

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.190.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д22
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Сергій РАЧКЕЛЮК
(підпис)

Керівник: професор, д-р екон. наук
Наталія КАЛИЧЕВА

Рецензент: доц., канд. екон. наук
Катерина КАРАЧАРОВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Рачкелюку Сергію Васильовичу

1 Тема «Роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективного розвитку підприємства»

керівник Каличева Наталія Євгеніївна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 24/23

2 Строк подання студентом закінченої роботи «02» січня 2024 року

3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) компанії «Динаміка»

Звіт про фінансові результати (форма № 2) компанії «Динаміка»

Звіт з праці компанії «Динаміка»

Звіт про наявність та рух основних засобів компанії «Динаміка»

Звіт про рух грошових коштів компанії «Динаміка»

Науково-методична література

Статистична інформація

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи стратегічного управління підприємством

2 Аналіз діяльності компанії «Динаміка»

3 Цифровізація, як перспективний напрям стратегічного управління підприємством

5 Перелік графічного матеріалу

1 Місія компанії «Динаміка»

2 Структура стратегічного управління

3 Етапи вибору та оцінки стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах

господарювання

4 Алгоритм вибору та оцінки стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах

господарювання

5 Показники динаміки обсягу реалізації продукції та послуг

6-7 Показники стану основних засобів підприємства

8 Аналіз показників з праці

9 Аналіз фінансових результатів компанії

10 Особливості управління підприємством в умовах цифровізації

11 Ресурси, які потрібні сучасним підприємствам для досягнення бізнес-цілей у воєнний час

12 Стратегія цифрової трансформації

13 Модель обріїв технологічного розвитку стратегій цифрового розвитку підприємства

14 Витрати на впровадження ERP-системи для підприємства

15 Економічний ефект від застосування ERP-системи

16 Розрахунок ефективності впровадження ERP-системи

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «02» жовтня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретичні основи стратегічного управління підприємством	23.10.2023	викон.
2 Аналіз діяльності компанії «Динаміка»	02.11.2023	викон.
3 Цифровізація, як перспективний напрям стратегічного управління підприємством	14.11.2023	викон.
Висновки	11.12.2023	викон.
Графічна частина	25.12.2023	викон.

Студент _____ Сергій РАЧКЕЛЮК

Керівник _____ Наталія КАЛИЧЕВА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретичні основи стратегічного управління підприємством	10
1.1 Сутність стратегічного управління: поняття та види	10
1.2 Теоретичні основи вибору стратегії розвитку сучасного підприємства	16
1.3 Антикризовий менеджмент, як засіб стратегічного управління підприємством	26
Висновки до розділу 1	35
2 Аналіз діяльності компанії «Динаміка»	37
2.1 Загальна характеристика та історія підприємства	37
2.2 Аналіз обсягів реалізації продукції компанії «Динаміка»	39
2.3 Аналіз стану основних засобів підприємства	40
2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	52
2.5 Аналіз витрат основної діяльності підприємства	55
2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства	60
Висновки до розділу 2	64
3 Цифровізація, як перспективний напрям стратегічного управління підприємством	66
3.1 Особливості управління підприємством в умовах цифровізації	66
3.2 Інструменти та методи цифрової трансформації	72
3.3 Формування стратегії цифрової трансформації підприємства	78
3.4 Обґрунтування доцільності застосування ІТ-технологій для забезпечення ефективного розвитку підприємства	90

					<i>МРЕ.190.01.06 ПЗ</i>			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективного розвитку підприємства	Літ.	Арк.	Аркуші
Розроб.		Рачкелюк						
Перевір.		Каличева					4	
Рецензент						УкрДУЗТ 4		
Н. Контр.		Назаренко	<i>Шкід</i>	04.01.24				
Затверд.		Дикань						

Висновки до розділу 3	101
Висновки	103
Список використаних джерел	107

					<i>МРЕ.190.01.06 ПЗ</i>	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дат		

Вступ

Актуальність теми. Стратегічне управління в сучасних умовах має ґрунтуватися на концепції цифрової економіки.

Галузі економіки, що мають доступ до великих масивів даних, матимуть можливість радикально підвищити якість прийнятих рішень на їх основі, особливо рутинних. Це відноситься до банківських, юридичних послуг, страхування, бухгалтерії, управління, консалтингу та аудиту, метрологічного забезпечення, охорони здоров'я. Новий світ на базі цифрових технологій змінить особистість людини, оскільки індустрія 4.0 закладе нові принципи в етику та естетику. Людина зможе підлаштовувати під себе товари та слуги, а також створювати «продовження» світу, яке подобається саме йому. Чим більш щільно фізичний світ перетинатиметься з цифровим, тим більше з'явиться можливостей для контролю та моніторингу небажаних подій у всьому світі за допомогою цифрових мереж. Нові технології дадуть можливість громадянам впливати на політичне життя своєї держави, але індустрія 4.0 загострить проблеми безпеки, а війни в майбутньому матимуть зовсім іншу природу. Цифрова економіка – це свого роду частина програми «Індустрія 4.0», що реалізується в даний час у сучасному світі.

В цілому, цифрова економіка – це господарська діяльність, в якій ключовим фактором виробництва є дані в цифровому вигляді, обробка великих обсягів та використання результатів аналізу яких порівняно з традиційними формами господарювання дозволяють суттєво підвищити ефективність різних видів виробництва, технологій, обладнання, зберігання, продажу, доставки товарів та послуг.

У стратегічному управлінні компаніями також відбулися суттєві якісні зміни, пов'язані з розвитком цифрової економіки:

- повноцінним та особливо значущим фактором виробництва стала інформація;
- до зниження трансакційних витрат призвела поява ефективних цифрових

технологій;

- загальні виробничі витрати зросли, оскільки за актуальну інформацію потрібно платити;

- відбулося зниження загального рівня ризиків та невизначеності. Це пов'язано зі зростанням доступності управлінської інформації та підвищенням ефективності методів її обробки;

- у обслуговуванні інформаційних систем зростає роль людського чинника.

В умовах цифрової економіки особлива увага приділяється стратегічному управлінню підприємства для забезпечення його ефективного розвитку за рахунок інформаційних технологій.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні основних тенденцій та обґрунтуванні підходів до підвищення щодо стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації та обґрунтування інструментів та методів забезпечення процесу цифрової трансформації діяльності підприємств.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішення наступних взаємозалежних **завдань**:

- дослідити теоретичні основи стратегічного управління підприємства;
- окреслити особливості вибору стратегії розвитку сучасного підприємства;
- провести аналіз господарської діяльності підприємства;
- розкрити особливості управління підприємством в сучасних умовах;
- сформулювати алгоритм реалізації процесу цифрової трансформації підприємства;
- дослідити інструменти наскрізних технологій управління для цифрової трансформації суб'єкта господарювання
- сформулювати стратегію цифрового розвитку підприємства;
- обґрунтувати доцільність застосування інформаційних технологій для

удосконалення управління на підприємстві.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес стратегічного управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації.

