенні стратегій розвитку та прийнятті управлінських рішень.

1. Фінансова стійкість: здоров'я фінансового стану підприємства визначається рентабельністю, ліквідністю та фінансовою незалежністю. Оцінка цих показників дозволяє побачити, наскільки підприємство може ефективно використовувати свої ресурси та виживати в умовах фінансових труднощів.

2. Ефективність виробництва: рівень виробничої ефективності визначається за допомогою таких показників, як витрати на одиницю продукції, час обороту запасів та загальна продуктивність праці. Ці показники вказують на

те, наскільки ефективно використовуються виробничі ресурси підприємства.

3. Якість управління: показники, що визначають якість управління, включають рівень лідерства, комунікаційну ефективність та рівень задоволеності персоналу. Сильна корпоративна культура та здатність до адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища є ключовими для успішного управління.

4. Інноваційність: успішна система управління повинна підтримувати інноваційність. Показники, такі як кількість впроваджених інновацій, швидкість реакції на новітні технології та рівень інвестицій у дослідження та розвиток, вказують на готовність підприємства до змін та вдосконалення.

Враховуючи ці показники, підприємство може сформувати ефективну систему управління, спрямовану на досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та створення стійкого фундаменту для подальшого розвитку. Постійний моніторинг та аналіз цих показників дозволять підприємству оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, щоб забезпечити свій успіх та тривалу стійкість.

Розглядаючи кілька ключових методичних підходів, таких як статистичні моделі, експертні оцінки та сценарійний аналіз, можна визначити, що їх комбінування найчастіше виявляється найефективнішим. Статистичні методи дозволяють використовувати історичні дані для прогнозування майбутніх тенденцій, тоді як експертні оцінки враховують нестандартні ситуації та людський фактор.

Важливо відзначити, що прогнозування має бути постійним процесом, оскільки умови діяльності підприємства постійно змінюються. Застосування сучасних інструментів і технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, розширює можливості прогнозування та дозволяє бізнес-лідерам швидше та точніше реагувати на зміни. Отже, методичні підходи до прогнозування діяльності підприємства є необхідним елементом стратегічного управління, який допомагає підприємствам адаптуватися до невпереджених обставин та досягати стабільності та успіху в непередбачуваному бізнес-середовищі.

# РОЗДІЛ 2
# АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

## 2.1 Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Вінницька кондитерська фабрика створена у 1929 році. За рішенням РВ ФДМУ по Вінницькій області від 07.08.1995 року № 146-П державне підприємство Вінницька кондитерська фабрика у процесі приватизації була перетворена у Відкрите акціонерне товариство «Вінницька кондитерська фабрика» відповідно до Указу Президента України «Про заходи щодо забезпечення прав громадян на використання приватизаційних майнових сертифікатів» від 26.11.1994 року № 669/94.

Основним видом послуг, які надає ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» протягом року, є послуги з переробки давальницької сировини (і виготовлення з неї кондитерських виробів). На сучасному високопродуктивному обладнанні випускається близько 300 найменувань кондитерських виробів, загальний обсяг яких становить близько 220 тис. тонн на рік. Асортимент шоколадної продукції включає в себе практично повний спектр усіх сортів шоколаду. Борошнисті вироби фабрики представлені різними сортами цукрового та здобного печива, бісквітними рулетами, глазурованими і неглазурованими вафлями, вафельними трубочками. У широкому асортименті виробляється й продукція цукеркова.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має лінійно-функціональну структуру управління, яка поділяється на основні та адміністративні бізнес-функції. Головою компанії є Генеральний директор, заступниками директора виступають комерційний директор, який відповідає за фінансові функції та технічний директор, який реалізує інженерні функції управління.

Рисунок 2.1- Організаційна структура ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

У частині основного бізнесу присутні такі підрозділи, як продаж, інжиніринг, виробництво, операції із клієнтами, сервіс. У частині адміністративних функцій: закупівлі, IT, технічне обслуговування, бухгалтерія, репортинг та контроль і т.д.

Ця організаційна структура є кращою для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» і має ряд плюсів та мінусів. Серед позитивних сторін можна назвати:

- великий ступінь ділової та професійної кваліфікації керівників з підрозділам;
- оперативність у вирішенні нестандартних ситуацій;
- отримання несуперечливих доручень;
- персональна відповідальність за результат роботи;

- зосередженість кожного співробітника на завданнях, які є основними у їхній професійній спеціалізації.

Також є і ряд недоліків:

- складнощі у координації всіх підрозділів;

- велике навантаження загального керівника апарату;

- зосередженість працівників на результаті роботи конкретного департаменту, а не на досягненні загального результату фірмою.

В цілому, можна зробити висновок, що лінійно-функціональна структура в ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» працює досить ефективно. Компанія реалізує всі переваги даної структури та нівелює її недоліки. Усі департаменти працюють злагоджено та узгоджено, затримок передачі між ними майже не спостерігалося, кожен співробітник відчуває відповідальність як за роботу свого департаменту, так і за роботу всього підприємства загалом.

Такій згуртованості також сприяє і соціальна політика у сфері управління персоналом. Співробітниками було зазначено, що компанія створює безліч соціальних заохочень і веде щільну роботу у сфері комунікацій зі своїми працівниками.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Фінансування діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» виконується за рахунок власного капіталу, одержаного від реалізації продукції. Ймовірність майбутнього розвитку компанії визначається її доходами. При цьому, величина доходу залежить від раціонального використання фінансових ресурсів, рентабельності різних видів діяльності підприємства.

У таблиці 2.1 подано основні показники діяльності аналізованого підприємства.

Аналізуючи основні показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2020-2022 рор., підкреслимо наступні позитивні тенденції:

Таблиця 2.1 - Основні показники діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2020-2022 рр.

| № з/п | Показники | Роки | | | Відхилення 2022/2020 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | абсолютне, +/- | відн., у % |
| 1 | Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 110332 | 130167 | 127452 | 17120 | 15,5 |
| 2 | Собівартість реалізованої продук ції, тис. грн. | 93539 | 114356 | 105865 | 12326 | 13,18 |
| 3 | Витрати на 1 грн. виробленої про дукції, грн. | 0,85 | 0,88 | 0,83 | -0,02 | -2,35 |
| 4 | Валовий прибуток, тис. грн. | 16793 | 15811 | 21587 | 4794 | 28,55 |
| 5 | Прибуток від операційної діяль ності, тис. грн. | 1534 | -285 | 452 | -1082 | -70,53 |
| 6 | Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн. | 1137 | -309 | 131 | -1006 | -88,48 |
| 7 | Прибуток від звичайної діяльнос ті, тис. грн. | 747 | -437 | 72 | -675 | -90,36 |
| 8 | Чистий прибуток, тис. грн. | 747 | -437 | 72 | -675 | -90,36 |
| 9 | Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 37367 | 32404 | 35825 | -1542 | -4,12 |
| 10 | Середньорічний залишок оборот них активів, тис. грн. | 25753 | 26906 | 30576 | 4823 | 18,73 |
| 11 | Середньорічна вартість нематеріа льних активів, тис. грн. | 83 | 52 | 22 | -61 | -73,49 |
| 12 | Середньооблікова чисельність пер соналу основної діяльності, осіб | 254 | 257 | 257 | 3 | 1,18 |

– чисельність персоналу збільшилася на 3 особи;

– знизилися витрати на 1 грн. реалізованої продукції на 2 коп.;

– обсяг чистого доходу зріс на 15,5%, тобто на 17120 тис. грн. зріс;

– обсяг валового прибутку зріс на 28,55%тобто на 4794 тис. грн.;

– середньорічний залишок оборотних коштів зріс на 18,73% або на 4823 тис.грн.

Негативні тенденції показують наступні показники:

- суттєво зменшився показник прибутку від операційної діяльності у 2022 р.порівняно з 2020 р., що позначилося на формуванні збитків від звичайної діяльностіта чистого прибутку, зниження чистого прибутку склало 90,36%;

- знизилася середньорічна вартість основних засобів на 4,12% або на 1542 тис. грн.;

- зменшилася середньорічна вартість нематеріальних активів на 61 тис. грн. або на 73,49%.

Проаналізуємо склад та структуру джерел формування майна досліджуваного підприємства (табл..2.2)

Таблиця 2.2 - Склад та структура джерел формування майна ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| Статті пасиву | 2020 | | 2021 | | 2022 | | Відхилення 2022/2020 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | тис.грн. | пит. .вага, % | тис.грн. | пит. .вага, % | тис. грн. | пит.. вага, % | +-, тис. грн. | % |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 17416 | 102,9 | 17416 | 105,7 | 39344 | 102,9 | 21928 | 125,9 |
| Капітал у дооцінках | 21973 | 129,9 | 21972 | 133,3 | 1753 | 4,6 | -20220 | -92,0 |
| Додатковий капітал | 15 | 0,1 | 15 | 0,1 | 15 | 0,1 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 611 | 3,61 | 611 | 3,8 | - | 0 | -611 | x |
| Нерозподілений прибуток | -23099 | -136,5 | -23535 | -142,8 | -2899 | -7,6 | -20200 | -87,45 |
| Всього власного капіталу | 16916 | 28,78 | 16479 | 24,49 | 38213 | 47,95 | 21297 | 125,9 |
| Довгострокові зобов’язання | 3922 | 6,68 | 3867 | 5,75 | 3780 | 4,75 | -142 | -3,62 |
| Короткострокові кредити банків | - | - | - | - | 7789 | 20,6 | 7789 | - |
| Поточна заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями | 11765 | 31,0 | 11313 | 24,1 | 2235 | 5,9 | -9530 | -81,0 |
| Товари, роботи, послуги | 23372 | 61,6 | 32637 | 69,5 | 26682 | 70,8 | 3310 | 14,16 |
| Розрахунки з бюджетом | 80 | 0,2 | 40 | 0,1 | 14 | 0,0 | -66 | -82,5 |
| Розрахунки зі страхування | 74 | 0,2 | 68 | 0,1 | - | - | -74 | - |
| Розрахунки з оплати праці | 629 | 1,6 | 697 | 1,5 | 824 | 2,2 | 195 | 31,0 |
| Інші поточні зобов’язання | 115 | 0,3 | 55 | 0,1 | 3 | 0,0 | -112 | -97,4 |
| Всього поточних зобов’язань | 37932 | 64,54 | 46934 | 69,76 | 37698 | 47,3 | -234 | -0,61 |
| Разом джерел | 58770 | 100 | 67280 | 100 | 79691 | 100 | 20921 | 35,6 |

Аналізуючи джерел а формування майна ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», підкреслимо, що суттєвий вплив на зростання обсягів джерел формування майна відбувся завдяки збільшенню обсягу власного капіталу на 2 297 тис. грн. або 125,9% за рахунок зростання статутного капіталу, який було збільшено у 2022 році шляхом збільшення номінальної ціни акцій.

Частка довгострокових зобов’язань у майні підприємства не суттєва, від 6,68% у 2020 році до 4,75% у 2022 році. Довгострокові позики відсутні.

Показник поточних зобов’язань у майні підприємства знизився загалом на 234 тис. грн. або на 0,61%, так як і його частка з 64,54% у 2020 році до 47,3% у 2022 році.

Основною складовою у поточних зобов’язаннях є поточназаборгованість за товари яка складала у 2020 році 61,6% у поточних зобов’язаннях, а у 2022 році вже 70,8%. Для аналізу фінансового стану ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» розрахуємо та проаналізуємо показники ліквідності, ділової активності.Розрахунок даних показників наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| Показник | Норматив | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт поточної ліквідності | 1-2,5 | 0,65 | 0,62 | 0,85 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,7-2 | 0,34 | 0,34 | 0,41 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,2 -0,35 | 0,05 | 0,078 | 0,028 |

Коефіцієнт поточної ліквідності демонструє здатність підприємства відповідати за поточні зобов'язання з оборотних активів. При нормативному значенні цього коефіцієнта від 1 до 2,5 його значення у 2022 році зросло з 0,62 до 0,85 Згідно з таблицею 2.3, показник швидкої ліквідності у 2022 році зріс з 0,34 до 0,41, але не досяг мінімального нормативного значення. Цей показник, як і попередній, показує платоспроможність підприємства, але точніше за рахунок використання більш ліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує здатність підприємства виконувати поточні зобов'язання лише за рахунок абсолютно ліквідних активів. Цей коефіцієнт був нижчим за норму протягом 2022 року, а до кінця року продемонстрував тенденцію до зниження. Це свідчить про відсутність готівки для своєчасного погашення поточної заборгованості. У таблиці 2.4 розрахуємо показники ділової активності підприємства за 2020-2022 рр.

Протягом аналізованого періоду 2020-2022 рр. значно знизила ділову активність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Тобто термін обороту активів збільшився на 34 дні і на кінець 2022 року склав 228 днів, оборотних активів збільшилась на 10 днів, і на кінець 2022 року склав 92 дні, запасів

збільшилась на 7 днів і склав на кінець 2022 року 46 днів, власного капіталу збільшилася на 53 дні і склав на кінець 2022 року 109 днів. Загалом тривалість операційного циклу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має зменшення з 165 днів у 2020 році до 154 днів у 2022 році, що є ознакою покращення на досліджуваному підприємстві ділової активності.

Таблиця 2.4 - Оцінка ділової активності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2020-2022 рр.

| Показники | 2020 рік | 2021 рік | 2022 рік | Абсол. зміна 2022/2020, +- |
|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт оборотності | | | | |
| Активів | 1,88 | 1,93 | 1,6 | -0,28 |
| Оборотних активів | 4,44 | 4,49 | 3,96 | -0,48 |
| Запасів | 9,25 | 10,3 | 7,86 | -1,39 |
| Дебіторської заборгованності | 10 | 10,5 | 8,85 | -1,15 |
| Кредиторської заборгованності | 2,9 | 2,77 | 3,38 | 0,48 |
| Власного капіталу | 6,52 | 7,9 | 3,33 | -3,19 |
| Термін обороту | | | | |
| Активів | 194 | 189 | 228 | 34 |
| Оборотних активів | 82 | 78 | 92 | 10 |
| Запасів | 39 | 36 | 46 | 7 |
| Власного капіталу | 56 | 46 | 109 | 53 |
| Строк погашення | | | | |
| Дебіторської заборгованності | 36 | 35 | 41 | 5 |
| Кредиторської заборгованності | 126 | 132 | 108 | -18 |
| Тривалість операційного циклу | 165 | 168 | 154 | -9 |

Таблиця 2.5 - Оцінка ефективності діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» за 2020-2022 рр.

| № з/п | Показники | Роки | | | Відхилення 2022/2020 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | абсол., +/- | віднос., % |
| 1 | Рентабельність підприємства, % | 0,68 | -0,33 | 0,05 | -0,63 | -92,65 |
| 2 | Рентабельність продукції, % | 17,95 | 13,82 | 20,39 | 2,44 | 13,59 |
| 3 | Рентабельність продажу, % | 15,22 | 12,14 | 16,94 | 1,72 | 11,3 |
| 4 | Рентабельність операційної діяльності, % | 1,39 | -0,21 | 0,35 | -1,04 | -74,82 |
| 5 | Віддача основних засобів, грн./ грн. | 3,64 | 3,77 | 3,43 | -0,21 | -5,77 |
| 6 | Місткість основних засобів, грн./ грн. | 0,27 | 0,26 | 0,29 | 0,02 | 7,41 |
| 7 | Рентабельність основних засобів, % | 2,46 | -1,27 | 0,19 | -2,27 | -92,27 |
| 8 | Рентабельність оборотних активів, % | 3,0 | -1,51 | 0,22 | -2,78 | -92,67 |

Аналізуючи ефективність діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» відмітимо, що у 2021 році підприємство отримало значну суму збитку як від операційної діяльності так і від звичайної діяльності загалом, що відповідно, вплинуло на вище розраховані показники. У 2022 році від звичайної діяльності досліджуване підприємство отримало 72 тис. грн. чистого прибутку проти 747 тис. грн. у 2020 році. І як бачимо з таблиці 2.5, практично всі показники показують негативне значення у 2022 році проти 2020 року, крім рентабельності продукції та рентабельності продажу,оскільки у 2022 році значно збільшився обсяг валового прибутку завдяки зниженню собівартості реалізованої продукції.