Інформаційною основою роботи є теоретичні та практичні напрацювання вітчизняних та закордонних вчених в сфері стратегічного управління підприємствами та їх цифрової трансформації, матеріали та рекомендації науково-практичних конференцій та семінарів, інформаційно-довідкова, навчально-методична література, матеріали періодичних видань, а також відомості із мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-74] наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використовувалися загальнонаукові методи: інституційний та економічний аналізи, збір та обробка інформації, аналіз існуючих джерел з аналізованої проблематики, порівняння та аналогій, узагальнення, логічні методи, табличний та графічний методи, а також метод інформаційного пошуку.

Наукова новизна дослідження полягає у систематизації підходів до цифрової трансформації бізнесу, виявленні ефективних стратегічних рішень та можливості їх застосування у сучасній економіці.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає у обґрунтуванні доцільності застосування інформаційних технологій для удосконалення стратегічного управління на підприємстві в умовах цифрової трансформації сучасного економічного середовища.

Результатами роботи автора є формування стратегії цифрового розвитку

підприємства.

Публікації. За темою роботи опубліковано статтю у збірнику наукових праць «Розвиток методів управління та господарювання на транспорті» загальним обсягом 13 сторінок (у співавторстві).

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» Національного авіаційного університету (13-14 квітня 2023 р., м. Київ).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним основам стратегічного управління підприємством. Наводиться обґрунтування того, що покликанням стратегічного управління є забезпечення виживання суб'єкта господарювання в довгостроковій перспективі.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності компанії «Динаміка», в якому описуються основні напрямки роботи та досліджується виробничо-господарська діяльність підприємства.

Третій розділ роботи присвячено питанням цифровізації, як перспективного напрямку стратегічного розвитку підприємства. Сформовано стратегію цифрового розвитку підприємства. Обґрунтовано доцільність застосування ІТ-технологій для забезпечення ефективного розвитку підприємства.

1 Теоретичні основи стратегічного управління підприємством

1.1 Сутність стратегічного управління: поняття та види

Вперше про стратегічне управління заговорили у 70-ті роки XX століття у США. На той час ринкові зміни стали відбуватися настільки швидко і непередбачено, що компанії не встигали на них реагувати. А старі методики керування перестали працювати.

Стратегічний менеджмент став певним «колом порятунку» для бізнесу: дозволив компаніям заглядати у майбутнє та виживати у висококонкурентному середовищі. Нинішня ситуація у світі нічим не краща за ту, що була півстоліття тому. Глобальна «коронакриза» та тотальна непередбачуваність на внутрішніх та міжнародних ринках знову змусили управлінців переглянути стратегії компаній. І озброїтись інструментами стратегічного менеджменту, аби хоч якось утримати бізнес на плаву.

Стратегічний менеджмент – синонім довгострокового планування. Його завдання — допомогти компанії стати гнучкішою, навчитися заздалегідь передбачати зміни ринкових складових, щоб виграти у конкурентній боротьбі та вижити у довгостроковій перспективі. У центрі стратегічного менеджменту завжди стоїть стратегія – план розвитку компанії на кілька років уперед. У плані враховуються різноманітні сценарії розвитку подій на ринку. Прописані дії та як на них має реагувати компанія, щоб дійти бажаних економічних показників.

Складання та реалізація цієї стратегії – і є сутність стратегічного управління компанією. Сюди входить узгодження роботи підрозділів із метою компанії, адаптація бізнес-процесів під запити споживачів, і навіть контроль та оцінка діяльності організації у межах обраної стратегії.

Стратегічне управління полягає у поточних коригуваннях, а й у прогнозуванні дій компанії у майбутньому. Воно тісно пов'язує внутрішнє середовище компанії (персонал, виробництво, фінанси, управління, маркетинг,

філії) із зовнішнім середовищем. З однією метою — усунути будь-які розбіжності у діях компанії з потребами ринку. І передбачити, як може компанія розширити свої перспективи у майбутньому, використовуючи можливості оточення. До об'єктів стратегічного управління часто відносять функціональні підрозділи та зони компанії. А також сам стратегічний процес, який проходить у 3 етапи: аналіз середовища, в якому діє компанія планування (визначається мета та місія компанії, план дій та можливі альтернативи обраної стратегії); впровадження стратегії та її коригування (на цьому етапі розробляється нова організаційна структура, оцінюються) результати роботи та коригуються наступні кроки на шляху до мети) (рисунок 1.1) [6].

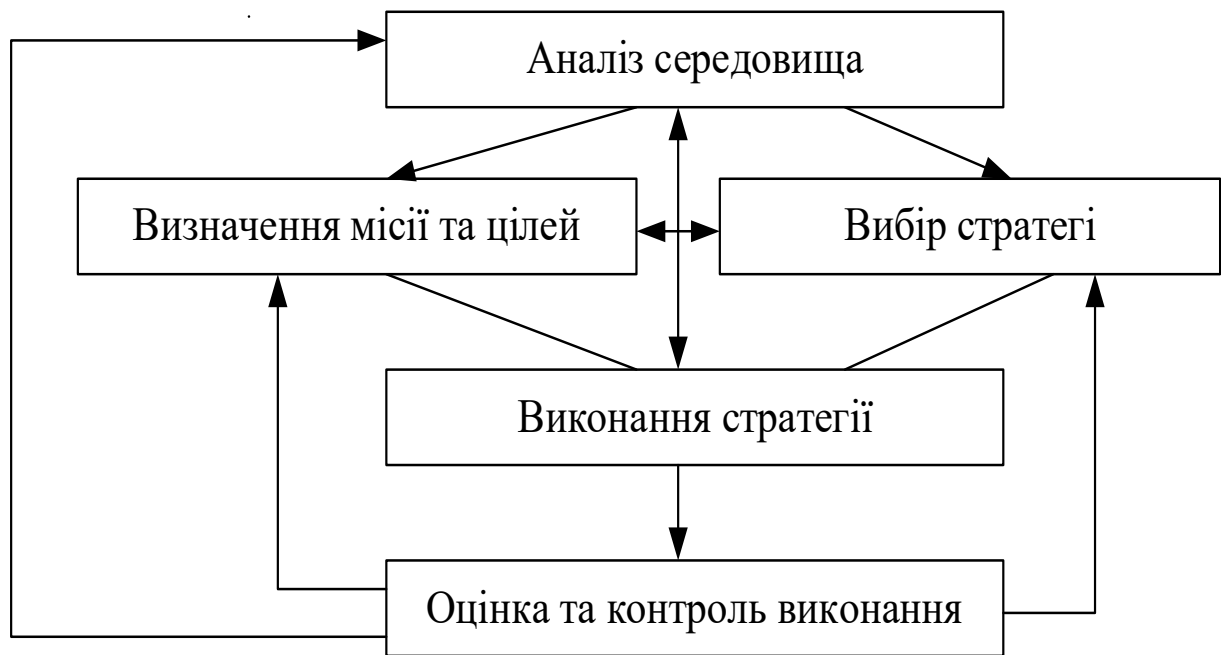


Рисунок 1.1 - Структура стратегічного управління

Предметами стратегічного управління зазвичай виступають проблеми компанії, які пов'язані з: основними цілями бізнесу окремими проєктами та підрозділами зовнішніми факторами середовища (соціальними, економічними чи політичними), які неможливо проконтролювати, але вони впливають на майбутнє компанії. Приклад. У кризу різко впав попит на нові легкові автомобілі. Виробники змушені або призупинити виробництво, або переорієнтувати

потужності під випуск автозапчастин та витратних матеріалів. У такому разі компанія перетворює загрозу зовнішнього оточення на сприятливу можливість.

У науковому середовищі виділяють 3 підходи до визначення стратегічного менеджменту. Усі вони враховують різні складові цього непростого управлінського процесу та можуть легко комбінуватися [8].

Підхід «аналіз оточення». Його запропонували теоретики Шендел, Хаттен та Роув. Відповідно до цього підходу, стратегія має поєднувати можливості компанії з ризиками та перспективами зовнішнього середовища. Цей підхід приваблює своєю простотою, але іноді повністю застосовує внутрішні ресурси компанії.

Підхід «цілі та засоби». Зустрічається у роботах вчених Глука, Джауха та Томпсона. Вони вважають, що стратегічний менеджмент спрямований на досягнення корпоративних цілей організації. А сама стратегія — ніщо інше, як план управління компанією, яка прагне певних позицій на ринку. Такий підхід охоплює довгострокові цілі компанії та шляхи їх досягнення.

Діяльний підхід. Включає покрокові дії компанії, пов'язані із реалізацією стратегії. До таких дій вчені Джонсон і Скулз відносять: аналіз поточного стану справ у компанії та в зовнішньому середовищі, а також розробку та реалізацію плану розвитку.

Насправді зазвичай застосовується 2 підходи до стратегічного менеджменту. Або компанія використовують свої сильні сторони та можливості для стратегічного прориву на ринку. Або маніпулює ресурсами і створює необхідне зовнішнє оточення і попит, у якому може вигідно розвиватися. Яскравий приклад - монополії, які можуть створити штучний дефіцит на свій продукт, скоротивши виробництво, а потім — завищити ціни та отримувати надприбутки.

Стратегія — це план того, як компанія досягне поставленої мети та вирішить свої проблеми, використовуючи обмежені ресурси та зовнішні обставини. Стратегія допомагає компанії зосередитися на головних завданнях та відкинути

все другорядне. Наприклад, безпомилково вирішити, який бізнес продати, до якої ніші перейти і з ким об'єднатися.

Стратегія дає компанії міцні конкурентні переваги та допомагає обійти конкурентів. А головне — зрозуміти, які саме види товару та послуги допоможуть їй цього досягти. Існує 2 підходи до розуміння стратегії:

- стратегія як довгостроковий план досягнення мети Наприклад, план виробництва продукції, на яку передбачається попит протягом 3-5 років. У плані буде вказано обсяг та асортимент товару, розподілений на майбутній період;

- стратегія як напрямок довгострокового розвитку компанії Така стратегія може бути виражена як «збільшити обсяг продажів на ринку до 25% без зниження цін», «запустити виробництво комплектуючих» або «проникнути в мережі збуту конкурентів».

Від вибору виду стратегії залежатиме підхід стратегічного управління у компанії. Особливо це стосується організаційних процесів та способів розподілу ресурсів компанії, необхідних для досягнення мети [7].

Компанія може спрямувати ресурси вирішення найважливіших проблем, розподіляти їх пропорційно потребам чи виділяти порівну всім підрозділам з подібними видами діяльності чи рівним за величиною. Перший підхід стратегічного управління стане в нагоді в кризу або в переломні моменти життя компанії, коли необхідно кинути всі сили та кошти в один напрямок або проєкт. Другий та третій підходи прийнятні у період стабільного розвитку бізнесу.

Будь-яка стратегія — це лише передбачуваний план, а не жорстка директива до дії. Так як зовнішні обставини постійно змінюються і компанія має реагувати на них, щось міняти, щоби залишатися успішною. Наприклад, у кризу вона може знайти нові ніші для розвитку, згорнути неприбуткові проєкти або відмовитися від наміченого плану на користь збереження ресурсів або перспективніших напрямків.

У сучасній економіці грамотне стратегічне управління грає найважливішу роль і є основною умовою успіху будь-якої організації чи підприємства. Посилення уваги до стратегічних аспектів управління є характерною рисою

сучасного менеджменту, який пов'язаний із вирішенням проблеми постійного розвитку підприємства відповідно до динамічних умов зовнішнього світу.

Стратегія управління – це план управління підприємством, що у свою чергу, спрямований на зміцнення його позицій, а також задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей та завдань [14].

Розробка стратегії є однією з ключових функцій менеджменту. На благополуччя компанії значною мірою впливають розробка довгострокової та успішної стратегії, розвиток конкурентоспроможних та ефективних стратегічних дій, а також виконання стратегії таким чином, щоб досягти намічених результатів та поставлених цілей.

Добре продумане стратегічне бачення готує компанію до майбутнього, встановлює дострокові напрями розвитку та визначає намір компанії зайняти конкретні ділові позиції.

В умовах швидко мінливої ситуації та жорсткої конкуренції організації повинні не тільки концентрувати свою увагу на внутрішньому стані справ підприємства, а також виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка дозволить встигати за змінами, що відбуваються у сфері діяльності.

Відсутність стратегії в організації призводить до поразки в «ринковій боротьбі». Це відбувається через те, що, по-перше, організації планують свою діяльність виходячи з того, що оточення не змінюватиметься, або в ньому не відбуватиметься якісних змін. По-друге, планування починається з аналізу внутрішніх можливостей та ресурсів організації. Виходячи з перерахованого – діяльність, яка спрямована на досягнення основних задуманих цілей та завдань організації, визначених на основі проведення можливих змін навколишнього середовища та організаційного потенціалу, шляхом координації розподілу ресурсів та є стратегічним управлінням.

Стратегічне управління можна представити як сукупність п'яти взаємопов'язаних управлінських процесів [15]:

- аналіз середовища;
- визначення місії та цілей;

- вибір стратегії;
- виконання стратегії;
- оцінка та контролю виконання.

Проблеми, що стосуються стратегічного управління, вимагають глибокого аналізу стратегічних ситуацій, у яких приймаються важливі стратегічні рішення щодо подальшого процвітання підприємства.

Тут же важливо здійснити певний прогноз, який допоможе приблизно оцінити результати, які очікує підприємство. І, нарешті, це допомагає вибрати найбільш підходящий варіант вирішення. Стратегічне управління у будь-який момент фіксує, що організація має робити насправді, щоб досягти наших цілей у майбутньому, маючи на увазі, що навколишнє середовище та організація умов експлуатації зміниться.

Проблеми стратегічного управління часто виникають під впливом різноманітних зовнішніх факторів. Для того, щоб відстежувати їх безпосередній вплив необхідно організувати середовища, яке має важливе значення для ефективності та конкурентоспроможності підприємства чи організації [12].

Усього прийнято виділяти два основні види стратегічного управління:

- перше є регулярним управлінням, і містить у своїй структурі кілька систем, які доповнюють одна одну. У рамках даного виду стратегічного управління відбувається процес управління основними можливостями підприємства;
- другий вид стратегічного планування здійснюється в рамках реального часу та пов'язане з вирішенням завдань, які виникають раптово. Важливо відзначити, що в рамках цього виду планування здійснюється також уточнення стратегії.