## 2.3 Оцінювання ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Основне завдання ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» – найкраще задовольняти потреби клієнтів у якісних кондитерських продуктах.

Однак поняття «лідерство» означає для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» набагато більше, ніж кількісні показники. У компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» переконані, що сталий розвиток можливий лише за умови відповідального підходу до ведення бізнесу. Бути лідером означає щодня підтверджувати репутацію відповідальної компанії з високим рівнем організації бізнесу, найкращими спеціалістами та високоякісною продукцією.

Стратегія ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» по досягненню своєї мети включає чотири пріоритети:

1. Зростання. ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» продовжуватиме розвивати свої товари – а також розробляти наявні можливості для прибуткового нарощування обсягів у таких цінових сегментах, як «якість за доступною ціною».

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» прагне розвивати чи утримувати лідируючі позиції на пріоритетних – найбільших та прибуткових – ринках. Компанія буде продовжувати розробляти та використовувати інноваційні підходи до удосконалення послуг та маркетингу.

2. Продуктивність. Підхід до продуктивності полягає насамперед у використанні масштабу та ресурсів компанії для збільшення прибутку.

Для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» продуктивність не зводиться до простого скорочення витрат і означає, перш за все, доцільне використання наявних ресурсів при незмінному поліпшенні якості продукції, ефективну систему логістики, а також зниження непрямих витрат. В результаті ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» вивільняє додаткові кошти для реінвестування, що сприяє посиленню конкурентних позицій.

3. Відповідальність. При здійсненні своєї діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» враховує широкий спектр очікувань громадськості, що, своєю чергою, забезпечує сталий розвиток бізнесу компанії.

Комерційний успіх невіддільний від добропорядної корпоративної поведінки. В основі діяльності ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» лежать принципи ведення бізнесу з точки зору соціальної відповідальності. Високі вимоги, сформульовані у Стандартах ділової поведінки ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика», які неухильно дотримуються співробітниками компанії [60, с.148].

4. Організація, налаштована на перемогу. Тільки співробітники здатні втілити в життя мету ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». У компанії працюють талановиті та професійні люди, які мають бажання та здатність демонструвати видатні результати роботи і таким чином просувати бізнес компанії вперед.

ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» надає величезного значення розвитку лідерських якостей на всіх рівнях організації. Керівники будь-якої ланки в компанії повинні мати стратегічне мислення, впроваджувати інноваційні рішення та допомагати своїм командам вносити суттєвий внесок у бізнес ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». Для реалізації своєї місії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» намітила такі стратегічні цілі (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 - Пріоритетні напрямки управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| Галузь діяльності | Пріоритетні напрямки |
|---|---|
| Інновації | Стратегічний маркетинг, пошук та залучення інновацій |
| Розробка нових продуктів | Створення конкурентоспроможної продукціїдля традиційних і нових напрямів |
| Менеджмент якості | Підтвердження відповідності системи менеджменту якості вимогам міжнародних та національних стандартів<br>Вдосконалення СМЯ Результативність та ефективність СМЯ |
| Економіка | Підвищення ефективності бізнес-процесів<br>Максимізація кожного з виділених напрямів бізнесу |
| Операційна діяльність | Оптимізація управління операційною діяльністю підприємства<br>Технічне переозброєння |
| Управління процесами | Впровадження цифрових технологій |
| Управлінняперсоналом | Оцінка стану людських ресурсів<br>Прогнозування та планування потреби в персоналі<br>Зростання кваліфікації персоналу<br>Реалізація заходів щодо захисту персоналу |
| Фінансовий менеджмент | Зменшення кредитного портфеля та оптимізація витрат на обслуговування боргу |
| Управління корпоративним майном | Зростання капіталізації обсягів нерухомості<br>Оптимізація витрат та підвищення ефективності використання майнового комплексу |
| Громадські відносини | Здійснення відкритої інформаційної політики при забезпеченні збереження державної та комерційної таємниць<br>Підтримка та розвиток іміджу компанії<br>Розвиток корпоративної культури |

Найбільш значний позитивний вплив на діяльність компанії надають технологічні фактори, особливо важливі в цій галузі фактори, пов'язані з новизною технологічних рішень для надання поштових послуг. Значний негативний вплив мають економічні та соціальні чинники. Підвищення ціни на пальне безпосередньо впливають на збільшення собівартості послуг.

Для аналізу зовнішнього середовища ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» буде проведено формальний аналіз впливу груп факторів. Для цього буде використано метод PEST-аналізу (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 -Матриця PEST–аналізу

| Групи факторів | Події / фактори | Загроза / можливість (+1- позитив. фактор, -1 негатив. фактор) | Ймовірність події чи впливу фактору (1,2,3) | Важливість фактору чи події (від 1 до 5) | Вплив на компанію |
|---|---|---|---|---|---|
| Політичні | 1. Податкові пільги | 1 | 2 | 4 | 8 |
| | 2. Зміни в законодавстві | 1 | 3 | 5 | 15 |
| | Повномасштабна війна з Росією | -1 | 3 | 5 | -15 |
| | Всього | | | | 8 |
| Економічні | 1. Підвищення тарифів на паливо та електроенергію | -1 | 2 | 4 | -8 |
| | 2. Нестабільний курс валют | -1 | 2 | 3 | -6 |
| | Всього | | | | -14 |
| Соціальні | 1.Соціально-демографічна криза в країні | -1 | 3 | 5 | -15 |
| | Всього | | | | -10 |
| Технологічні | 1. Тривалі терміни впровадження останніх наукових розробок | -1 | 3 | 3 | -9 |
| | 2. Тенденції розвитку НДДКР та витрати на НДДКР з різних джерел | 1 | 3 | 5 | 15 |
| | 3. Оновлення асортименту та модернізації продуктів | 1 | 3 | 5 | 15 |
| | Всього | | | | 21 |

Соціально-демографічна криза внаслідок війни призведе до нестачі кваліфікованих фахівців може позначитися на якості продукції – здебільшого конкурентній перевазі компанії, зменшенню споживчого попиту. Політичні чинники також мають досить відчутний негативний вплив. Повномасштабна війна з Росією призвела до економічної кризи в країні, закриття численних відділень на окупованих територіях, фізичного руйнування майна підприємства.

Для аналізу стратегічного потенціалу підприємства заповнюється матриця VRIO-аналізу (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 - Матриця VRIO-аналізу ресурсів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| Ресурси | V | R | I | O | Результат використання ресурсу | VRIO-показник | Економічний показник |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Інноваційні | Так | Так | Ні | Так | Тимчасова конкурентна перевага | 0,5 | Вище середнього |
| Техніко-технологічні | Так | Так | Так | Так | Тимчасова конкурентна перевага | 0,5 | Вище середнього |
| Кадрові | Так | Так | Так | Так | Конкурентний паритет | 0 | Середній |
| Фінансові | Ні | Ні | Ні | Ні | Конкурентна слабкість | -1 | Нище середнього |

Далі необхідно визначити питому вагу кожного ресурсу компанії у створенні споживчої вартості та розрахувати показник внутрішнього потенціалу (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Розрахунок показника внутрішнього потенціалу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| Ресурси | Питома вага | VRIO-показник | |
|---|---|---|---|
| Інноваційні | 0,3 | 0,5 | 0,15 |
| Техніко-технологічні | 0,4 | 0,5 | 0,2 |
| Кадрові | 0,1 | 0 | 0 |
| Фінансові | 0,2 | -1 | -0,2 |
| Всього | | | 0,15 |

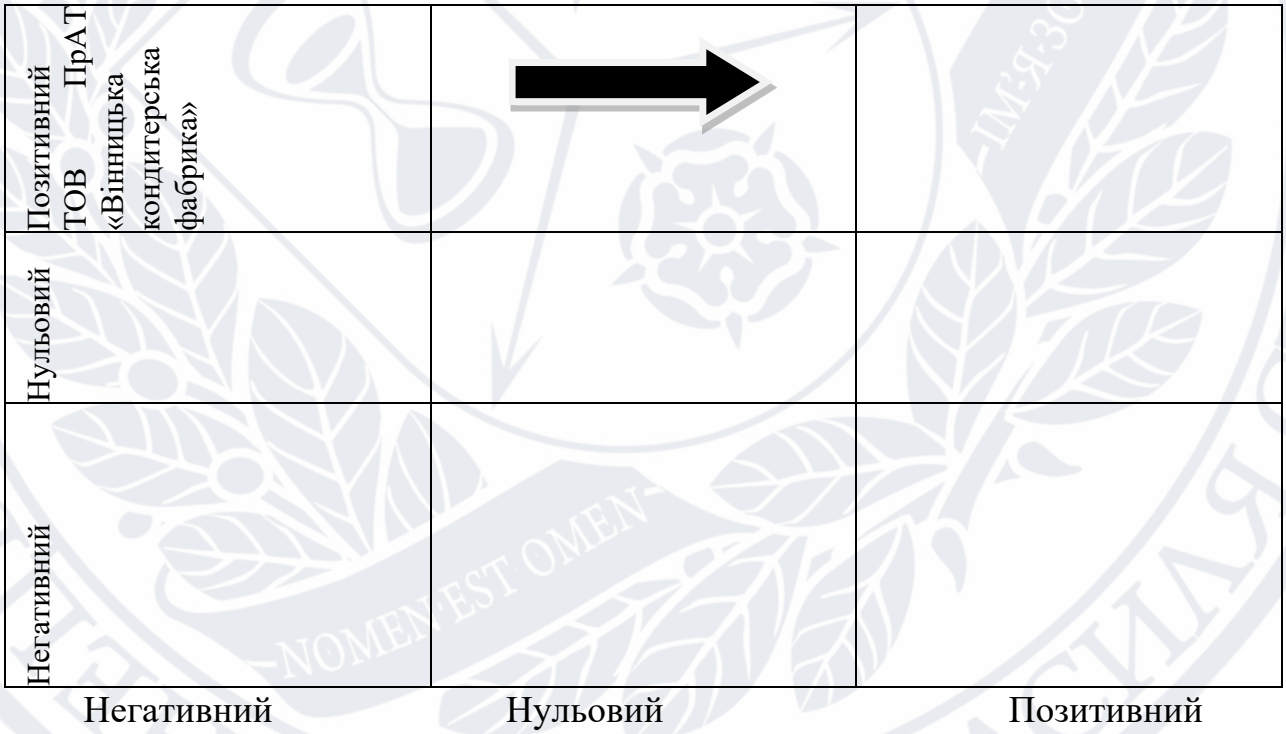
Використання показника внутрішнього потенціалу передбачає визначення внутрішньої конкурентоспроможності ресурсів підприємства.

За даними таблиці 2.10 ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має негативний внутрішній потенціал, тобто компанія неефективно використовує ресурси. Для оцінки зовнішньої складової стратегічного потенціалу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» необхідно оцінити стратегічний відгук (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10 - Розрахунок показника стратегічного відгуку

| Ресурс | Питома вага | Пит. вага* | Значимість | |
|---|---|---|---|---|
| Інноваційні | 0,3 | 0,75 | 0,2 | 0,15 |
| Техніко-технологічні | 0,4 | 1 | 0,15 | 0,15 |
| Кадрові | 0,1 | 0,25 | 0,4 | 0,1 |
| Фінансові | 0,2 | 0,5 | 0,25 | 0,125 |
| Всього | | | | 0,525 |

Середня оцінка впливу всіх факторів довкілля дорівнює 2,5. За даними розрахунку показника стратегічного відгуку, видно, що компанія може відображати вплив макрооточення. На підставі розрахованих показників внутрішнього потенціалу та стратегічного відгуку будується матриця стратегічного розвитку (рисунок 2.2).




Стрілкою на рисунку 2.2 позначено подальший напрямок компанії. Компанія має позитивний стратегічний відгук, але негативний внутрішній потенціал.

Таким чином ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» потрапляє в крайній верхній лівий квадрат. Це означає, що керівництво компанії реагує на

найменші зміни зовнішнього оточення. У компанії немає необхідності змінювати стратегію, проте слід звернути увагу на внутрішню диверсифікацію, модифікацію, навчання персоналу. Керівництву підприємства необхідно змінити сферу докладання основних зусиль із зовнішньої на внутрішню.

Для визначення сильних і слабких, можливостей та загроз для функціонування компанії було обрано метод SWOT-аналізу (таблиці 2.11 та 2.12).

Таблиця 2.11 - Сильні та слабкі сторони, можливості та загрози ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| | Сильні внутрішні сторони | | Слабкі внутрішні сторони |
|---|---|---|---|
| S1 | Позитивна кредитна історія | W1 | Високі накладні витрати |
| S2 | Можливість залучати джерела фінансування | W2 | Недостатність власних оборотних засобів |
| S3 | Висока кваліфікація персоналу | W3 | Тривалий цикл розробки та впровадження нових продуктів |
| S4 | Різноманітні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників компанії | W4 | Низька рентабельність діяльності |
| S5 | Підприємство має широкий асортимент продукції | W5 | Недостатня мотивація працівників в галузі інноваційного розвитку |
| S6 | Регулярне оновлення основних фондів | W6 | Недоліки в управлінні ризиками в роботі компанії |
| | | W7 | Рівень з/п основних спеціалістів, нище рівня з/п в комерційному секторі |
| | | W8 | Відставання вітчизняної елементної та технологічної бази від іноземної |
| | Зовнішні можливості | | Зовнішні загрози |
| O1 | Можливість розширення асортименту продукції | T1 | Економічні, соціальні загрози внаслідок війни з РФ |
| O2 | Збільшення долі ринку за рахунок експансії | T2 | Збільшення темпів росту інфляції |
| O3 | Можливість диверсифікації виробництва | T3 | Втрата долі ринку та майна |
| O4 | Можливість вступу в стратегічні альянси | T4 | Можлива відмова споживачів від продукції через зниження купівельної спроможності |

Визначення сильних та слабких сторін компанії здійснюється для того, щоб виявити напрямки діяльності та ресурси (можливості), які можуть стати основою майбутньої стратегії компанії та створення стійких конкурентних переваг.

В результаті аналізу сильних і слабких сторін підприємства можна зробити висновок, що найбільшу загрозу для успішного функціонування та розвитку компанії становлять такі фактори:

- економічна та соціальна напруга внаслідок війни з Росією;
- збільшення темпів росту інфляції;
- недоліки в управлінні ризиками в роботі компанії;
- низький рівень середньої заробітної плати персоналу.
- можлива відмова споживачів від послуг через зниження купівельної спроможності

Таблиця 2.12 - Матриця SWOT - аналізу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| Пари | Опис взаємодії | Значимість пари | | | | | Стратегічна реакція |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| S1 - W2 | Гарна кредитна історія дозволяє компанії отримувати компанії отримувати значну кількість позикових коштів, однак дана обставина веде до зменшення власних коштів і втрати автономності | | | | | + | Рівномірне скорочення позикових коштів та збільшення долі власних коштів |
| S1 - T1 | | | | | | + | |
| S2 - W2 | | | | + | | | |
| S2 - T1 | | | | + | | | |
| S3 - W6 | Якість продукції на підприємстві знаходиться під загрозою у зв'язку з відсутністю спеціалістів, які працюють з високими технологіями | | | | + | | Реорганізація та реструктуризація компанії з впровадженням сучасної системи мотивації персоналу |
| S3 - W7 | | | | | + | | |
| S4 - W5 | | | | + | | | |
| S4 - W6 | | | + | | | | |
| S5 - W4 | | | | + | | | |
| S5 - W6 | | | | + | | | |
| S6 - W8 | Відставання у вітчизняній елементній базі загрожує технологічній безпеці підприємства та дає конкурентні переваги іншим компаніям | | | + | | | Кооперація та співробітництво з іноземними компаніями |
| S6 - T3 | | | | | | + | |
| O2 - W3 | | | | | + | | |

Виходячи з проведеного аналізу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можна вказати на такі основні проблеми компанії, представлені в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Основні проблеми ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| Проблема | Можливі наслідки |
|---|---|
| Фінансування діяльності підприємства за рахунок позикових джерел | Загроза втрати фінансової самостійності |
| Мала частка власного капіталу | Погані можливості для залучення інвесторів в майбутньому |
| Повільне оновлення основних фондів | Ослаблення конкурентних позицій |
| Недостатній рівень підвищення кваліфікації працівників | Втрата цінних навиків і знань |
| Низький рівень середньої заробітної плати спеціалістів | Перехід спеціалістів в інші компанії |
| Залежність від тарифів та цін на пальне | Збільшення собівартості і ріст цін на послуги |
| Недостатнє співвідношення ціни/якості на послуги в порівнянні з основними конкурентами компанії | Падіння попиту і перехід споживачів до конкурентів |

Під час аналізу становища підприємства у галузі можна виявити такі основні стратегічні напрями ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»: стратегічний напрямок розвитку кадрового потенціалу; стратегічний напрямок інноваційного розвитку; стратегічний напрямок технічного та технологічного розвитку; фінансово-інвестиційний стратегічний напрямок.