Формою стратегічного управління є піраміда стратегії. Стратегія відображає чітку спрямованість дій відповідно до контексту, заснованого на розумінні та прийнятті, зумовлених не тільки економічними законами ринку, а й сформованих з економіки країни і на ринках, певних товарів. Змістом стратегії є пошук

конкурентних переваг, шляхів та способів їх збереження та активного використання з метою утримання чи зміцнення ринкової позиції.

Основою стратегічного управління є фундаментальна стратегічна установка, що визначає основні напрямки діяльності та розвитку підприємства. Зміст фундаментальної стратегічної установки визначає ділову філософію управління підприємства та в кінцевому підсумку зводиться до забезпечення сталого поступального прогресивного розвитку як системи загалом, і її окремих структурних одиниць.

1.2 Теоретичні основи вибору стратегії розвитку сучасного підприємства

В умовах ринку фактор безперервної зміни внутрішнього, а ще більше зовнішнього середовища стає особливістю у формування стратегії управління розвитком підприємства [17].

У рамках стратегічного менеджменту кожен суб'єкт господарювання розробляє бізнес-стратегію, покликану забезпечити довгострокові конкурентні переваги. Керівництво підприємства обирає стратегію, аналізуючи ключові фактори, що характеризують стан підприємства та галузі, враховуючи результати аналізу портфеля бізнесів, а також характер і сутність стратегій, що реалізуються.

Щоб вибрати стратегію, необхідно враховувати основні ключові чинники — стан і позицію підприємства у галузі. Сильним підприємствам необхідно прагнути максимально використати можливості, які вони мають завдяки лідируючому положенню, і зміцнити це становище. Стан галузі впливає на вибір різних стратегій зростання. Якщо в галузі спостерігається занепад, необхідно вибрати стратегію диверсифікації, якщо ж, навпаки, відбувається бурхливий розвиток, необхідно вибрати стратегію концентрованого або інтегрованого зростання.

Слабким підприємствам слід обирати ті стратегії, які допоможуть збільшити їхню силу. Якщо для них немає таких стратегій, їм слід піти з цієї галузі.

При виборі стратегії підприємство найчастіше оцінює поточне становище підприємства на цільовому ринку конкурентів, можливості та загрози зовнішнього середовища.

Нині більшість підприємств мають незадовільне фінансово-економічне становище. Вони не можуть успішно реалізувати весь спектр стратегій, які пропонують світові економічні школи. Тому, проаналізувавши становище підприємства на ринку, необхідно також дослідити його фінансове становище.

Впровадження методів вироблення стратегії довгострокового розвитку та досягнення конкурентних переваг на підприємствах потребує їх суттєвого осмислення та доопрацювання.

На рисунку 1.2 представлені етапи вибору та оцінки стратегії розвитку сучасного підприємства [58].

Цілі відображають прагнення підприємства, дають визначення концепції розвитку та основних напрямків ділової активності, надають унікальності та оригінальності процесу.

Стратегія розробляє обґрунтовані заходи та плани, за допомогою яких враховуються науково-технічний потенціал та виробничі можливості окремих суб'єктів господарювання, досягаються намічені цілі [21].

Цілі - це окремі характеристики організації, досягнення яких бажано і на досягнення яких спрямовано її діяльність, і навіть процес управління.

Цілі грають важливу роль у системі управління виробничо-економічної діяльністю підприємства, оскільки ними відбивається концепція діяльності та розвитку підприємства; визначається характер та особливості управлінської структури; зменшується невизначеність поточної діяльності підприємства; з їх допомогою концентруються зусилля, спрямовані на досягнення бажаних результатів, що дозволить досягти бажаного з найбільшим ефектом та меншими витратами; складається основа критеріїв у тому, щоб виділити проблеми ефективного розвитку; приймаються управлінські рішення, контролюються та оцінюються результати діяльності; виправдовується існування підприємства.

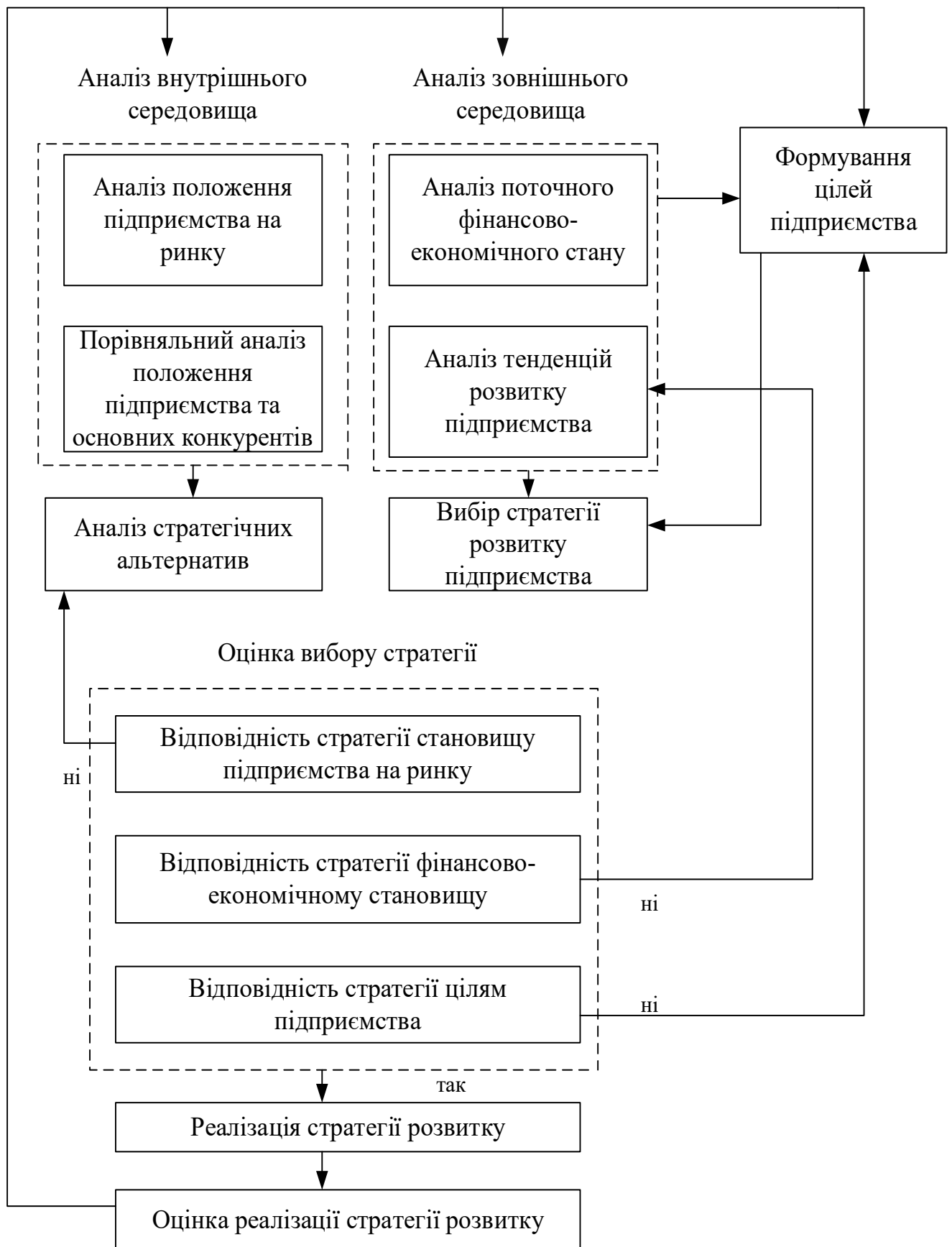


Рисунок 1.2 - Етапи вибору та оцінки стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання

Перелічені функції будуть успішно реалізовані, якщо цілі підприємства відповідатимуть таким вимогам. Необхідно, щоб цілі були [34]:

- конкретними та представленими якісними та кількісними показниками;
- реальними та досяжними;
- гнучкими, здатними до коригування, якщо умови діяльності підприємства та зовнішнього середовища змінюються;
- зрозумілими працівникам підприємства;
- перевіреними;
- сумісними один з одним у часі та просторі та не суперечили одна одній;
- сукупність цілей мала системний характер.

Стратегічні цілі підприємства включають, насамперед, генеральну мету (місію підприємства), та чотири-шість загально організаційних цілей. Місія дає уявлення про підприємство, створює основу для того, щоб сформулювати конкретні цілі та виробити стратегію.

Постановка цілей може бути як централізованою, так і децентралізованою. Централізована постановка полягає у єдиній організації всіх цілей. Децентралізована постановка може призвести до виникнення проблем, пов'язаних із координацією окремих цілей.

Враховуючи, що внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, цілі необхідно постійно коригувати та оновлювати. Таким чином, складаються система цілей та механізм її постійного поновлення. Цілі впливають одна з іншою, утворюючи дерево цілей або підкоряються одне одному.

Постановка системи цілей не покращує положення підприємства та управління суб'єктом господарювання. Тому необхідно розробити стратегії, реалізація яких допоможе досягти бажаних цілей.

Сучасний етап розвитку системи стратегічного управління підприємствами передбачає [42]:

- виділення ресурсів на стратегічні цілі незалежно від того, яка фактична структура управління господарською діяльністю;
- створення центрів керівництва кожною стратегічною метою;

- оцінку та стимулювання виробничих підрозділів за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Стратегічне управління - це регулятор системи управління підприємствами, який за допомогою систем оперативного та поточного управління забезпечує стабільний розвиток на підставі обґрунтованого цілепокладання та достовірного прогнозування стану господарюючого суб'єкта.

Комплексний аналіз, виходячи з якого встановлюється кілька загальних цілей, що стоять перед суб'єктом господарювання, дозволяє розробити стратегію підприємства, що передбачає єдину політику по досягненню поставлених цілей. Тому стратегія формування та розвитку підприємства має визначити таке: використовувати можливості зовнішнього середовища; усунути загрози зовнішнього середовища; зберегти, зміцнити та використовувати сильні сторони господарюючого суб'єкта; ліквідувати слабкі сторони підприємства [57].

Оптимальні управлінські рішення, якщо оцінювати їх з позиції конкурентоспроможності, покликані підвищувати ефективність, надійність виробництва та бізнесу загалом, сприяти широкій господарській самостійності прийняття рішень. В основі вироблення стратегії має лежати вирішення завдань, що полягають у розробці стратегічних цілей, оцінці можливостей та ресурсів підприємства, аналізі тенденцій у галузі дослідження ринку, оцінці альтернативних шляхів діяльності, визначенні стратегії на перспективу, підготовці планів, програм та бюджетів, оцінці діяльності підприємства з урахуванням певних критеріїв та намічених цілей та планів [43].

Для вибору стратегії розвитку підприємства велике значення має інтереси та ставлення найвищого керівництва. Вибір стратегії залежить і від того, які фінансові ресурси має підприємство. Якщо підприємство щось змінює у поведінці фірми, наприклад, виходить на нові ринки або розробляє новий продукт чи перетворюється на нову галузь, усе це потребує великих фінансових вкладень. Тому ті фірми, у яких вагомі фінансові ресурси чи є легкий доступ до них, займають найкраще положення у виборі стратегії на відміну від тих фірм, які такі фінансові можливості не мають.

Кваліфікація працівників - це сильний обмежувальний фактор при виборі стратегії розвитку. Важлива умова, яка дасть можливість перейти до нового виробництва провести якісне технологічне оновлення існуючого виробництва, полягає у поглибленні та розширенні кваліфікаційного потенціалу працівників. Тому для того, щоб керівництво підприємства могло зробити правильний вибір стратегії, йому потрібно мати достовірну інформацію про кваліфікаційний потенціал.

Зобов'язання фірми за попередніми стратегіями створюють інерційність у розвитку. Підприємство, обираючи нову стратегію, не може повністю відмовитись від усіх попередніх зобов'язань. Отже, обираючи нову стратегію, слід врахувати, що попередні зобов'язання ще певний час діятимуть. Вони, звичайно ж, стримують чи коригують можливості реалізації нової стратегії. Тому, обираючи нову стратегію, необхідно враховувати та закладати виконання старих зобов'язань для того, щоб уникнути їхнього негативного впливу.

При виборі стратегії слід враховувати ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Залежність від зовнішнього середовища часто має більше значення, ніж решта чинників. Правове регулювання поведінки фірми, а також соціальні обмеження, умови взаємодії з природним середовищем тощо обумовлюють сильну залежність від зовнішнього середовища [59].

При виборі стратегії необхідно врахувати тимчасовий фактор. Це пояснюється тим, що у можливостей, загроз, запланованих змін є певні часові межі. Здійснення конкретних дій щодо реалізації стратегії також потребує обліку календарного часу та тривалості етапів. Реалізація стратегії не може бути проведена фірмою в будь-який момент або в будь-який календарний термін, вона може здійснюватися тільки в той час, момент чи термін, коли для цього з'являється можливість. Найчастіше успішна реалізація стратегії та перемога над конкурентами дається тому підприємству, яке правильно враховує тимчасовий фактор і вміє керувати процесами у часі [51].

Послідовність етапів вибору та оцінки стратегії розвитку, яка представлена на рисунку 1.2, істотно відрізняється для використання на окремому підприємстві або їх сукупності. Етап стратегічного вибору, як і етап реалізації стратегії, повинен супроводжуватися оцінкою стратегії. Це дозволить скоригувати стратегію з урахуванням того, що змінюється зовнішнього оточення.

На рисунку 1.3 представлено розроблений алгоритмічний підхід до реалізації даних етапів [50].



Рисунок 1.3 - Алгоритм вибору та оцінки стратегії розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання

Вибираючи стратегію, підприємство має поділити всі можливі стратегії на прийнятні та неприйнятні для себе, враховуючи ринкову ситуацію та фінансово-економічне становище. Вибирається та стратегія, яка забезпечить найкращі результати діяльності в перспективі [57].

У ході розробки стратегії оцінюються потенціал підприємства, його можливості та ресурси для досягнення спільних цілей; аналізуються внутрішні та зовнішні чинники, оцінюються альтернативні напрямки діяльності підприємства тощо. Стратегія формується та узгоджується з концепцією розвитку підприємства після того, як проаналізовано ситуацію, що склалася.