На основі методу аналізу стратегічних переваг необхідно вибрати найкращий напрямок розвитку для підприємства ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

На першому етапі аналізу попарно порівнюються стратегічні напрями розвитку. В результаті розрахунку першого коефіцієнта переваг рівні максимальні значення набули два стратегічні напрями розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»: кадрового потенціалу та фінансово-інвестиційного розвитку (Таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Розрахунок першого коефіцієнта переваг стратегічних напрямів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

| Напрямок розвитку | Розвиток кадрового потенціалу | Інноваційний розвиток | Технічний і технологічний розвиток | Фінансово-інвестиційний розвиток | Ранг $t_k$ | $T_k$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Інноваційний розвиток | 9 | 3 | 5 | 9 | 26 | 1 |

Продовження таблиці 2.14

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Розвиток кадрового потенціалу | 7 | 5 | 7 | 7 | 26 | 1 |
| Фінансово-інвестиційний розвиток | 9<br>5 | 3<br>3 | 5<br>1 | 9<br>7 | 16 | 0,62 |
| Технічний і технологічний розвиток | 3 | 3 | 1 | 5 | 12 | 0,46 |

На другому етапі всі стратегічні напрями порівнюються за двома критеріями: ресурсомісткість для реалізації та часовий період реалізації (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Розрахунок другого та третього коефіцієнтів переваг

| Стратегічний напрямок | Ресурсомісткість | | Тривалість реалізації | |
|---|---|---|---|---|
| | Ранг *ik* | *Ik* | Ранг *jk* | *Jk* |
| Інноваційний розвиток | 3 | 0,75 | 4 | 1 |
| Розвиток кадрового потенціалу | 4 | 1 | 3 | 0,75 |
| Фінансово-інвестиційний розвиток | 2 | 0,50 | 2 | 0,50 |
| Технічний і технологічний розвиток | 1 | 0,25 | 1 | 0,25 |

В результаті розрахунку другого та третього коефіцієнтів переваг найвищі значення коефіцієнтів спостерігаються у стратегічних напрямів розвитку кадрового потенціалу та інноваційного розвитку ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Третій етап містить у собі побудову карти стратегічних напрямів, що відбиває взаємозв'язок між стратегічними напрямами (рисунок 2.3).

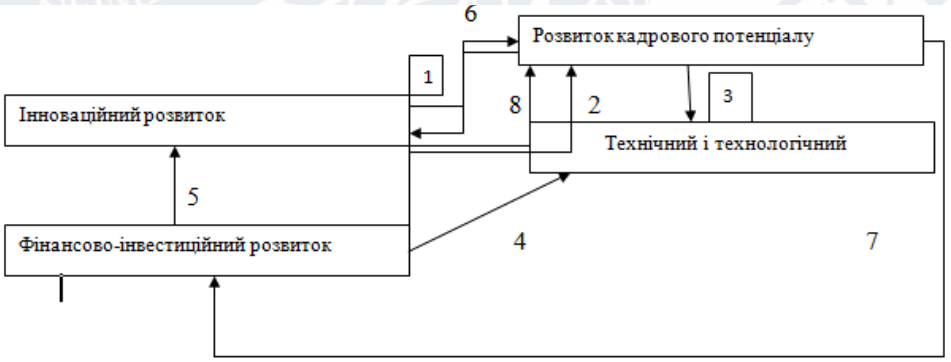



Рисунок 2.3 - Карта напрямів взаємозв'язків між стратегічними напрямами

Розшифровка порядкових номерів рисунка 2.3 представлена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 - Розшифрування взаємозв'язків між стратегічними напрямками

| № | Характер взаємозв’язку |
|---|---|
| 1 | Для забезпечення інноваційного процесу потрібний кваліфікований персонал |
| 2 | Стабільне фінансове становище компанії сприяє припливу кваліфікованих фахівців |
| 3 | Чим вище кваліфікація персоналу, тим ефективніше використовуються техніко-технологічні ресурси |
| 4 | Чим вищий техніко-технологічний стан підприємства, тим більше приплив інвестицій |
| 5 | Без стабільного фінансового стану компанії неможливий інноваційний розвиток |
| 6 | Молоді спеціалісти є основою інноваційного розвитку |
| 7 | Для ефективної фінансово-інвестиційної діяльності необхідні кваліфіковані кадри |
| 8 | Інвестиції у розвиток кадрового потенціалу сприяють ефективній роботі підприємства |

За даними третього етапу найбільше взаємозв'язків спостерігається у двох стратегічних напрямів розвитку: розвиток кадрового потенціалу ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та інноваційний розвиток компанії.

На основі карти взаємозв'язків розраховується четвертий коефіцієнт переваги (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 - Розрахунок четвертого коефіцієнта переваги

| Стратегічний напрямок | Ранг $Sk_{исх}$ | Ранг $Sk_{вх}$ | $Sk$ |
|---|---|---|---|
| Інноваційний розвиток | 3 | 2 | 0,67 |
| Розвиток кадрового потенціалу | 2 | 3 | 0,67 |
| Фінансово-інвестиційний розвиток | 1 | 2 | 0,22 |
| Технічний та технологічний розвиток | 1 | 1 | 0,11 |

В результаті розрахунку четвертого коефіцієнта переваги два напрями розвитку мають рівні найбільші значення коефіцієнта, рівні 0,67.

На четвертому етапі розраховується підсумковий коефіцієнт переваги (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 - Розрахунок підсумкового коефіцієнта переваги

| Стратегічний напрямок | $P_k$ |
|---|---|
| Інноваційний розвиток | 0,35 |
| Розвиток кадрового потенціалу | 0,27 |
| Фінансово-інвестиційний розвиток | 0,19 |
| Технічний і технологічний розвиток | 0,19 |

З проведеного вище аналізу видно, що найкращим стратегічним напрямом розвитку для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» є розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Значення підсумкового коефіцієнта переваги для цього напряму розвитку є найвищим і дорівнює 0,35.

На другому місці знаходиться стратегічний напрямок кадрового розвитку.

Підсумовуючи, варто відзначити, що ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» знаходиться у сприятливому економічному становищі. Зростає прибуток від реалізації, а разом із нею прибуток та рентабельність ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Діяльність компанії залучає нових клієнтів, а також підвищує ефективність роботи з наявною базою клієнтів.

За даними проведеного аналізу переваг стратегічних напрямів ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» найкращим для підприємства є стратегічний напрямок розвитку інноваційного потенціалу.

**Висновок до розділу 2**

У ході вивчення організаційно-економічної характеристики ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика" було з'ясовано, що підприємство володіє значним потенціалом та розвиненою інфраструктурою. Зокрема, компанія успішно функціонує на ринку кондитерських виробів, представляючи широкий асортимент якісних та смачних продуктів.

Організаційна структура підприємства відповідає сучасним стандартам управління, що сприяє ефективності виробництва та конкурентоспроможності. Зазначено, що управлінський персонал проявляє високий рівень професіоналізму та відданості спільним цілям компанії.

З економічної точки зору, ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика" демонструє стійкий фінансовий стан, досягаючи позитивних фінансових показників. Розглядаючи фінансові звіти та показники рентабельності, можна визначити, що підприємство володіє високою фінансовою стабільністю та здатністю до ефективного управління ресурсами.

Аналіз фінансово-економічного стану ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика" дозволяє зробити висновок про стабільність та успішність діяльності компанії на ринку. Загальна фінансова картинка свідчить про високий рівень ефективності управління ресурсами та відповідальності фінансового відділу.

Фінансові звіти вказують на те, що підприємство досягає позитивних фінансових показників. Прибутковість компанії вища, що свідчить про ефективність виробничих процесів та здатність адаптуватися до змін на ринку. Збалансованість статей бухгалтерського обліку та розподіл прибутку свідчать про системний підхід до фінансового управління.

Однак важливо відзначити, що аналіз фінансового стану має певні ризики та обмеження, інколи не враховується економічний контекст та зовнішні фактори, які можуть впливати на подальший розвиток компанії.

Враховуючи вищезазначені фактори, можна зробити висновок, що управління діяльністю ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика" є ефективним, сприяє розвитку підприємства та забезпеченню його стійкості на ринку. Проте, рекомендується продовжувати моніторинг та аналіз внутрішнього середовища компанії для вчасного виявлення та вирішення можливих проблем, а також вдосконалення стратегій управління з метою забезпечення подальшого успішного розвитку.

# РОЗДІЛ 3
# ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРАТ «ВІННИЦЬКА КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА»

## 3.1. Проблеми забезпечення ефективного управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» та загальні напрямки їх вирішення в сучасних умовах

В даний час перехід до цифрової форми організації та управління бізнесом пов'язаний із розробкою та впровадженням інновацій у всіх функціональних галузях менеджменту підприємства. Теоретичні та аналітичні дослідження показали, що в умовах цифрової економіки інформаційні технології стирають звичні межі між ринками та визначають необхідність побудови нових моделей системи управління підприємством. В даний час застосування концепції «Індустрія 4.0» зумовлює необхідність впровадження різноманітних інновацій у технології управління бізнес-процесами, у комунікації, а також формування нового понятійного апарату в галузі менеджменту та необхідність створення єдиного інтегрованого інформаційного простору, що охоплює процеси управління як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі. функціонування підприємства [59].

У сучасних умовах розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів, що протікають у внутрішньому та зовнішньому середовищі, потребують зміни традиційних підходів, принципів та методів управління підприємством. У наукових публікаціях про розвиток сфери інформаційних технологій підкреслюється зростаюча роль "цифрового підприємства". Традиційне підприємство перетворюється на організацію з «цифровим мисленням», проходячи всі етапи цифрової трансформації, продукт, запропонований цифровим підприємством ринку, теж стає цифровим [56].

Результати різних досліджень показують, що від застосування цифрових технологій та методик управління безпосередньо залежать фінансові індикатори діяльності підприємства:

- підприємства, які активно використовують інформаційні технології та нові методи управління, в середньому на 26% прибутковіші за своїх конкурентів;

- організації, які активно інвестують у цифрові технології, але при цьому мало уваги приділяють модернізації системи управління, мають фінансові показники на 11% нижче;

- інші підприємства, які постійно вдосконалюють методи та процеси управління, отримують до 9% прибутку, але потенційно можуть збільшити прибуток за допомогою сучасних цифрових технологій;

- підприємства, які не орієнтуються на стратегію розвитку з урахуванням умов цифрової трансформації, мають найгірші фінансові показники [55].

Ґрунтуючись на результатах проведених теоретичних та аналітичних досліджень, виявлено, що цифрова трансформація обумовлює необхідність реалізації наступних ключових напрямків стратегічного розвитку підприємства:

- вдосконалення технологій та бізнес-процесів,

- модифікація структури системи управління,

- формування «цифрової» культури організації,

- створення єдиного інформаційного простору,

- встановлення ефективних внутрішніх та зовнішніх комунікацій (табл. 3.1).

Слід зазначити, що важливою умовою успішної цифровізації підприємства є впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Цей підхід має на увазі не лише встановлення сучасного обладнання або застосування цифрового програмного забезпечення, а й фундаментальні зміни у підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікацій. В результаті підвищуються продуктивність кожного співробітника та рівень задоволеності клієнтів, а підприємство набуває репутацію прогресивної та сучасної організації [53].

Таблиця 3.1 - Характеристика ключових змін на підприємстві в умовах цифрової трансформації

| Напрям змін | Зміст зміни на підприємстві в умовах цифровізації |
|---|---|
| Розширення та ускладнення цифрового інформаційного простору | Передбачає формування нового інформаційного простору, що охоплює всі елементи ділового середовища підприємства та всі ланцюжки процесів створення доданої вартості. Для побудови цифрової моделі управління інформаційним простором необхідно використовувати онлайн-технології бізнесу, велику аналітику реального часу та соціальні технології. Створення єдиного інформаційного простору зумовлює можливість необмеженої інформованості всього персоналу підприємства під час прийняття рішень. |
| Формування цифрової організаційної культури | Нова культура організації має будуватися з урахуванням таких цінностей, як цифрове лідерство, цифрова залученість персоналу, цифрова якість, цифрові знання, цифрові комунікації. Цифрова культура має бути заснована на принципах взаємовідповідальності всього персоналу підприємства з урахуванням інтересів усіх партнерів. |
| Розробка нової системи корпоративних знань | Створення та постійний розвиток єдиного інформаційного простору зумовлює постійне ускладнення знань, що базуються на цифрових компетенціях та нових навичках цифрового управління процесами, що зумовлюють використання інформаційних технологій та цифрових програмних продуктів, що забезпечує інформаційну підтримку процесів поширення знань та створення єдиної бази корпоративних знань. Ці зміни також потребують вдосконалення процесів навчання персоналу та наділення їх новими компетенціями. |
| Удосконалення технологій та бізнес-процесів | Обумовлено застосуванням принципів організації адитивного виробництва, заснованого на 3D-моделюванні бізнес-процесів та організації процесів управління в режимі реального часу, що забезпечує можливість повного виключення помилок у протіканні бізнес-процесів, а також сприяє зростанню продуктивності, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможність підприємства. |
| Модифікація структури системи управління підприємством | Зумовлює створення формалізованої структури системи стратегічного управління, що забезпечує підвищення стійкості системи управління підприємством та значне розширення компетенцій вищого керівництва. Створення горизонтальної структури цифрового управління процесами виробництва дозволить скоротити час, підвищити якість прийняття та прискорити реалізацію оперативних управлінських рішень, що сприяє прискоренню проведення змін та покращень у процесах на різних етапах створення доданої вартості. |
| Розробка прозорої та ефективної інфраструктури | Є умовою створення єдиного інформаційного простору, зумовлює повну синхронізацію та збалансованість інформаційних потоків та руху матеріально-технічних цінностей на підприємстві з урахуванням вимог до кількості, якості та комплектності. Ефективні комунікації забезпечуються встановленням мультиканальних зв'язків, |

В умовах цифрової трансформації можна виділити такі основні тенденції розвитку системи управління підприємством:

- орієнтація структурних підрозділів на потреби ринку та конкретного споживача, а не на виконання функціональних обов'язків;

- заміна жорстких організаційних ієрархічних структур управління гнучкими мережевими структурами з горизонтальними комунікаціями;

- важливим елементом організаційної структури є цільові групи спеціалістів або проєктні команди, а не функціональні процеси та структурні підрозділи;

- орієнтація на мінімальну кількість рівнів управління, на самоконтроль та розвиток горизонтальних комунікацій;

- жорстка ідентифікація відповідальності кожного працівника за якість кінцевих результатів виконання процесів та управління конкуренцією управлінських ініціатив персоналу всіх рівнів управління;

- всіляка підтримка цифрової залученості персоналу, що зумовлює розширення зони перетину інтересів працівника та підприємства.

Рекомендовану модель системи керування в умовах цифрового підприємства можна описати такими положеннями. При побудові структури системи управління підприємства необхідно наголошувати на горизонтальному характері комунікацій, що дозволяє ефективно вирішувати завдання упорядкування взаємозв'язків між структурними підрозділами та окремими виконавцями. При встановленні зв'язків підпорядкування слід враховувати три рівні управління: стратегічний, організаційний та виконавчий.