Стратегічне управління полягає у визначенні підприємством своїх ключових позицій на перспективу залежно від пріоритетності цілей. Наслідком є виникнення різних видів стратегій, куди підприємство може орієнтуватися [21].

Продуктово-ринкова стратегія спрямована на те, щоб визначити види конкретної продукції та технологій, які розроблятимуть підприємство, сфери та методи збуту, способи підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Стратегія маркетингу полягає у гнучкому пристосуванні діяльності підприємства до ринкових умов, враховуючи його позиції на цільовому ринку, рівні витрат, пов'язаних з дослідженням ринку, комплексі заходів, пов'язаних із дослідженням збуту, а також у розподіл коштів між обраними ринками.

Конкурентна стратегія полягає у зниженні витрат виробництва, індивідуалізації та підвищенні якості продукції, визначенні нових секторів діяльності на існуючих ринках збуту.

Стратегія управління набором галузей полягає у постійному контролі з боку керівництва підприємства видів діяльності та номенклатури продукції по підприємству з метою диверсифікувати види діяльності та продукцію, що випускається, припинити випускати окремі нерентабельні продукти.

Стратегія нововведення (інноваційна політика) поєднує цілі технічної політики та політики капіталовкладень та спрямована на впровадження нових технологій та видів продукції.

Стратегія капіталовкладень визначає відносний рівень капіталовкладень, розраховуючи масштаби випуску окремих видів продукції та діяльності підприємства у загалом, аналізуючи конкурентні позиції підприємства щодо конкурентів, з'ясовуючи його можливості, з урахуванням результатів планування та виконання планів шляхом організації фінансово-господарської діяльності.

Стратегія розвитку забезпечує стійкі темпи розвитку та функціонування підприємства та його окремих підрозділів та філій.

Стратегія поглинання полягає у придбанні акцій інших підприємств, швидкому зростанні та впровадженні науково-технічних досягнень з метою підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом проникнення в нові галузі.

Стратегія закордонного інвестування полягає у створенні за кордоном власних виробничих підприємств, що займаються збиранням та розробкою сировинних ресурсів.

Стратегія орієнтації на розширення експортної діяльності полягає у розробці заходів, за допомогою яких забезпечується доцільність розвитку такої діяльності, знижуються до мінімуму можливі ризики та оцінюються вигоди. Стратегія експорту орієнтує діяльність підприємства те що, щоб задовольнити потреби іноземних споживачів. Така стратегія найчастіше реалізується лише великими компаніями.

Стратегія зовнішньоекономічної експансії полягає у створенні зовнішнього виробництва з усіх видів діяльності, експорті товарів тощо.

Для всіх стратегій характерні особливості, що дозволяють підприємствам визначити, яка стратегія їм необхідна, і допускати змішування стратегій. Визначення стратегії полягає у прийнятті рішення, пов'язаного з вибором місця на ринку, напрямки розвитку, з тим, що робити з окремим бізнесом чи продуктами тощо. Це залежить від того, у якій конкретній ситуації перебуває підприємство.

Перша група еталонних стратегій - це стратегії концентрованого зростання, пов'язані із зміною продукту чи ринку. До другої групи належать стратегії інтегрованого зростання, що стосуються розширення фірми шляхом додавання

нових структур. Третя група – стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії застосовуються, якщо підприємство більше не здатне функціонувати на даному ринку з цим продуктом у рамках даної галузі. Четверта група – стратегія скорочення. Така стратегія використовується, якщо підприємству потрібне перегрупування сил після тривалого зростання або необхідно підвищити ефективність.

Підприємство при виборі стратегії має порівняти перспективи розвитку на різних видах діяльності, встановити пріоритети та розподілити ресурси між видами діяльності для того, щоб забезпечити собі успіх. Якщо той вид діяльності, яким займається підприємство, не відповідає його цілям, то необхідно провести диверсифікацію і визначити нові види діяльності, до яких необхідно перейти.

При виборі стратегії порівнюються перспективи розвитку організації у різних видах діяльності, встановлюються пріоритети та відповідний розподіл ресурсів.

Оцінка обраної стратегії розвитку полягає в аналізі правильності та достатності врахування основних факторів, що визначають можливості реалізації стратегії. Оцінка обраної стратегії зводиться до того, наскільки обрана стратегія допоможе досягти поставленої мети. Це основний критерій щодо оцінки обраної стратегії. Відповідно до стратегічних цілей фірми, подальша її оцінка здійснюється у трьох напрямках.

Перший напрямок полягає у відповідності обраної стратегії стану та вимогам оточення. У цьому випадку проводиться оцінка ув'язування обраної стратегії вимогам з боку основних суб'єктів зовнішнього оточення, враховуються фактори динаміки ринку та динаміки розвитку життєвого циклу продукту, передбачаються можливості появи нових конкурентних переваг підприємства в результаті реалізації стратегії і т.п.

Другий напрямок полягає у відповідності обраної стратегії потенціалу та можливостей підприємства. У цьому випадку проводиться оцінка ув'язування обраної стратегії з іншими стратегіями, відповідності стратегії можливостям

персоналу, можливості існуючої структури успішно реалізувати стратегію, вивіреності програми реалізації стратегії у часі тощо.

Третій напрямок полягає у прийнятності ризику, який закладений у стратегії.

Виправданість ризику оцінюється за такими напрямами:

- чи реальні передумови, на яких ґрунтується стратегія;
- які наслідки можуть виникнути, якщо провалиться стратегія;
- наскільки виправданий можливий позитивний результат ризиком втрат від провалу в реалізацію стратегії.

1.3 Антикризовий менеджмент, як засіб стратегічного управління підприємством

Діяльність будь-якої компанії не гарантована від впливу різних факторів, які можуть завдавати їй матеріальних збитків, що негативно позначатиметься на результати її роботи. Більшість менеджерів вищої ланки управління приходять до висновків щодо необхідності реалізації антикризового управління.

У поняття «антикризове управління» вкладається управління організацією в умовах загальної економічної кризи країни, та управління організацією в умовах її фінансової неспроможності, та управління, пов'язане з діяльністю арбітражних керуючих у рамках судових процедур з банкрутства організації. Офіційно організація є банкрутом, коли вона стає неплатоспроможною, тому управління рівнем ліквідності підприємства є вузловим завданням кризового менеджера. При цьому потрібна своєчасна діагностика фінансового стану організації з метою попередження банкрутства, а не лише застосування антикризового управління, коли перспективи банкрутства організації стають реальними, і її треба виводити із стану кризи.

Тому в основі антикризового управління має лежати управління на базі постійного моніторингу діяльності організації з метою своєчасного діагностування причин погіршення фінансового стану та визначення шляхів його відновлення, забезпечення існуючої рентабельності діяльності, а також економічного зростання та розвитку організації. Для цього в будь-якій організації повинен бути менеджер з антикризового управління, основна функція якого - забезпечити її життєдіяльність, усунути зовнішній вплив і внутрішні «перешкоди», приймати нетрадиційні управлінські рішення.

Антикризове управління може бути реалізовано в період вже реалізованих фінансових ризиків, але може бути застосовано до кризових явищ.

Антикризове управління – це процес запобігання чи подолання кризи. У цьому визначенні об'єднані дві складові антикризового управління: запобігання - ще не настала кризи і подолання - вже настала криза.

Антикризове управління - це вид управління, який відрізняється специфічними умовами та технологіями. До особливостей антикризового управління відносяться [16]:

- підвищена чутливість до часу. Ця особливість пов'язана з тим, що в результаті розвитку кризи можливе настання незворотних наслідків аж до ліквідації системи. Щодо підприємств наслідками кризи можуть бути втрата власності для власника, втрата коштів для існування персоналу, несприятливі соціальні наслідки для держави. Отже, процеси антикризового управління мають бути швидкими, чіткими та адекватними обставинам;

- мобільність та динамічність у використанні обмежених ресурсів. Вимога мобільності та динамічності викликано основною особливістю - обмеженням за часом. Обмеженість інших ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових) пов'язана з тим, що криза якраз і виникла в наслідок зниження економічного потенціалу системи;

- специфічні антикризові критерії вибору варіантів розв'язання. У кризовій ситуації при проведенні процедур банкрутства основним критерієм виступає

максимальне задоволення вимог кредиторів, тоді як інтереси власників та питання збереження підприємства загалом відходять на другий план;

- підвищена увага до завчасного опрацювання варіантів управлінських рішень та оцінки їх наслідків. Необхідність завчасного опрацювання викликана обмеженням по фактору часу. Прикладом є докладне опрацювання процедур відновлення платоспроможності чи ліквідації підприємств у законодавстві про банкрутство;

- програмно-цільовий підхід у технологіях вироблення управлінських рішень. Він полягає в тому, що мета управління має бути ясно сформульована кількісно та якісно, доступні ресурси сконцентровані, розроблено чітку послідовність дій для досягнення поставленої мети, створені зовнішні умови, які сприяють досягненню мети. Цей підхід передбачає також постійний моніторинг та контроль ходу реалізації програми, її адаптивність по відношенню до зміни зовнішніх та внутрішніх умов та ресурсного потенціалу.

У реальній практиці завдання антикризового управління часто рознесені в часі, характеризують стани підприємства, що якісно розрізняються, і припускають використання різних інструментів керування.

Вирішення першого завдання антикризового управління – запобігання кризі – передбачає всебічний, системний та стратегічний підхід до аналізу та вирішення виникаючих проблем. Такий підхід можна назвати антикризовим управлінням у широкому сенсі.

Антикризове управління у широкому значенні – це збереження та зміцнення конкурентного становища. Управління за умов невизначеності, ризику. В цьому випадку антикризове управління застосовується у будь-якому місці незалежно від його економічного положення та від стадії його життєвого циклу. Найголовніше, своєчасно використовуючи різні інструменти аналізу та оцінки, передбачити ймовірність та можливість реалізації ризиків, за результатами аналізу та оцінки за необхідності використання механізмів та підходів антикризового управління.

Вирішення другого завдання - подолання кризи - завжди носить специфічний характер, і тому його можна назвати антикризовим управлінням у вузькому значенні.

Антикризове управління у вузькому сенсі – це запобігання банкрутству підприємства, відновлення його платоспроможності. Це управління в умовах конкретної кризової ситуації, воно спрямоване на виведення підприємства з даної кризової ситуації та відновлення його конкурентоспроможності. Антикризове управління у вузькому значенні найчастіше має місце на стадії спаду.

Компанія, яка бачить свій розвиток у стратегічному аспекті, обов'язково у постійному моніторингу має проводити заходи антикризового характеру, інакше у її діяльності реалізується криза. Заходи антикризового характеру до реалізації кризи передбачають постійне проведення аналізу всіх напрямів діяльності компанії, інакше упущення одного з напрямків може також призвести до ризиків та кризи.

Стратегічний розвиток компанії можливий за умови, що компанія сьогодні має фінансовий хороший потенціал для подальшого розвитку, тому тут необхідно мати чітке уявлення про фінансовий стан, проблеми фінансового характеру [27].

Стратегічний план вибудовують виходячи із сьогоднішніх реалій компанії, якщо поточні плани реалізуються, то вони жодною мірою не повинні заважати і суперечити стратегічним планам.

Особлива увага приділяється методам визначення справжнього фінансового стану підприємства. Для цього використовують методи фінансового аналізу, такі як горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний, економіко-статистичні та інші. Використання цих методів визначення фінансового стану дає результати, за якими приймаються рішення про використання сильних виявлених позицій та виправлення слабких позицій компанії. Коефіцієнтний метод вказує на рівень ризиків у частині фінансової стійкості та платоспроможності (ліквідності).

Вітчизняні компанії реалізують антикризове управління, засноване на наступних принципах:

- співробітники згодні реалізовувати антикризову політику, її заходи, але в рамках їхніх професійних компетенцій;

- антикризове управління реалізується відразу в кількох напрямках, у різних структурних підрозділах, що робить його реалізацію паралельним процесом;

- менеджери дуже відповідально виконують дії, зазначені в антикризовому плані, що надає впевненості, що результатів буде досягнуто.

Ефективність антикризового управління характеризується ступенем впливу управлінських впливів на фактори кризи у співвідношенні із задіяними (витраченими ресурсами).

Існує чотири основні принципи антикризового управління:

- рання діагностика кризових явищ. Так як криза несе загрозу самій організації, втрати власності, негативних соціальних наслідків, те, чим раніше будуть виявлені кризові явища, тим більший запас часу та тим легше їх нейтралізувати;

- терміновість реагування на кризові явища. Якщо такі виявлені, треба діяти, так як вони мають тенденцію розростатися та заглиблюватися;

- адекватність реагування на ступінь реальної загрози. Антикризове управління пов'язане з витратами та втратами. Тому їх треба порівнювати зі ступенем реальної загрози із боку кризових явищ;

- комплексність реагування полягає в тому, щоб задіяти різнобічні внутрішні та зовнішні ресурси поліпшення ситуації. Завчасне розпізнавання кризи та її діагностика - найважливіша складова успішної протидії його несприятливим наслідкам. Це дозволить виробити адекватні заходи реагування на небезпеки, що виникли

На рисунку 1.4 наведено принципи антикризового управління фірмою.

Охарактеризуємо принципи антикризового управління:

- принцип 1 – менеджери повинні відстежувати зміни чинників як усередині компанії, так і у зовнішньому середовищі, оскільки прийняття плану дій антикризового характеру не дає гарантії досягнення поставлених результатів;



Рисунок 1.4 – Принципи антикризового управління

- принцип 2 – реакція на зміни, що мають місце, має бути дуже швидкою, оскільки уповільнення може призвести до нових ризиків;

- принцип 3 – реалізація заходів антикризового характеру переважно завжди пов'язана з додатковими витратами, які за значенням мають бути адекватні рівню ризиків та загроз;

- принцип 4 – вирішення проблеми компанії завжди зачіпає діяльність не кількох структурних підрозділів, а можливо навіть усієї компанії;

- принцип 5 – альтернативність як якість присутня завжди та постійно, прийняте рішення сьогодні, можливо завтра вже буде неактуальним;

- принцип 6 – управлінські рішення повинні мати гнучкість, що дає можливість уникнути нові ризики та кризи;

- принцип 7 – компанія при реалізації антикризових дій переважно використовує внутрішні свої ресурси, не вдаючись до зовнішніх через їх доступність і вартість, залучення додаткового позикового капіталу може бути неефективним кроком в умовах реалізації ризиків, така ситуація може бути посилена;

- принцип 8 – всі етапи та заходи антикризових дій повинні виходити з характеристики ефективності, тобто отримані результати мають бути вищими, ніж витрати;

- принцип 9 – менеджери діють виходячи з умов, що краще не допустити реалізацію ризиків та загроз, ніж згодом займатися процедурами банкрутства компанії.