Основними факторами ефективної організаційної структури є встановлення прямих та зворотних комунікацій, створення корпоративного інформаційного середовища та побудова хмарної інфраструктури. Основними етапами модернізації організаційної структури управління підприємством в умовах цифровізації є такі:

- виділення, опис бізнес-процесів за групами: управління результативністю, управління продуктивністю, управління якістю, управління

забезпеченням ресурсами управління знаннями (компетентністю), управління інфраструктурою;

- рознесення процесів за рівнями: стратегічний, організаційний, виконавчий;

- побудова ланцюжків взаємопов'язаних процесів та побудова процесно-орієнтованої структури системи управління.

Слід зазначити, що побудована організаційна структура управління матиме горизонтальний характер за умови використання принципу процесного, а не функціонального управління

В умовах цифрової трансформації підприємства залучення співробітників має розглядатися не як стан, а як відносини, які можна розвивати за допомогою конкретних програм та різних цифрових технологій. Залучення персоналу є показником особистої зацікавленості кожного співробітника у забезпеченні відповідності власних цілей цілям діяльності підприємства.

Дослідження показують, що комплексна комп'ютеризація оптимізує залучення персоналу до процесів цифрової трансформації підприємства. Вона не тільки забезпечує персоналу інструменти прийняття рішень та навчання, але й дає можливість персоналізувати їх застосування у професійній діяльності. У контексті розглянутої проблеми слід виділити такі фактори ефективного залучення персоналу до процесів цифрової трансформації підприємства:

- цифрове лідерство;

- цифрові комунікації;

- цифрова інформація;

- цифрове робоче місце;

- цифрове управління трудовими процесами та операціями.

Досвід багатьох підприємств показує, що для забезпечення залучення персоналу доцільно використовувати метод експертного опитування для проведення анкетування з подальшим обговоренням отриманих результатів, що зумовлює створення прозорих комунікацій та застосування процесно-орієнтованого підходу до управління персоналом. При цьому важливо, щоб

розгортання стратегії цифровізації відбувалося в режимі відкритості, постійному інформуванні співробітників, оскільки великий обсяг відомостей про цифрові інновації, що впроваджуються, може викликати опір персоналу [52].

Слід зазначити, що метою управління залученістю є можливість перетворити персонал підприємства на «провідників бренду» через постійні комунікації з клієнтами для інформування їх та підтримки прихильності до підприємства, а також для досягнення збалансованості цілей та інтересів керівників та персоналу. Факторами забезпечення залучення персоналу є задоволеність умовами праці, якість життя, можливості кар'єрного зростання та визнання керівником управлінських ініціатив

Таблиця 3.2 - Напрямки змін у системі управління підприємством в умовах цифрової трансформації

| Напрями трансформації | Зміст зміни у системі управління підприємством |
|---|---|
| 1. Застосування цифрових технологій у діяльності підприємства | Впроваджуються такі технології, як великі дані, нейронні мережі, блокчейн, хмарні обчислення, віртуальна реальність. Завдяки подібним змінам значно зростає ефективність діяльності, з'являються можливості скорочення штату, автоматизації процесів. |
| 2. Створення прозорої структури єдиного інформаційного простору | Інформаційний простір виходить за межі цифрового підприємства та поширюється по всіх ланцюжках створення цінності, інтелектуальні засоби обробки та аналізу даних дозволяють співробітникам користуватися необмеженою інформацією для вирішення їхніх завдань. |
| 3. Модифікація (спрощення) структури системи управління | Побудова «прозорої» системи зворотних управлінських зв'язків, у якій кожна подія повинна відображатися та коригуватися в проєктному, фінансовому та загальному управлінні, рішення мають прийматися не директивними методами, а гнучко, що призведе до скорочення «непотрібного» середнього рівня менеджерів. |
| 4. Децентралізація управління на основі горизонтальних комунікацій | Цифрова трансформація значно прискорює процеси децентралізації управління. Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій зумовлює розвиток горизонтальних комунікацій у системі управління. |
| 5. Управління якістю комунікацій та інформаційного простору | Механізми передачі та накопичення корпоративних знань повинні підтримувати рівень якості інформаційного простору на основі встановлення надійних горизонтальних комунікацій у системі управління підприємством. |
| 6. Делегування працівникам функції управління процесами у режимі реального часу | Цифровізація дасть змогу отримувати інформаційні послуги без затримок, що дозволить скоротити час та підвищити якість прийняття рішень на всіх рівнях управління. Зростаюча поінформованість у поєднанні з корпоративною культурою відкриває співробітникам загальну участь в управлінні підприємством на основі застосування командних методів. |

Продовження таблиці 3.2

| | |
|---|---|
| 6. Делегування працівникам функції управління процесами у режимі реального часу | Цифровізація дасть змогу отримувати інформаційні послуги без затримок, що дозволить скоротити час та підвищити якість прийняття рішень на всіх рівнях управління. Зростаюча поінформованість у поєднанні з корпоративною культурою відкриває співробітникам загальну участь в управлінні підприємством на основі застосування командних методів. |
| 7. Управління внутрішньою конкуренцією управлінських ініціатив персоналу | Мотивація лідерства та націленості на зміни стимулює працівників до участі у прийнятті рішень. Протиріччя полягає в тому, що посада начальника гарантує йому право на індивідуальне прийняття рішень, проте може виявитися, що якісніші рішення пропонує його підлеглий. |
| 8. Забезпечення стійкості системи керування цифровим підприємством | Система управління повинна адекватно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, отже, управління має здійснюватись за встановленими стандартними регламентами та процедурами, в іншому випадку потрібен перехід до кризового управління, яке здійснюється, як правило, у «ручному» режимі. |

Таким чином, ініціативи та успішність їхнього прояву повинні регулярно підтверджувати право співробітника на участь у діяльності цифрового підприємства. При цьому «конкуренція управлінських ініціатив» може розглядатися як конкуренція співробітників, включаючи керівників, за умов якої кожен працівник має самоствердуватись, спираючись на особисту ініціативність та цифрові знання [41, с. 633]. Логіка управління внутрішньою конкуренцією управлінських ініціатив працівників полягає в наступному: підвищується швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень; формується культура, орієнтована на постійні інновації (зміни); працівники отримують необмежену інформованість та знання; розширюються конкурентні переваги підприємства; підвищується ринкова гнучкість процесів виробництва та системи управління підприємством.

Таблиця 3.3 - Характер змін у процесах управління персоналом в умовах цифрової трансформації

| Напрям змін | Зміст змін у процесах управління персоналом |
|---|---|
| 1. Зміна вимог до трудових ресурсів | Змінюються вимоги до працівників підприємства, які мають впевнено володіти комп'ютером, освоювати цифрові технології, постійно розвиватися, вміти працювати в команді та самовиражатися, прагнути максимальної гнучкості в роботі, а також простоти взаємодії з керівником та колегами. |

Продовження табл. 3.3

| | |
|---|---|
| 2. Розвиток управління корпоративними знаннями на основі застосування HR-технологій | Складність інформаційного простору, що швидко зростає, призводить до швидкого зростання масштабу і складності знань, якими повинні володіти співробітники, тому управління корпоративними знаннями стає важливою характеристикою цифрового підприємства. |
| 3. Формування корпоративної культури, заснованої на змінах, інноваціях та знаннях | Цифрове підприємство засноване на корпоративній культурі, орієнтованій на швидкі зміни та прагнення до лідерства, а також на необмежену поінформованість працівників під час прийняття управлінських рішень. |
| 4. Розвиток цифрового мислення персоналу | Орієнтованого на прийняття рішень на основі аналізу даних, на роботу в багатопрофільних міжфункціональних командах при використанні гнучких форм зайнятості, формування нових професій, які проводитимуть цифрову трансформацію. |
| 5. Формування нових компетенцій керівника | Переклад діяльності підприємства в онлайн-простір пов'язаний зі зміщеннями у складі та ієрархії управлінської діяльності: зростає роль IT-спеціалістів, змінюються методи управління бізнесом, змінюється об'єкт управління. Ці зміни змушують менеджерів переходити від управління конкретним об'єктом (підрозділом, регламентованими функціями) до регулювання потоків інформації про стан об'єкта управління та комунікації в системі управління. |
| 6. Управління цифровою залученістю персоналу | Впровадження цифрових технологій розмиває межі між внутрішньою комунікацією та іншими відділами. Цифрові технології разом із різними методами HR, зокрема і підхід «знизу нагору», створюють життєвий цикл робітника. Все це називається впровадженням цифрових технологій у роботу співробітника. |
| 7. Підтримка цифрових талантів персоналу | Це новий тип найманих співробітників, вони гнучкі, сучасні, які добре розуміють свою цінність для роботодавців. Мають унікальні знання та компетенції в галузі застосування цифрових технологій, здатні адаптувати, впроваджувати, навчати інших та оптимізувати процеси, побудовані на нових технологіях. |
| 8. Залучення працівників усіх рівнів у покращення процесів | Зумовлює активне залучення співробітників усіх рівнів у процес постійних поліпшень повсякденної діяльності, управління якістю процесів і зростання продуктивності. |

В багатьох дослідженнях наголошується, що важливим завданням цифрової трансформації підприємства є забезпечення стійкості системи управління [38]. Варто зазначити, що факт використання нових технологій не робить підприємство цифровим, отже, для забезпечення стійкості системи управління підприємством необхідно перебудувати передусім інформаційну інфраструктуру з урахуванням таких факторів, таких як соціальність, мобільність, аналітика та внутрішній документообіг

Таблиця 3.4 - Характеристика факторів стійкості системи керування підприємством

| Найменування фактора | Характеристика фактора |
|---|---|
| Мобільність персоналу | Передбачає застосування методів самоврядування, а також перехід від командно-адміністративного управління до управління ініціативами працівників, що потребує розробки додаткових додатків із розширеною функціональністю. |
| Соціальне управління знаннями | Соціальність обумовлює побудову плоскої структури системи управління підприємством, яка ґрунтується на горизонтальних комунікаціях, що, у свою чергу, зумовлює застосування мережевих структур управління з повною залученістю персоналу до процесів управління. |
| Розвиток управління бізнес-процесами на основі технології BPM | Застосування цієї технології сприяє вдосконаленню управління внутрішніми процесами, що також забезпечує швидку адаптацію персоналу підприємства до роботи в умовах хмарних технологій, є інструментом моделювання бізнес-процесів. |
| Управління внутрішнім та зовнішнім документообігом | Забезпечує прозорість інформаційної інфраструктури, ефективність комунікацій у системі управління, а також дозволяє інтегрувати можливості управління неструктурованим документообігом підприємства із можливостями «великої аналітики». |
| Бізнес-аналітика | Є інструментом прийняття рішень з урахуванням використання великих обсягів різнобічної інформації прийняття рішень різних рівнях управління підприємством. |
| Використання системи ERP | Ця технологія є ефективним інструментом управління ресурсами, забезпечує гнучкість та адаптивність системи управління підприємством, що дозволяє враховувати запити кожного клієнта. |

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити такі висновки.

1. В умовах цифрового підприємства зникає традиційний поділ спеціалістів за родом функціональної діяльності, наприклад, IT- фахівці повинні керувати застосуванням інформаційних технологій, а управлінці повинні мати цифрові навички та сприяти розвитку цифрових знань всього персоналу підприємства.

2. Процеси цифровізації обумовлюють необхідність перебудови внутрішньої структури управління, що базується на горизонтальних комунікаціях, процесно-орієнтованому та мережевому підходах.

3. Цифрова трансформація охоплює всі напрямки діяльності підприємства, набувають все більшого поширення адаптивні (гнучкі, мережеві) структури управління, що передбачають відмову від жорстких ієрархічних зв'язків.

4. Широко застосовуються концепції організацій, що самонавчаються, та управління на основі знань, змінюється роль менеджера за умови надання розширених повноважень співробітникам, зростання горизонтальних комунікацій призводить до перетворення характеру процесів управління.

5. Нові підходи до управління повинні забезпечувати наскрізний облік та накопичення всієї інформації про перебіг процесів та використання її для проведення постійного моніторингу та своєчасного внесення змін.

6. Ефективність системи управління в умовах цифровізації підприємства визначається можливістю скорочення витрат та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Реалізація виділених напрямів розвитку та вдосконалення системи управління багато в чому залежить від ступеня залучення

### 3.2. Побудова моделі формування ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Цифровізацію компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» можна назвати проєктом, оскільки проєкт – тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. В даному випадку результатом буде факт цифровізованості організації.

Мета дослідження, розповісти про методику планування та управління ефективністю управління у ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» у новому програмному продукті «SAP ERP».

ERP-система побудована на принципі формування єдиної автоматизованої платформи для управління критично важливими для ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» відомостями, що містять всю корпоративну бізнес-інформацію та забезпечують одночасний доступ до неї будь-якої кількості співробітників компанії, наділених відповідними повноваженнями. ERP-система має такі властивості, як гнучкість, безперервність, захищеність, конкретність, а також масштабованість, прозорість, адаптованість, функціональність та ін., які дозволяють зробити цілеспрямований вибір програмного рішення для зміцнення

конкурентних переваг компанії. При цьому дані критерії ERP-системи мають універсальний характер і потребують чіткої деталізації для кожного потенційного користувача.

Серед найбільш поширених і типових програмних модулів ERP-системи слід відзначити продажі, логістику та управління ланцюжком поставок, управління запасами, виробництво, вибір постачальників та закупівлі, облік / фінанси, управління персоналом, управління взаєминами з клієнтами та ін. Кожен із модулів підключений до ERP-системи як єдиного джерела достовірних і точних даних, які спільно використовуються всіма підрозділами підприємства. На додаток до основних функціональних блоків ERP-системи існують більш просунуті платформи ERP, що включають бізнес-аналітику, управління активами, електронну торгівлю. Модульні ERP-системи дозволяють впроваджувати програмний продукт поступово, правильно вибирати та комбінувати модулі, які відповідають потребам конкретної компанії, що сприяє кастомізації рішення під бізнес клієнта у стислий термін [13, с. 135].

Ключовими елементами ERP-системи виступають:

1. Платформа, що є «фундаментом системи», що містить програмне середовище та базові можливості для здійснення різних операцій та надійної роботи модулів. Тільки розробники можуть модифікувати код платформи, маючи доступ та спеціальні права. Платформа включає компоненти:

– ядро (або програмне середовище), в якому створюються нові надбудови, компоненти та виконуються основні операції контролю та планування;

– базовий функціонал – важливий елемент роботи платформи, що містить функції користувача, необхідні для діяльності компанії, та набір довідників по роботі з системою (користувачів і співробітників, контрагентів, номенклатури, адресний довідник і т. д.) .

2. База даних (управління даними), що включає єдине сховище даних на сервері, що містить усю необхідну корпоративну інформацію та використовується як для зберігання даних системи, так і службових цілей, а також інструменти управління даними, в т.ч. програмні продукти для роботи з

базою даних; програмне забезпечення для інтерпретації та обробки інформації та подальшої її передачі до різних програмних модулів системи.

3. Підключені модулі (плагіни) є самостійними, незалежними один від одного програмами з вирішення певної групи завдань, які можуть звертатися до платформи та баз даних для виконання необхідних операцій. Підключення та вимкнення відповідного модуля не впливає на роботу ERP-системи та не потребує зміни програмних кодів ядра або інших модулів. Наявність таких модулів є ключовою ознакою ERP-систем, що відрізняють дане програмне забезпечення від інших, що застосовуються для автоматизації бізнес-процесів. Крім того, характерною особливістю ERP-систем є підключення її модулів, спрощуючи та прискорюючи тим самим введення в експлуатацію всього комплексу та мінімізуючи вплив на діяльність компанії.

Модулі, що підключаються до системи ERP, можуть бути декількох типів:

– внутрішні модулі, які використовуються співробітниками компанії, які мають доступ до ERP-системи, для керування різними процесами та функціонуючі тільки всередині підприємства;

– зовнішні модулі, доступні стейкхолдерам компанії для багатоцільового використання (особисті кабінети на сайті компанії, інтернет-магазини та ін.);

– конектори – спеціальні програми, що зв'язують ERP-системи зі сторонніми платформами для обміну даними із зовнішніми джерелами, які не є частиною даного програмного забезпечення, але використовуються компанією у своїй діяльності (рис. 3.1).

Таким чином, ERP-система є програмним продуктом, що містить платформу і модулі, що підключаються або відключаються при необхідності, для масштабованості та забезпечення максимальної кількості функціональних можливостей. Традиційна ERP-система складається з модулів (окремих бізнес-додатків), набір яких змінюється залежно від специфіки діяльності компанії. При цьому кожен модуль керує певною групою завдань, забезпечуючи підтримку автоматизації предметної сфери бізнесу [16].

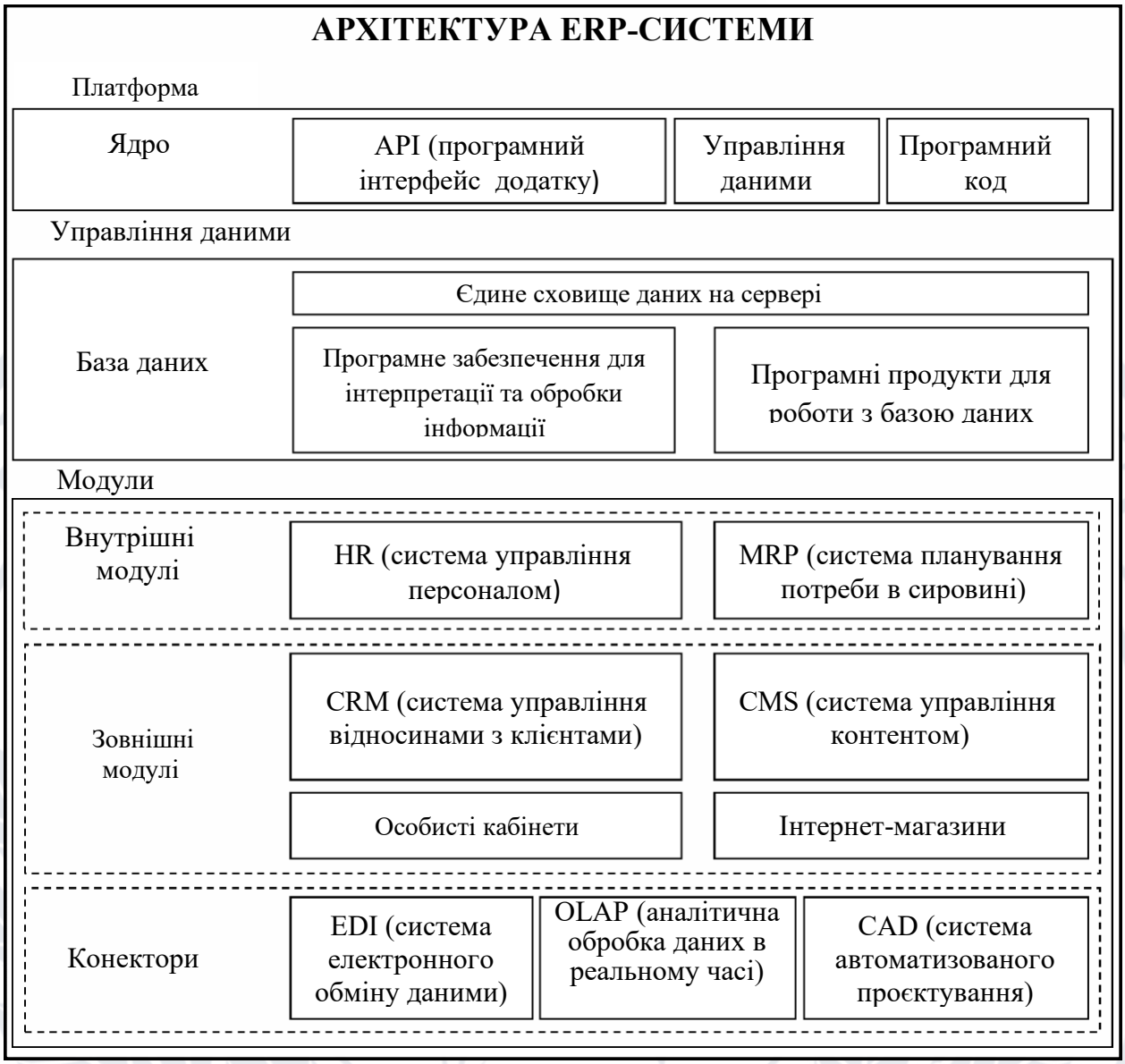



Рисунок 3.1 – Архітектура ERP-системи для підвищення ефективності управління ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Серед найбільш поширених і типових програмних модулів ERP-системи слід відзначити продажі, логістику та управління ланцюжком поставок, управління запасами, виробництво, вибір постачальників та закупівлі, облік / фінанси, управління персоналом, управління взаєминами з клієнтами та ін. Кожен із модулів підключений до ERP-системи як єдиного джерела достовірних і точних даних, які спільно використовуються всіма підрозділами підприємства. На додаток до основних функціональних блоків ERP-системи існують більш

просунуті платформи ERP, що включають бізнес-аналітику, управління активами, електронну торгівлю. Модульні ERP-системи дозволяють впроваджувати програмний продукт поступово, правильно вибирати та комбінувати модулі, які відповідають потребам конкретної компанії, що сприяє кастомізації рішення під бізнес клієнта у стислий термін.

Оскільки ринок ERP-рішень зараз досить різноманітний і суттєво залежить від локальних умов, то для вибору та впровадження ERP-системи на підприємстві важливо визначитися з варіантом розгортання, який найкраще підходить для виконання необхідних операцій та здійснення робочих процесів. Так, виділяють хмарну, локальну та гібридну моделі ERP-систем.

Хмарна ERP-система дозволяє розміщувати програмне рішення на хмарній платформі постачальника, надаючи користувачам доступ через Інтернет та забезпечуючи регулярний супровід, оновлення та інформаційну безпеку. Хмарна ERP-система зараз має найбільшу популярність серед технологій розгортання у зв'язку із прозорістю грошових потоків, зручною інтеграцією додатків, зниженням витрат, швидким і гнучким впровадженням, великою масштабованістю та ін.

До традиційної моделі розгортання програмного рішення, яке встановлюється підприємством самостійно на власне обладнання, належить локальна ERP-система, обслуговування та керування якої здійснюється власними силами компанії. Для розгортання такої ERP-системи потрібні значні капітальні витрати на купівлю ліцензії, проте це компенсується підвищеною безпекою та правом власності.

Поєднання наведених вище підходів до розгортання ERP-систем відображається в гібридній моделі ERP-системи, що є дворівневою платформою управління бізнес-процесами та зберігання даних, частина важливих модулів і функцій якої розміщується локально (на місці), а інші компоненти та модулі – віддалено (у хмарі) залежно від потреб компанії. При цьому всі користувачі мають доступ до єдиної бази даних, але з обмеженнями до повного набору можливостей ERP-системи. Така дворівнева модель ERP-системи забезпечує

ретельніший контроль та управління компанією завдяки інтерперабельності підсумкового рішення [17].

Таблиця 3.5 - Особливості та цілі впровадження ERP-системи в компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика

| Особливість ERP-системи | Коротка характеристика | Мета впровадження |
|---|---|---|
| Автоматизація процесів для виконання завдань | Автоматизація деталізованих бізнес-процесів у структурних підрозділах компанії | |
| Підвищення ефективності діяльності та скорочення часових витрат на виконання завдань | Виключення додаткових витрат часу на пошук та обробку інформації для виконання повсякденних завдань | Безперебійність та прискорення бізнес-процесів компанії |
| Спрощення та оптимізація електронної взаємодії | Безперебійна комунікація, тісний взаємозв'язок структурних підрозділів компанії, отримання інформації шляхом електронного обміну або звернення до єдиної бази даних | Зниження витрат при інформаційному обміні між структурними підрозділами компанії |
| Стандартизація бізнес-процесів | Спрощення внесення змін до загальнодоступних документів та файлів ERP-системи | Усунення проблем у процесі обробки даних та нейтралізація ризиків |
| Забезпечення прозорості даних у режимі реального часу | Прийняття своєчасних та ефективних рішень на основі актуальної інформації про компанію та результати її діяльності | Зростання прибутку та скорочення витрат за рахунок чіткого розуміння «вузьких» місць у компанії |
| Виключення переробки | Усунення подвійного навантаження та рутинних операцій за рахунок заміни системних інструментів | Скорочення витрат на автоматизацію діяльності компанії |
| Організація віддаленого доступу до бізнес-інструментів | Доступ до ERP-системи та робота з нею незалежно від формату та умов підключення | Надання доступу користувачів до бізнес-процесів, підвищення рівня мобільності співробітників |
| Підтримка актуального стану бізнес-інструментів | Постійне оновлення ERP-системи та бізнес-інструментів виключає ризик втрати ефективності компанії на ринку | Підтримка ефективності компанії на належному рівні за рахунок зниження витрат на придбання окремих комплектуючих ERP-системи для локального оновлення |

Сьогодні ERP-системи призначені для підприємств будь-якого масштабу і дозволяють задовольняти унікальні бізнес-потреби компанії за рахунок спеціалізованих функцій програмного забезпечення, вибір та впровадження яких

залежить від розмірів та специфіки бізнесу, поставлених цілей та завдань, ресурсів та бюджету, а також необхідного результату. ERP-система виступає незамінним програмним інструментом автоматизації всіх бізнес-операцій компанії та підтримки прийняття поточних та стратегічних управлінських рішень, впровадження якої необхідно ретельно спланувати незалежно від галузевого сегменту ринку та розміру підприємства, що забезпечить стійкий та безперебійний супровід. бізнесу в перспективі. Особливості ERP-системи та цілі її впровадження в компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика відображені нижче (табл.3.5).

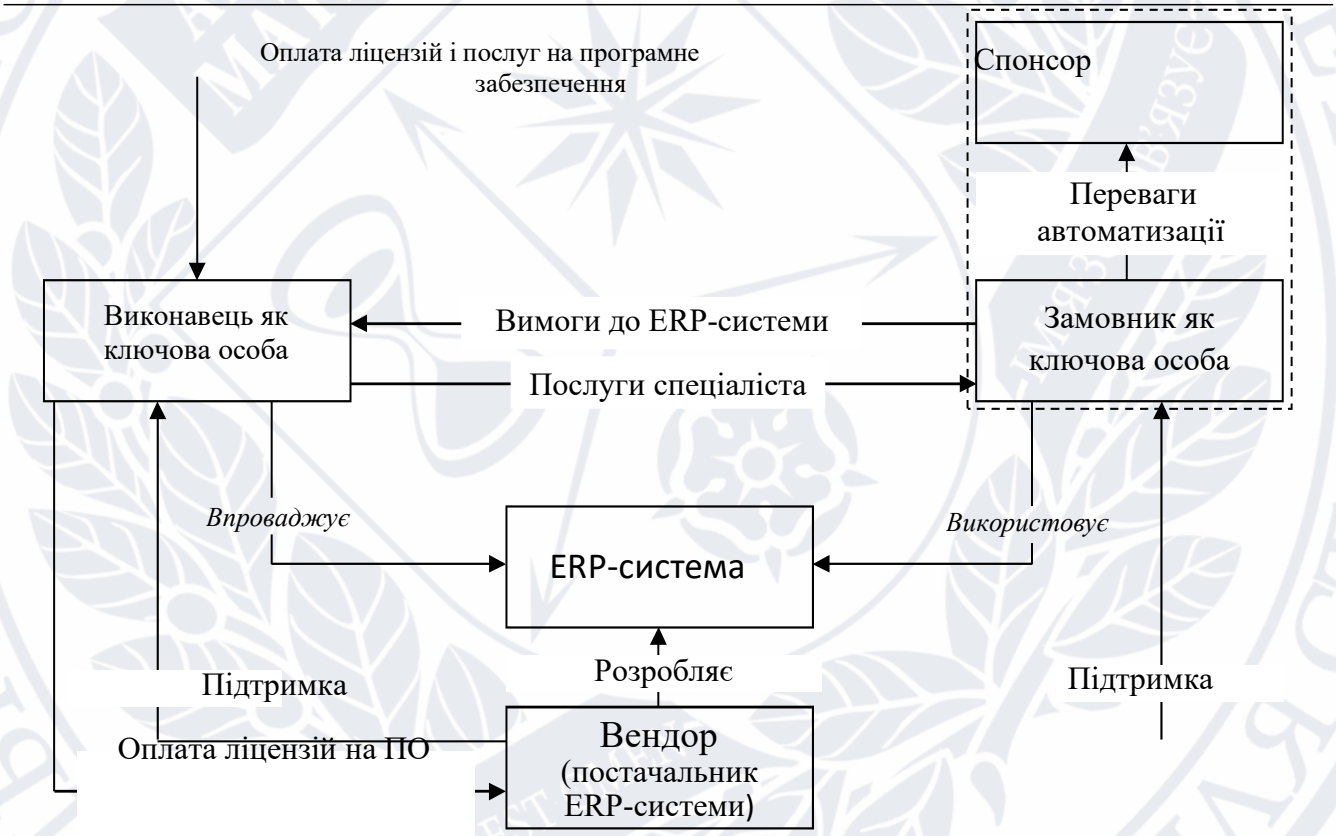



Рисунок 3.2 – Модель впровадження ERP-системи в компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика

Так, замовник як ключова особа ініціює весь процес розробки та впровадження ERP-системи виконавцем, спонсор як заінтересована особа з боку замовника фінансує впровадження ERP-рішення з метою отримання максимальної вигоди у перспективі. Виконавцем забезпечується якісне

виконання робіт з впровадження ERP-системи, виходячи з вимог замовника, постачальник ERP-системи виробляє певне програмне забезпечення для продажу ліцензій на нього зацікавленим особам [10].

Після проходження етапу передпроєктного обстеження переходять до наступного етапу – моделювання, який включає тестову реалізацію бізнес-процесів та вимог для вибраного ERP-рішення, уточнення та/або доповнення вимог, опис моделі програмного забезпечення для конкретного бізнесу та налаштування у типовій конфігурації, перегляд пропонованої IT-архітектури за потреби, фіксацію результатів та вибір оптимального рішення. Цей етап є вкрай важливим для успішної реалізації проєкту ERP, оскільки аналізуються функціональні розриви, уточнюються «вилки», визначаються конкретна методика реалізації бізнес-процесів та ділянки проєктування.

На етапі проєктування командою проєкту формалізуються вимоги до доробок ERP-системи, визначаються конкретні модулі / компоненти до реалізації, настроювання та використання, складаються завдання на розробку по кожному блоку, формі, звіту, документуються процедури та методології, які будуть застосовуватись при впровадженні ERP-системи.

Етап розробки передбачає реалізацію затвердженого плану впровадження ERP-системи, включаючи розробку всіх модулів та надбудов у суворій черговості технічного завдання, навчання користувачів до роботи з ERP-системою та підготовку даних поточної системи для імпорту до ERP-системи. Також невід'ємною частиною даного етапу є тестування ERP-системи на її відповідність функціональним вимогам і завданням, виправлення виявлених проблем та інтеграція доробок у робочу модель.

Після завершення розробки, тестування та усунення всіх проблем у побудованій ERP-системі на етапі впровадження вивантажуються остаточні дані компанії в ERP-систему, виконується її повторне тестування в реальних робочих умовах, усуваються виявлені недоліки, уточнюється розроблений функціонал, проводиться навчання користувачів роботі з модифікованим функціоналом і пишуться інструкції користувача при необхідності [13].

Останній етап – етап дослідної експлуатації, який передбачає повний запуск ERP-системи, проведення консультацій, здійснення контролю за досягненням мети та закриття проєкту з результатом. Вкрай важливо організувати кваліфіковану координацію введення ERP-системи в експлуатацію, перевірити готовність всіх блоків до роботи в оперативному режимі та призначити спеціаліста для оперативного вирішення питань, що виникають із запуску програмного забезпечення.

Розроблена ERP-система потребує постійної підтримки, регулярного оновлення та обслуговування для забезпечення гарантій задоволення потреб бізнесу при зміні вимог та вирішенні періодично виникаючих завдань.

Таким чином, типове впровадження ERP-системи ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика передбачає автоматизацію компанії в поетапному форматі за класичною методологією (послідовною, водоспадною, Waterfall), що включає чітко зафіксовані етапи: обстеження, моделювання, проєктування, розробка, впровадження, дослідна експлуатація з супутньою технічною підтримкою та постпроєктним супроводом. Цей підхід є пріоритетним і найбільш ефективним і в цілому може бути застосований практично до будь-яких проєктів впровадження ERP-систем, проте потребує істотно більше часу, що обумовлено необхідністю конкретного планування діяльності, що включає розробку технічного завдання, інструкцій та інших формальних документів для повного - цінної реалізації проєктних работ. Також недоліками класичної методології є чисельність етапів впровадження ERP-системи, масштабність програмного продукту, що використовується, і ймовірність виникнення додаткових трудовитрат при виявленні неточностей на стадії дослідно-промислової експлуатації ERP-системи.

Зазначимо, що класична методологія впровадження ERP-систем залишається актуальною і зараз, оскільки має зрозумілу і просту структуру процесу розробки, чіткі зобов'язання виконавця за термінами та вартістю впровадження, зручну та подробну звітність щодо кожного блоку чи підсистеми, зрозумілі та незмінні завдання протягом усього процесу впровадження, а також

повну довіру замовника проєктній команді та готовність чекати на результати проєкту ERP.

Протилежністю класичного підходу до впровадження ERP-системи є гнучка методологія ведення проєктів Agile, яка враховує складності управління тривалими технологічними проєктами в умовах постійних змін, використання якої передбачає надання замовнику в найкоротші терміни життєздатного продукту та побудова роботи короткими циклами – ітераціями (спринтами) з оцінкою пріоритетності завдань, проведенням тестування наприкінці кожного інтервалу та невідкладного внесення відповідних змін до проєкту. Це дозволяє налагодити активну комунікацію та інтенсивну взаємодію із замовником на кожному етапі проєктних робіт, оперативно вирішити завдання та отримати зворотний зв'язок, а також уникнути низки помилок, несумісних з «нормальним» функціонуванням ERP-системи. Крім того, методологія Agile передбачає отримання робочого продукту та надання його замовнику протягом 2–3 місяців, забезпечує активну залученість виконавців, організаторів та замовників у хід реалізації проєкту впровадження ERP-системи та мінімізує ризики виникнення складнощів застосування за рахунок гнучкої системи внесення змін. При цьому до недоліків методології Agile при впровадженні ERP-системи можна віднести обмеженість сфер використання та неможливість адаптації під будь-який проєкт впровадження ERP, підвищені вимоги до кваліфікації та досвіду проєктної команди, відсутність чіткої інструкції до дії та необхідної юридичної та бухгалтерської документації, виникнення ризику втрати системно значущих характеристик та параметрів ERP-системи, плаваючі терміни робіт та мінливість бюджету проєкту [17].

Водночас методологія Agile характеризується швидким темпом та більшою прозорістю робіт, що сприяє прийняттю своєчасних та критично важливих рішень у компанії та, як правило, використовується в IT- та інноваційній сферах застосування. Класичний підхід розробки ERP-системи заснований на незмінному змісті проєкту протягом усього терміну реалізації, поетапному виконані робіт і передачі замовнику готового продукту наприкінці

проєкту. Впровадження ERP-системи в рамках Agile-підходу здійснюється в іншому форматі, що передбачає поставку продукту замовнику короткими спринтами з обмеженою цінністю та швидке одержання зворотного зв'язку для оцінки конкретного результату по ходу проєкту та коригування подальших напрямків роботи.

При впровадженні ERP-системи в компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» використовується гібридний підхід, що поєднує моделі Agile та Waterfall, що передбачає проєктування та тестування на початку та в кінці проєкту з класичної методології Waterfall, планування та виконання спринтів з методології Agile на проміжних етапах. Так, за результатами передпроєктного обстеження під час впровадження ERP-системи деталізується перелік функціональних блоків автоматизації і далі виконується робота з кожного з цих модулів. При цьому зберігається ряд процесів моделювання та проєктування у спрощеному вигляді, скорочується обсяг проєктної документації, але замовник отримує очевидний результат набагато раніше після завершення функціонально-модульних випробувань. Це дозволяє знизити технологічну невизначеність за рахунок швидшого запуску програмного забезпечення, прискорити роботу над впровадженням ERP-системи, скоротити терміни закінчення проєкту ERP завдяки високій точності планування вирішення завдань, забезпечити прозорість реалізації програмного забезпечення, скоротити час на виправлення помилок і, як наслідок, виключити негативний вплив на інші частини продукту. Однак у процесі паралельного використання моделей Agile та Waterfall можуть виникати баги та проблеми, як правило, при одночасному створенні та верстці дизайну, зміні його функціоналу, використанні обох підходів до планування, що супроводжується безглуздою втратою часу та додатковими зусиллями проєктної команди. У зв'язку з цим при гібридній методології впровадження ERP-системи необхідна чітка взаємодія та дисципліна як з боку членів команди, так і ефективного менеджменту, а також одночасне використання переваг обох моделей Agile та Waterfall, створюючи тим самим

унікальні методи управління, що найбільш підходять для проєктної команди та окремого проєкту [31, с.35].

На жаль, не існує єдиної моделі впровадження ERP-системи, яка б працювала однаково та ефективно за будь-яких умов, оскільки дане рішення є складно структурованим продуктом, що потребує ретельного опрацювання всіх етапів, значних фінансів та ресурсів. Вибір методології впровадження ERP-системи залежить також від розміру проєкту, рівня складності та трудомісткості функціональних областей, що підлягають автоматизації, кількості автоматизованих робочих місць компанії, складу учасників проєктної команди, різноманітності зв'язків із зовнішніми інформаційними системами.

Під час підготовки проєкту впровадження ERP-системи в компанії доцільно ідентифікувати потенційні ризики, які є специфічними для кожного рішення і залежать від індивідуальних вимог зацікавлених сторін, технічних характеристик, організаційних аспектів та умов зовнішнього середовища. Тому необхідно чітке розуміння процедури розробки та впровадження ERP-рішення в компанії, що сприяє мінімізації цілого спектру ризиків.

Таким чином, ERP-система – це детальне та повноцінне рішення автоматизації діяльності компанії, впровадження якої дозволить оптимізувати організаційну структуру та переглянути бізнес-процеси, полегшити внутрішню комунікацію та обмін даними, забезпечити прозорість обліку, знизити вартість обслуговування, що призведе до більш швидких та дієвих результатів і, у свою чергу, скоротить витрати та підвищить фінансову та конкурентоспроможну складові ефективності підприємства.

Оскільки ERP є інструментом об'єднання бізнес-процесів компанії в єдиній потужній системі, то впровадження дозволяє отримати певні переваги.

Насамперед, це використання ERP-системи як однієї інтегрованої системи замість кількох розрізнених, що включає повний набір моделей, необхідних сучасній компанії для централізованого збору даних про діючих бізнес-процесах та одержання управлінської звітності з усіх аспектів діяльності підприємства в режимі реального часу. Завдяки єдиному IT-ландшафту ERP-система забезпечує

підвищення інформаційної безпеки при зберіганні даних та мінімізує ризик їх витоку назовні, захищає облікові дані від зовнішніх та внутрішніх загроз, а також спрощує завдання обмеження доступу.

Також ERP-система робить бізнес прозорим, відстежуючи будь-які бізнес-процеси в режимі 24/7, що сприяє оперативній розробці та прийняттю обґрунтованих рішень щодо подальшого розвитку бізнесу на основі актуальної інформації.

Використання загальної бази даних в ERP-системах забезпечує узгодженість відомостей при роботі користувачів, позбавляючи тим самим звірки, погодження та перевірки інформації, а також сумісність даних, за винятком дублювання, та формування єдиного бачення здійснюваних процесів у всіх співробітників компанії .

Оскільки в ERP-системах дані вводяться один раз, то внесена інформація стає доступною всім підрозділам та користувачам компанії з правом доступу протягом усього терміну використання програмного забезпечення і не вимагає звірки та погодження.

Загальна база даних ERP-системи зводить до мінімуму ймовірність зловживань з боку співробітників та надає можливість здійснення контролю роботи та дій співробітників керівниками різних рівнів у режимі реального часу. При цьому єдина програма суттєво знижує кількість помилок, які допускаються користувачами ERP-системи за рахунок контролю діяльності працівників самою системою.

Завдяки готовому набору об'єднаних інструментів в ERP-системі немає потреби повторного введення документів, оскільки автоматично формуються одні документи на основі інших, що значно знижує трудовитрати персоналу та скорочує кількість допущених помилок.

Також перевагою використання ERP-системи є наявність великої кількості об'єктів, необхідних користувачам надалі для впровадження нових IT-рішень. Внаслідок спільної взаємодії систем контролю якості та взаємовідносин із клієнтами забезпечується покращення клієнтського сервісу.

Це далеко не повний перелік переваг, одержуваних компанією ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» під час використання та впровадження ERP-системи, конкретні ж вигоди залежать від особливостей обраного рішення, його цілей та завдань.

Незважаючи на значні переваги використання ERP-систем, існує також ряд недоліків, до яких слід віднести:

1. Високу вартість придбання, впровадження та обслуговування ERP-системи, тривалі процедури налаштування та впровадження.

2. Складність адаптації ERP-системи під вимоги конкретної компанії її бізнес-процеси, підвищені вимоги до оновлення обладнання.

3. Потреба у всебічному навчанні персоналу під час роботи з модулями ERP-системи, труднощі освоєння ERP-решений.

4. Необхідність встановлення додаткового захисту інформаційного масиву та контролю рівня безпеки.

5. Складність інтеграції наявних даних та перенесення інформації, потреба у доопрацюванні продукту, залежність від інтегратора при установці, налаштуванні та супроводі системи.

6. Зниження ефективності роботи ERP-системи при взаємодії кількох компаній з одним програмним рішенням.

7. Несумісність придбаної ERP-системи із програмним забезпеченням підприємства.

8. Залежність ERP-системи від енергозабезпечення, збій якого може призвести до втрати або зрушення інформації.

Зазначені негативні сторони використання ERP-системи випливають з її переваг, оскільки це програмне забезпечення є досить складним з підвищеними вимогами до обладнання для зберігання та обробки даних, дорогим та ресурсомістким процесом впровадження.

Разом з тим впровадження ERP-системи в компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» суттєво спрощує та автоматизує трудомісткі бекофісні завдання, що дозволить забезпечити продуктивність роботи співробітників та

оперативний зріз даних по всіх напрямах діяльності з можливістю проведення паралельного аналізу, чіткої координації всіх бізнесових процесів та планування розвитку.

### 3.3. Економічне обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління діяльністю ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Економічний ефект від використання засобів цифровізації може бути лише непрямим, оскільки впроваджені засоби цифровізації є прямим джерелом доходу, та є або допоміжним засобом організації отримання прибутку, або допомагають мінімізувати витрати.

Критерієм ефективності створення та впровадження нових засобів автоматизації є очікуваний економічний ефект. Він визначається за такою формулою:

$$E=E_р-E_н*K_п, \quad (3.1)$$

де $P_р$ – річна економія;

$E_н$ – нормативний коєфіцієнт ($E_н$=0.15);

$K_п$ - капітальні витрати на проєктування та впровадження, включаючи первісну вартість програми. Річна економія Ер складається з економії експлуатаційних витрат та економії у зв'язку із підвищенням продуктивності праці користувача. Таким чином, отримуємо:

$$E_р=(P1-P2)+\Delta P_п, \quad (3.2)$$

де Р1 і Р2 - відповідно експлуатаційні витрати до та після впровадження розроблюваної програми;

$\Delta P_п$ - економія від підвищення продуктивність праці додаткових користувачів.

Якщо оцінювати економічний ефект з урахуванням всіх деталей, то капітальні витрати на проєктування та використання розраховуються з урахуванням тривалості робіт на цьому етапі. Отже, розглянемо докладніше

розрахунок капітальних витрат за проєктування і використання системи автоматизації.

Тривалість робіт визначається або за нормативами (при цьому застосовують спеціальні таблиці), або розраховують їх на підставі експертних оцінок за формулою:

$$T_0=(3*T_{min}+2*T_{max})/5 \quad (3.3)$$

де $T_0$ – очікувана тривалість робіт;

$T_{min}$ і $T_{max}$ ~ відповідно найменша та найбільша на думку експерта тривалість роботи.

Дані розрахунків очікуваної тривалості робіт наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 - Тривалість робіт на етапі проєктування

| Найменування робіт | Тривалість робіт, днів | | |
|---|---|---|---|
| | мінімум | максимум | очік. |
| Розробка технічного завдання | 1 | 2 | 2 |
| Аналіз технічного завдання | 2 | 5 | 3 |
| Вивчення літератури | 5 | 10 | 7 |
| Робота у бібліотеці з джерелами | - | - | - |
| Знайомство з основними етапами | 1 | 3 | 2 |
| Оформлення ТЗ | 1 | 2 | 2 |
| Розробка алгоритму | 2 | 5 | 3 |
| Доопрацювання програми | 10 | 20 | 15 |
| Налагодження програми | 15 | 20 | 18 |
| Економічне обгрунтування | 1 | 3 | 2 |
| Оформлення пояснювальної записки | 3 | 7 | 5 |
| Виконання плакатів | 5 | 10 | 8 |

Капітальні витрати на етапі проєктування КК розраховуються за такою формулою:

$$K_к=C + Z_п+M_п+H, \quad (3.4)$$

де С – первісна вартість програмного продукту;

$Z_п$ - заробітна плата фахівців на всіх етапах проєктування та впровадження**;**

$М_п$ - витрати на використання ЕОМ на етапі проєктування та впровадження;

Н - накладні витрати на етапі проєктування та впровадження.

Одним із основних видів витрат на етапі проєктування є заробітна плата спеціаліста, яка розраховується за формулою:

$$З_п=З_п*Т_п*(1+А_с/100)*(1+А_п/100), \quad (3.5)$$

де $З_п$- заробітна плата розробника на етапі проєктування;

$З_д$ - денна заробітна плата розробника на етапі проєктування;

$А_с$ - відсоток відрахувань на соціальне страхування;

$А_п$ - відсоток премій.

У загальному випадку витрати на машинний час складаються з витрат на процесорний час (при роботі з об'єктним або абсолютним модулем) і витрат на дисплейний час. Формула для розрахунків має вигляд:

$$М=t_д*С_д+ t_п*С_п, \quad (3.6)$$

де $С_п$ і $С_д$ - відповідно вартості однієї години процесорного та дисплейного часу;

$t_д$ і $t_п$ - відповідно процесорний та дисплейний час, необхідний для вирішення задачі (година).

Витрати на експлуатаційне приладдя визначаються простим підрахунком витрат на їх придбання за оптовими (або вільними) цінами.

Оскільки програма розроблена на сучасних швидкодіючих комп'ютерах, то додаткового процесорного часу необхідності немає, тобто приймаються як Сп=0 та tп=0. При розрахунку Мп слід враховувати час на підготовку вихідних текстів програм, їх налагодження та вирішення контрольних прикладів.

Накладні витрати становлять 80-120% від заробітної плати персоналу зайнятого експлуатацією програми. Якщо проєктування і використання засобів цифровізації повністю здійснює стороння організація, можна використовувати спрощену схему розрахунку, тобто. як капітальні витрати на проєктування та

впровадження прийняти суми сплачені сторонній організації, включаючи первісну вартість засобу цифровізації.

Розглянемо витрати на утримання персоналу.

$$Z= \quad n_i z_i*(1+ A_c/100)*(1+A_п/100), \qquad (3.7)$$

де $n_i$ - чисельність персоналу 1-го виду пов'язана з виконанням робіт;

$A_c$ - відсоток відрахувань на соціальне страхування

$A_п$ - середній відсоток премій за рік

Витрати на функціонування програми складаються з витрат на машинний час та витрат на експлуатацію різного приладдя (папери, фарби для принтера тощо). При цьому можна оцінити аналогічні витрати до впровадження програми та порівняти отримані значення. При впровадженні програми зменшується час роботи з одним і тим самим завданням, за рахунок цього вже з'являється економія.

Витрати на експлуатаційне приладдя визначаються простим підрахунком витрат на їх придбання за оптовими (або вільними) цінами.

Інші витрати становлять від 1 до 3% від суми всіх експлуатаційних витрат.

до впровадження програми

$$P_{пр1}=(Z+M_1+H)*0,03 \qquad (3.8)$$

після впровадження програми

$$P_{пр2}=(Z+M_2+H)*0,03 \qquad (3.9)$$

Таким чином, експлуатаційні витрати становлять:

до впровадження програми

$$P_1=Z+M_1+H+P_{пр1} \qquad (3.10)$$

Після впровадження програми

$$P_2=Z+M_2+H+P_{пр2} \qquad (3.11)$$

Якщо користувач при економії і-виду із застосуванням програми заощаджує ті, годин, то підвищення продуктивності праці Pi (у%) визначається за формулою:

$$P_i = \left( \frac{\Delta T_j}{F_j - \Delta T_j} \right) x\,100$$

де Fj - час, який планувалося користувачем до виконання роботи j-виду до застосування програми (год.).

Таблиця 3.7 - Перелік робіт користувачів

| № з/п | Вид робіт | До автоматизації, мін Fj | Економія часу, мін. DT | Підвищення продуктивності праці $P_i$ (в %) |
|---|---|---|---|---|
| 1. | Введення інформації | 40 | 20 | 100 |
| 2. | Проведення розрахунків | 5 | 4 | 400 |
| 3. | Підготовка та друк звітів | 30 | 15 | 100 |
| 4. | Аналіз та вибірка даних | 44 | 10 | 300 |

Економія, пов'язана з підвищенням продуктивності праці користувача, визначимо за формулою:

$$\Delta P = Z_п x \sum_i \frac{P_i}{100}$$

де Zп – середньорічна заробітна плата користувача.

Приступимо до розрахунку даних показників на ПрАТ «Віницька кондитерська фабрика". Як засіб автоматизації вибрано програмний засіб SAP ERP. Вартість цієї системи становить 360000 грн. Вартість послуг з її впровадження становлять 50 000 грн.

У результаті капітальні витрати на використання становитимуть:

К = 360 000 + 50 000 = 410 000 грн.

Порахуємо витрати на утримання персоналу, за умови, що оклад співробітника становить 50000 грн.

Z = 1 * 50000 * (1 + 34% / 100) = 67000 грн.

У прикладі, для простоти, накладні та інші витрати до і після застосування програми розглядатимемо як постійні, тобто використання програми не викликало економію чорнила в картриджах принтерів, витрачання паперу тощо.

Таким чином, річна економія дорівнюватиме економії, пов'язаній з підвищенням продуктивності праці користувача.

Розрахуємо економію за допомогою збільшення продуктивність праці співробітника. У прикладі бухгалтерський облік вівся на комп'ютері, але у ручну з допомогою різних програм, що дозволяють зберігати дані у таблицях. Як вихідні дані будемо використовувати дані, наведені в таблиці 3.7.

Економія, пов'язана з підвищенням продуктивності праці користувача:

Р = 67 000 * 9 = 603 000 грн.

У результаті отримуємо наступну очікувану економічну ефективність:

Е = 603000 -410000 * 0,15 = 541500 грн.

Навіть при приблизному розрахунку економічна ефективність від застосування програмного засобу вийшла значною. Такою вона вийшла за рахунок збільшення продуктивності праці працівника.

Відповідно витративши 410000 грн ми отримуємо економію протягом року в 541500 грн.

За результатами розрахунку економічної ефективності проєктування та впровадження засобу цифровізації одночасно можна дійти висновку, що це вигідно. Хоч вигода і непряма, але, як правило, помітна в середньому та довгостроковому плані. Використання засобів цифровізації може призвести до коригування самого бізнес-процесу, оскільки завдання виконуються швидше. Співробітники можуть обробляти великі обсяги інформації за свій робочий час, що можна використовувати для зменшення витрат на персонал або для швидкого розвитку бізнесу при незмінності кількості працівників, зайнятих обробкою інформації.

**Висновок до розділу 3**

Дослідження проблем забезпечення ефективного управління діяльністю ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика" виявило ряд ключових аспектів, що потребують уваги та вирішення в сучасних умовах. Огляд внутрішнього та зовнішнього середовища компанії дозволяє сформулювати загальні напрямки

подолання існуючих труднощів та покращення управлінської ефективності.

По-перше, виявлено проблеми у сфері внутрішнього управління, такі як нестача ефективної комунікації між підрозділами та несистематичний моніторинг внутрішніх процесів. Вирішення цих питань вимагає впровадження сучасних інструментів управління та вдосконалення системи внутрішньої комунікації для забезпечення гармонійної роботи всієї організації.

По-друге, стало очевидним, що необхідна оптимізація фінансового управління та бізнес-процесів. Ефективніше використання фінансових ресурсів та впровадження сучасних методів управління можуть сприяти підвищенню прибутковості та стійкості підприємства.

По-третє, ключовим напрямком вирішення проблем є постійне вдосконалення керівництва та персоналу. Спроможність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі вимагає не лише компетентності керівництва, але й розвитку навичок та компетенцій персоналу.

У цілому, сучасні умови вимагають системного підходу до управління, з фокусом на вдосконаленні внутрішніх процесів, оптимізації фінансових ресурсів та навчанні персоналу. Реалізація такого підходу дозволить ПрАТ "Вінницькій кондитерській фабриці" зміцнити свою позицію на ринку та досягти стабільного розвитку в сучасних умовах.

Розроблена модель формування ефективності управління діяльністю ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика" виявилася важливим інструментом для аналізу та оптимізації стратегій та процесів на підприємстві. Дослідження включало в себе аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, і врахування специфіки кондитерського ринку.

Модель виявилася ефективним інструментом для ідентифікації ключових проблем та слабких місць в управлінському процесі. Зокрема, вона надала можливість визначити необхідність удосконалення системи внутрішнього управління, оптимізації фінансових процесів та посилення комунікації між відділами.

На підставі аналізу та впровадження запропонованих модельних рішень

можна зробити висновок, що подальше вдосконалення вищезгаданої моделі сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика". Однак важливо постійно враховувати динаміку ринкових умов та адаптувати модель відповідно до змін, що відбуваються в бізнес-середовищі.

В цілому, рекомендації, розроблені на основі економічного аналізу, надають конкретний план дій для підвищення ефективності управління діяльністю ПрАТ "Вінницька кондитерська фабрика". Реалізація цих заходів сприятиме покращенню фінансових показників, зміцненню позицій на ринку та створенню стійкої платформи для подальшого розвитку підприємства.

# ВИСНОВКИ

Об'єктивна оцінка панівних протягом останніх двох десятиліть тенденцій у сфері розвитку організацій свідчить про різке зростання кількості організаційних змін, що нерідко мають дуже болючий для компаній характер. Незважаючи на те, що частина фахівців передбачають недовге життя проєктам оновлення, такі прогнози з часом все більше і більше видаються малоймовірними. Сумніви у правдивості подібних передбачень пов'язані ще й з тим, що глибинними факторами, що визначають необхідність організаційних змін, є макроекономічні сили, посилення яких неминуче протягом найближчих десятиліть. Результатом впливу цих сил для дедалі більшої кількості організацій стане неминучість постійного поліпшення якості продукції та послуг, вимушеного скорочення витрат, визначення нових можливостей для зростання та підвищення продуктивності.

Гострота проблеми змін, що стоїть перед багатьма компаніями, могла б суттєво зменшитися, якби у світі намітилася тенденція до стабілізації економіки та бізнесу. Тим не менш, факти, що заслуговують на довіру, свідчать про те, що в найближчі десятиліття слід очікувати наростання нестабільності в бізнес-сфері, амплітуда коливань збільшуватиметься і фактори, які змушують фірми перебудовуватися, тільки посиляться. Підприємства повсюдно зіткнуться з колосальними ризиками та дивовижними можливостями, які істотно перевершують той рівень, який ми бачимо сьогодні. Причиною цього стануть, з одного боку, глобалізація економіки, а з іншого – пов'язані з цим процесом технологічні та соціальні тенденції. Все це вже сьогодні ставить перед персоналом, і, головним чином, управлінцями організацій необхідність постійного навчання та розвитку певних компетенцій, наявність яких було б здатне забезпечити їх ефективну діяльність у світі, що динамічно змінюється.

Як показало дослідження, понад 70% проєктів із проведення перетворень зазнають невдачі. В основі подібних явищ лежить сукупність причин, однак одна з основних – відсутність у менеджерів організацій відповідних компетенцій та

навичок, які могли б сприяти успішному впровадженню інновацій та проведенню перетворень в організації.

Таким чином, з одного боку, постає проблема визначення набору компетенцій, наявність яких у менеджерів організації здатна забезпечити ефективне вирішення завдання щодо проведення організаційних змін, а з іншого – знайти спосіб розвинути в управлінців конкретні навички.

Для оцінки та розробки напрямів підвищення ефективності системи управління був використаний підхід, в основі якого лежить оцінка ресурсів компанії.

На основі ресурсного підходу до оцінки ефективності та конкурентних переваг було проведено діагностику фінансово-економічної діяльності компанії ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика». За її результатами було виявлено основні проблеми компанії: недостатня кваліфікація персоналу, залежність від кредиторів (коефіцієнт фінансової залежності в середньому дорівнює 80%) та повільне оновлення основних фондів.

Проведений аналіз дозволив зробити висновок про недостатню інтенсивність інноваційного менеджменту, а також наявність ряду проблемних місць в інноваційному кліматі підприємства.

Для вирішення проблем в інноваційній сфері ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» запропоновано реалізацію заходів з цифровізації промислового підприємства.

Цифровізація є одним із актуальних трендів розвитку бізнесу по всьому світу. Багато компаній на даний момент впроваджують різні цифрові технології, при цьому не маючи будь-якого стандартного способу їх застосування. У світлі недавніх подій, важливість проходження цифрової трансформації як великими, так і малими та середніми компаніями значно зросла. Причина полягає у зростанні необхідності дотримання санітарно-епідеміологічних вимог, зниження контактів між людьми, автономізації та відокремленні бізнесів. Проте розгляд цифрової трансформації з позиції виробничих підприємств зустрічається досить рідко, через що цифровізація таких бізнесів стає нетривіальним завданням.

Одна з основних проблем сучасних українських підприємств – обмежені та дорогі ресурси. В даний час важливо виявити стратегічні напрямки діяльності підприємства та сконцентрувати ресурси на основних напрямках. Прихід на вітчизняний ринок західних компаній і тенденція до створення єдиного глобального фінансово-інформаційного простору ще більше посилюють ситуацію і вимагають від українських підприємств оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Конкурентоспроможними виявляються ті компанії, які змогли оптимізувати витрати і підвищити ефективність бізнесу. Досягти цього можна лише за рахунок впровадження прогресивних технологій управління ресурсами з урахуванням її здатності ефективно вирішувати конкретні завдання бізнесу.

Сьогодні зустрічається безліч іноземних назв та скорочень, що стосуються підвищення ефективності бізнесу, таких як ERP, SCM, CALS та ін. Ці назви відносяться до технологій управління, які успішно використовуються західними компаніями. Керівники українських підприємств дедалі частіше звертаються до досвіду управління ресурсами.

На даний момент існує ціла низка завдань, спільних для всіх підприємств, таких як управління матеріальними та фінансовими ресурсами, закупівлями, збутом та багато іншого. Система ERP (EnterpriseResourcePlanning – планування ресурсів підприємства) забезпечує комплексне управління фінансовою, виробничою та комерційною діяльністю підприємства. Така система дає керівництву повну та оперативну інформацію, необхідну для прийняття управлінських рішень та ефективного обміну даними з діловими партнерами.

Ринок ERP-систем - це частина інформаційно-комунікативної галузі, яка, у свою чергу, поєднує два основні сектори: зв'язок та інформаційні технології (IT-технології). При цьому IT-технології об'єднують усі підприємства та організації, що обслуговують діяльність інших підприємств та організацій у частині послуг з технічного та програмного забезпечення (розробка програмного забезпечення, створення та обробка баз даних, створення та обслуговування локальних

комп'ютерних мереж, послуги мережі Інтернет, технічне обслуговування та ремонт обчислювальної техніки).

Зарубіжні системи ERP з'явилися на українському ринку на початку 90-х. Після кількох років експериментів і невдач, пов'язаних із освоєнням українського ринку (слабка стандартизація та регламентація бізнес-процесів, своєрідний бухоблік і часта зміна регулюючого його законодавства), почалося досить успішне впровадження західних систем, що склали серйозну конкуренцію вітчизняним.

Впровадження програмного рішення класу ERP дає можливість підприємствам збільшити свої прибутки за рахунок залучення нових клієнтів; знизити управлінські та операційні витрати в середньому на 15%; знизити комерційні витрати приблизно 35%; заощадити на оборотних коштах; скоротити цикл реалізації; знизити страховий рівень складських запасів; зменшити дебіторську заборгованість; збільшити оборотність коштів у розрахунках; збільшити оборотність матеріальних запасів; покращити утилізацію основних фондів.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ


1. Адлер О. О. Діагностика конкурентного середовища підприємства *Економічна діагностика*. 2020. Режим доступу до ресурсу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/3adler_ekonomichna_diagnostika/p 4.html.
2. Андрушків Б. М. Модернізація підприємств як конкурентна перевага організаційно-економічного розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. № 3. С. 198-203.
3. Артеменко Л. П. Конкурентоспроможність підприємства та фактори її підвищення. Київ, 2018. 53 с
4. Баюра Д.О. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ*. Київ.: 2018. С.153–158.
5. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ.: Знання-Прес, 2018. 645 с.
6. Батракова Т. І. Сутність поняття "економічна ефективність" діяльності підприємства в ринкових умовах. *Науковий вісник ПУЕТ*. 2017. № 1 (1). С. 172 – 178.
7. Бержанір І. А. Діагностика показників ліквідності підприємств. Фінансове забезпечення сталого розвитку економіки України: колективна 13 монографія / за ред. Слатвінського М.А. Умань: ФОП Жовтий О. О., 2018. С. 151–156
8. Борщук І. В. Показники фінансової стійкості як складова виміру ефективності функціонування підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. №722. С. 17–21.
9. Бочковський А. П. Менеджмент, маркетинг і логістика: навч. посіб Одеса: Економічна література, 2018. 225 с.
10. Бугай В. З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства. *Держава та регіони.* 2019. №1. С. 34–39.

11. Валюх А.В., Зайцев О.В. Аналіз та напрями покращення фінансового стану підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 28. URL: http://www.marketinfr.od.ua/uk/28-2019

12. Вектори економічного розвитку 2030. Кабінет міністрів України. Центр економічного відновлення. 2020. 416 с.

13. Войнаренко М.П., Джулій Л.В., Кузьміна О.М., Янчук Т.В. Управління розвитком інноваційних бізнес-процесів за умов використання автоматизованих інформаційних систем. Науковий журнал «Маркетинг і менеджмент інновацій». № 4. 2018. С. 133-148.

14. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія; Держ ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2018. 229

15. Діброва Т.Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегія, вітчизняна практика: навч. посіб. К.: Профессионал. 2017. 320 с.

16. Довгань Л.Є., Козинець А.В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Збірник наукових праць молодих вчених НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» № 12. 2018. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/130936/126661.

17. Гурочкіна В.В., Кравченко Л.В., Гнатюк С.С. Цифровізація сучасного соціальноекономічного простору: боти та хмари. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2018. № 6. Том 2. С. 35-39. URL: http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/4069.

18. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. Економіка і суспільство. 2018. №19.

19. Дослідницький тренінг: маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: навч.-метод. посіб. Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Щедра садиба плюс, 2020. 107 с

20. Дубодєлова А.В. Еволюція концепцій маркетингу на вітчизняних підприємствах. Вісник *Національного університету «Львівська політехніка»*. – 2018. № 640. С. 79-83.

21. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 440 с.

22. Довгань Л. Є. Конкурентоспроможність підприємств. Київ.: ІВЦ "Видавництво «Політехніка»", 2020. 144 с.

23. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій: монографія. Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. Тернопіль. 2019. 231 с.

24. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: DigitalVortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry- solutions/digital-vortex-report.pdf.

25. Жегус О. В. Маркетингові дослідження : навч. посібник. Харків., 2018. 237 с. URL: https://studme.com.ua/18060203/marketing/metody_marketingovyh_issledovaniy.htm

26. Зайцев, О.В. Порівняльний аналіз застосування моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проєкти. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 1. С. 99–110.

27. Зайцев, О.В. Розвиток моделей оцінки ефективності інвестицій в інноваційні проєкти (Частина 2). *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 2. С. 115–120.

28. Ільїна К. Фінансовий потенціал інноваційного розвитку підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2017. № 2. С. 125–130

29. Канінський М. П. Підвищення конкурентоспроможності продукції на основі маркетингу. *Економіка* 2016. 148 с.

30. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навч. посібник для ВУЗів .Київ: КНЕУ, 2017. 156 с.

31. Колот А.М., Герасименко О.О. Цифрова трансформація та нові бізнес-моделі як детермінанти формування економіки нестандартної зайнятості. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2020. Т. 10. Вип. 1. С. 33-54.

32. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместнік В.В. Цифрове врядування вУкраїні: базові дефініції понятійнокатегоріального апарату. Вісник НАДУ при Президентові України (Серія "Державне управління") м. Київ 2018. Вип. 1. С. 5-10.

33. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності / В. В. Крамар. – Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2019. – 265 с.

34. Крикавський Є. В. та ін. Стратегічний маркетинг: навчальний посібник . Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 256с.

35. Комарецька П. В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку. *Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна «Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії»*. 2015. №663. С.144–148

36. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету.* 2020. Випуск 42. С. 18-22. URL: http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf.

37. Ліщинська Л.Б. Основні аспекти автоматизації роботи з клієнтами засобами CRM-систем.*Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* № 5(1). С. 206-209.

38. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24.

39. Ломака С., Гдуля В. Умови цифровий трансформації і складові успіху. URL: https://www.terrasoft.ua/page/ru/digital-transformation#main-banner

40. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством:

теоретикометодологічні засади та практичний інструментарій Київ: Київ.нац.торг. екон.ун-т, 2017. 580 с.

41. Луценко, Д.В. Розвиток економіки в умовах новітньої України: проблеми та шляхи їх поліпшення. Розвиток національних фінансово-економічних систем в умовах глобалізації: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції пам'яті професора М.Г. Михайлова (м. Суми, 22 листопада 2018 р.) / Відпов. за вип. О. Пасько. Суми: СНАУ, 2018. ─ С. 632-635.

42. Макаровська Т.П. Економіка підприємства: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ.: МАУП, 2015. 304 с.

43. Мальська М.П. Організація та планування діяльності підприємств. Київ.: Центр учбової літератури, 2016. - 248с.

44. Міжнародний маркетинг [Текст] : навч. посіб. / [Т. В. Князєва та ін.] ; Нац. авіац. ун-т. - Київ : НАУ, 2019. - 162,

45. Міжнародний маркетинг [Текст] : навч. посіб. / С. І. Чеботар [та ін.] ; за ред. проф. С. І. Чеботара. - Суми : Папірус, 2015. - 367 с.

46. Маркетингова товарна політика [Текст] : навч. посіб. / О. І. Зоріна, О. В. Сиволовська ; Укр. держ. ун-т залізн. трансп. - Харків : УкрДУЗТ, 2015. - 190 с..

47. Міжнародний маркетинг [Текст] : навч. посіб. / Чернів. торг.-екон. ун-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту ; [уклад.: Лошенюк І. Р. та ін.]. - Чернівці : КнигиXXI, 2015. - 159 с.

48. Нікітін Ю.О., Кульчицький О.І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. Т. 3. № 4. С. 77-87. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/907558.pdf

49. Осовська Г.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник / Г. В. Осовська , О. А.Осовський. — К. : Кондор, 2017. — 676 с.

50. Організація планування та управління діяльністюпромисловогопідриємства // За ред. С. М. Бухало.— К.: Вища школа,

2017.—422с

51. Портер М. Е. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільский. – К. : Основи, 2004. – 390 с

52. .Потапова Н. А. Цифровізація логістичних ланцюгів. Облік, аналіз і контроль в стратегії розвитку економіки України: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф.(м. Луцьк, 27 квіт. 2019 р.). Вип. 12. Ч. 1. Луцьк: ІВВ РОЗДІЛ ЕКОНОМІКА TOPIC ECONOMICS 100 Луцького НТУ, 2019. С. 275-276

53. Роль інноваційної діяльності у формуванні вартості промислових підприємств: звіт про НДР (заключний) / Кер. О.О. Захаркін. - Суми: СумДУ, 2016. - 114 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53293

54. Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства [Текст] : [колект.] монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, проф. Пилипчука В. П. ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2019. - 463 с.

55. Сенькович Ю.А. Розвиток та імплементація технології блокчейн у проведенні розрахунків фінансових установ Економіка та управління національним господарством. 2018 Вип. 2 (130) С. 40-47. URL: http://ird.gov.ua/sep/sep20182(130)/sep20182(130)_040_SlobodaL,SenkovychYu.pdf

56. Струтинська І.В. Дефініції поняття "цифрова трансформація". Науково-практичний журнал "Причорноморські економічні студії". м. Одеса. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/19.pdf

57. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. Vědaaperspektivy. 2021. № 5(5). Str. 62-74.

58. Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 196-204.

59. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка

природокористування і сталий розвиток. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. №7 (26). С. 6-14. URL: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/166840.

60. Яремко А. Д. Стратегічна і тактична платформи адаптивного управління антикризовим потенціалом підприємств. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск 1(69). Ч. 2. С. 145–153.

61. Keller, S & Aiken, C The Inconvenient Truth about Change Management. McKinsey Quarterly, April 2009 Jason Little /Lean Change Management: Innovative practices formanaging organizational change / Happy Melly Express / 2014 / 180 pages

62. Moyo, D. The Globalization Backlash Is Reverberating ThroughBoardrooms, 2016.

63. Rashid, B. The Rise Of The Freelancer Economy, 2016.

64. Enduring Ideas: The 7-S Framework // McKinsey Quarterly – March, 2008 // URL: https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework.

65. Gray, A. The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution, 2016.

66. Future work skills // Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute // URL: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf.

67. Bishop, J. Partnership for 21 Century Skills // URL: http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf.

68. The definition and selection of key competencies // OECD/PISA // URL: http://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf

69. Keller, S., Aiken, C. The Inconvenient Truth about Change Management. McKinsey Quarterly, 2009.

70. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL:http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf

71. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для

фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємництво та інновації.* 2021. №16. С. 76-82. URL: http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408

72. Козловський С. В. Фінансова математика. Київ : Знання України. 2006. 308 с.

73. Козловський С. В., Козловський В. О., Бурлака О. М. Стійкість розвитку аграрної галузі регіону як чинник економічного зростання України. Економіка України. 2014. № 9. С.59-73.

74. Kozlovskyi, S., Fonitska, T. Modern theoretical and methodological approaches to the budget management system forming. Economic Annals-XXI. 2013. Vol. 3-4, pp. 35-37.

75. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. International Journal of Agricultural Extension. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853 DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853

76. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249. https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12561

77. Трегубов О. Наукові засади управління |інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки.* 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

78. Клочковська В.О., Клочковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9

79. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника

сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки.* 2018. №. 2. С. 52-61. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Tppe_2018_2_8

80. Солоненко Ю. В. Інституалізація сімейного фермерського господарювання в контексті розвитку сімейного бізнесу в Україні. Вісник *Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. Киї*в: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2016. Вип. 3 (180). С. 55–62 URL: HYPER/bulletin-econom.univ.kiev.ua/ua/archives/7663

81. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес: порівняння з несімейним, ключові відмінності та особливості функціонування. *Галицький економічний вісник.* 2021. Том 71. № 4. С. 140-150. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36277

82. Солоненко Ю. В., Павло П. І.Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник.* № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546

83. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. URL: https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045

84. Олійник Л.В, Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09

85. Олійник Л.В., Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391

86. Л. Олійник , Л. Матвійчук, Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід.* № 11, 2023. С 31-36. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.31

87. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування

стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління: Науковий журнал.* Вінниця, 2018р. Вип. 3(31). С. 118-126.

88. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління: Науковий журнал.* Вінниця, 2017. Вип. 3(27). С. 51–59

89. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки : Науковий журнал.* Випуск №1 (22). Вінниця, 2017. С. 118-124.

90. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління.* Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711

91. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління.* Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130 (категорія Б)

92. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. №4 (83). С. 119-127

93. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільсьво. 2023. №50

94. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168

95. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05

96. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy.

In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51

97. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, № 1 2023 р.

98. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Теоріїя Джона Кейнса як основа розв'язання макроекономічних проблем економіки України Економіка і організація управління. №4. 2022 р.

# ДОДАТКИ

Додаток А

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи<br>Нематеріальні активи | 1000 | 37 | 7 |
| первісна вартість | 1001 | 195 | 195 |
| накопичена амортизація | 1002 | 158 | 188 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 3115 | 9660 |
| Основні засоби | 1010 | 34486 | 37165 |
| первісна вартість | 1011 | 44541 | 48059 |
| знос | 1012 | 10055 | 10894 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | -- | -- |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | -- | -- |
| Довгострокові фінансові інвестиції:<br>які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | -- | -- |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | -- | -- |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | -- | -- |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | -- | -- |
| Інші необоротні активи | 1090 | -- | -- |
| Усього за розділом I | 1095 | 37638 | 46832 |
| II. Оборотні активи<br>Запаси | 1100 | 12626 | 16221 |
| Виробничі запаси | 1101 | 6874 | 9628 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 693 | 390 |
| Готова продукція | 1103 | 4756 | 5744 |
| Товари | 1104 | 303 | 459 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | -- | -- |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 6360 | 6237 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками:<br>за виданими авансами | 1130 | 1700 | 3209 |
| з бюджетом | 1135 | 3839 | 4439 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 46 | 76 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 486 | 509 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | -- | -- |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 3665 | 1054 |
| Готівка | 1166 | 49 | 126 |
| Рахунки в банках | 1167 | 3616 | 928 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | -- | 270 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 291 | 247 |
| Усього за розділом II | 1195 | 28967 | 32186 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 675 | 673 |
| Баланс | 1300 | 67280 | 79691 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|
| I. Власний капітал<br>Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 17416 | 39344 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 21972 | 1753 |
| Додатковий капітал | 1410 | 15 | 15 |
| Резервний капітал | 1415 | 611 | -- |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -23535 | -2899 |
| Неоплачений капітал | 1425 | -- | -- |
| Вилучений капітал | 1430 | -- | -- |
| Усього за розділом I | 1495 | 16479 | 38213 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення<br>Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | -- | -- |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | -- | -- |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 3867 | 3780 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | -- | -- |
| Цільове фінансування | 1525 | -- | -- |
| Усього за розділом II | 1595 | 3867 | 3780 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків | 1600 | -- | 7789 |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 11313 | 2235 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 32637 | 26682 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 40 | 14 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | -- | -- |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 68 | -- |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 697 | 824 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 1670 | 151 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 454 | -- |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | -- | -- |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 55 | 3 |
| Усього за розділом III | 1695 | 46934 | 37698 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | -- | -- |
| Баланс | 1900 | 67280 | 79691 |

Додаток Б

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|---|---|---|
| I. Необоротні активи | 1000 | 67 | 37 |
| первісна вартість | 1001 | 195 | 195 |
| накопичена амортизація | 1002 | 128 | 158 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 2844 | 3115 |
| Основні засоби | 1010 | 30323 | 34486 |
| первісна вартість | 1011 | 39076 | 44541 |
| знос | 1012 | 8753 | 10055 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | -- | -- |
| Інші необоротні активи | 1090 | -- | -- |
| Усього за розділом I | 1095 | 33234 | 37638 |
| II. Оборотні активи<br>Запаси | 1100 | 11923 | 12626 |
| Виробничі запаси | 1101 | 6787 | 6874 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 233 | 693 |
| Готова продукція | 1103 | 4731 | 4756 |
| Товари | 1104 | 172 | 303 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | -- | -- |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 4952 | 6360 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 969 | 1700 |
| з бюджетом | 1135 | 4786 | 3839 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 11 | 46 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 147 | 486 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | -- | -- |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 2063 | 3665 |
| Готівка | 1166 | 19 | 49 |
| Рахунки в банках | 1167 | 2044 | 3616 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | -- | -- |
| Інші оборотні активи | 1190 | 5 | 291 |
| Усього за розділом II | 1195 | 24845 | 28967 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 691 | 675 |
| Баланс | 1300 | 58770 | 67280 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітногоперіоду |
|---|---|---|---|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 17416 | 17416 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 21973 | 21972 |
| Додатковий капітал | 1410 | 15 | 15 |
| Резервний капітал | 1415 | 611 | 611 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | -23099 | -23535 |
| Неоплачений капітал | 1425 | -- | -- |
| Вилучений капітал | 1430 | -- | -- |
| Усього за розділом I | 1495 | 16916 | 16479 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | -- | -- |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | -- | -- |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 3922 | 3867 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | -- | -- |
| Цільове фінансування | 1525 | -- | -- |
| Усього за розділом II | 1595 | 3922 | 3867 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків | 1600 | -- | -- |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 11765 | 11313 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 24372 | 32637 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 80 | 40 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | -- | -- |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 74 | 68 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 629 | 697 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 669 | 1670 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 228 | 454 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | -- | -- |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 115 | 55 |
| Усього за розділом III | 1695 | 37932 | 46934 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами,утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | -- | -- |
| Баланс | 1900 | 58770 | 67280 |

Додаток В

# Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід )

# за 2022 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

## І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 127452 | 130167 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (105865) | (114356) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 21587 | 15811 |
| збиток | 2095 | (--) | (--) |
| Інші операційні доходи | 2120 | 1304 | 4073 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (9483) | (10059) |
| Витрати на збут | 2150 | (9790) | (7932) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (3166) | (2178) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | 452 | -- |
| збиток | 2195 | (--) | (285) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | -- | -- |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 2 | 15 |
| Інші доходи | 2240 | -- | -- |
| Фінансові витрати | 2250 | (322) | (--) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (--) | (--) |
| Інші витрати | 2270 | (1) | (39) |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | 131 | -- |
| збиток | 2295 | (--) | (309) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -59 | -128 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -- | -- |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | 72 | -- |
| збиток | 2355 | (--) | (437) |

## ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 84171 | 90846 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 16327 | 16117 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 3849 | 3634 |
| Амортизація | 2515 | 869 | 1360 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 23536 | 22581 |
| **Разом** | 2550 | 128752 | 134538 |

Додаток Г

## Звіт про фінансові результати ( Звіт про сукупний дохід )

## за 2021 рік

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

### І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 130167 | 110332 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (114356) | (93539) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 15811 | 16793 |
| збиток | 2095 | (--) | (--) |
| Інші операційні доходи | 2120 | 4073 | 1628 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (10059) | (8462) |
| Витрати на збут | 2150 | (7932) | (5447) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (2178) | (2978) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | -- | 1534 |
| збиток | 2195 | (285) | (--) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | -- | -- |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 15 | 50 |
| Інші доходи | 2240 | -- | -- |
| Фінансові витрати | 2250 | (--) | (255) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (--) | (--) |
| Інші витрати | 2270 | (39) | (192) |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | -- | 1137 |
| збиток | 2295 | (309) | (--) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -128 | -390 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -- | -- |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | -- | 747 |
| збиток | 2355 | (437) | (--) |

### ІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|---|---|---|
| Матеріальні затрати | 2500 | 90846 | 77308 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 16117 | 11763 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 3634 | 2570 |
| Амортизація | 2515 | 1360 | 1247 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 22581 | 17935 |
| **Разом** | 2550 | 134538 | 110823 |