Виникнення кризи як процесу можна схематично представити у вигляді ланцюга обставин. Виникає новий або змінюється певний фактор, що впливає на господарську діяльність підприємства. Підприємство може у зв'язку з цим відчувати певні проблеми в господарській діяльності, викликані негативними явищами. Далі розвиток негативних явищ провокує кризу. Тому головні цілі

антикризової стратегії мають бути спрямовані на усунення основних причин виникнення кризи шляхом зменшення впливу відповідних факторів та обліком наявних обмежень.

Усередині однієї антикризової стратегії може бути кілька антикризових програм, що включають комплекс заходів – антикризових заходів, спрямованих на досягнення цілей обраної стратегії.

Основні вимоги до антикризових програм:

- орієнтованість на досягнення цілей антикризової стратегії;
- з координованість між собою у рамках стратегії;
- забезпеченість необхідними ресурсами.

Інвестиційна політика визначає загальні напрями інвестиційної діяльності підприємства.

Цілі інвестиційної діяльності в антикризовому управлінні:

- головна мета – сприяти реалізації розробленої антикризової стратегії та антикризових програм, тобто забезпечити необхідними ресурсами, провести заходи щодо фінансового оздоровлення та реструктурування неплатоспроможних організацій;

- спеціальні цілі (за процедурами банкрутства):
- досудова санація, спостереження, мирова угода. Пріоритетною метою є «розчищення» (врегулювання) заборгованості;
- фінансове оздоровлення – модернізація обладнання, реконструкція діючого виробництва, врегулювання заборгованості;
- зовнішнє управління - створення нових виробництв та підприємств, реструктурування діючого підприємства, його бізнесу, майнового комплексу, акціонерного капіталу, реконструкція діючих виробництв;
- конкурсне виробництво – створення нових підприємств на базі виробничих потужностей ліквідованої організації.

Антикризове управління має два аспекти: недопущення кризи та її ефективне подолання. Сучасний менеджер має бути постійно готовий до кризових ситуацій та мати план щодо їх подолання. Природа кризи та причина її виникнення може бути досить різноманітними, але безпосередня вина у її наступі завжди лягає на менеджерів.

Існує велика кількість методів оцінки фінансового стану організації, які можуть дати уявлення про її слабкі місця і навіть оцінити ймовірність її банкрутства. Методи горизонтального та вертикального аналізів дозволяють судити про структуру та динаміку основних показників балансу підприємства, метод коефіцієнтів безпосередньо вказує на проблемні місця, багатофакторні моделі оцінюють фінансовий стан компанії загалом, а порівняльний аналіз дозволяє врахувати показники роботи інших підприємств ринку.

Суть механізмів антикризового управління полягає у впровадженні системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства та своєчасному проведенні фінансового оздоровлення організації, що забезпечує її вихід із кризового стану. Саме собою фінансове оздоровлення складається з трьох етапів: усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та забезпечення фінансової рівноваги [17].

Державне регулювання кризових ситуацій спрямоване на недопущення системних криз на ринках та забезпечення гарантій максимального повернення коштів кредиторам збанкрутілого підприємства. Законодавчі процедури орієнтовані в першу чергу на пошук можливостей щодо санації підприємства, і лише за повного вичерпання таких можливостей – на його ліквідацію [15].

В даний час більшість вітчизняних підприємств відчувають фінансові труднощі, пов'язані як з війною та зовнішніми загальнодержавними проблемами (нестабільність політичної ситуації, недосконалість законодавчої бази, неплатежі, спад виробництва), а також із внутрішніми проблемами — неефективний

маркетинг, неефективне використання коштів, неефективний виробничий менеджмент, незбалансованість фінансових потоків.

Сукупність перелічених факторів викликає необхідність постійної діагностики фінансового положення підприємства з метою ранньої діагностики кризового розвитку підприємства та вироблення захисних механізмів антикризового управління фінансами в залежності від виявлених факторів та сили їхнього впливу.

Висновки до розділу 1

Таким чином, роблячи висновок на основі всього вищесказаного, відзначимо, що стратегічне управління є найважливішою технологією в управлінні організації у сучасних економічних умовах, які мають значний вплив на підприємство в цілому.

Дія ринкових механізмів, що регулюють сьогодні взаємовідносини між суб'єктами господарювання, що працюють в умовах світової глобалізації та агресивного конкурентного середовища, визначило значимість стратегічного управління. Відповідно, сьогодні питання ефективного управління підприємством в умовах мінливого конкурентного середовища набуває особливої актуальності.

Значимість і ефективність стратегії визначається, передусім, тією роллю, що вона грає в системі управління організацією. В умовах нестабільного зовнішнього бізнес-середовища жодна компанія не займатиметься стратегічним управлінням, розробкою та впровадженням стратегії навіть на два-три роки.

Потреба у стратегії виникає в умовах стабілізації зовнішньої макроекономічної та політичного середовища, що призводить до підвищення

точності прогнозів розвитку галузі та окремого підприємства. З іншого боку необхідність стратегічного управління нагострюється на загострення конкуренції та необхідність підвищення конкурентоспроможності підприємства. Саме з 2001 р. у практиці вітчизняних підприємств стала все більш очевидною тенденція підвищення ролі стратегії, стратегічних підходів та методів управління бізнесом

Досягнуті результати роботи компанії (на кінець кварталу, року) дозволяють оцінити відповідність вектору розвитку компанії прийнятої стратегії за її складовими. У разі виявлення невідповідності, аналіз факторів та причин дозволяє скоригувати показники ефективності підрозділів та персоналу на найближчу перспективу

Таким чином, у сучасному діловому світі розробники стратегій повинні враховувати набагато ширший спектр галузевих структур та основ отримання переваг перед конкурентами, а також вищий рівень невизначеності.

В сучасних умовах компанії відчують певні труднощі фінансового характеру, для запобігання реалізації різних фінансових ризиків рекомендується з наукового погляду проводити заздалегідь заходи антикризового характеру, легше кризу запобігти, ніж потім керувати кризовою ситуацією, яка може бути виражена банкрутством. Тому, сучасні компанії, які планують свій стратегічний розвиток, повинні ефективно реалізувати й антикризове управління.

2 Аналіз діяльності компанії «Динаміка»

2.1 Загальна характеристика та історія підприємства

Компанія «Динаміка» працює на українському ринку мастильних матеріалів з 1999 року. Метою створення компанії було виведення на український ринок знаменитого німецького бренду Aral [35].

В ширшому сенсі робота компанії – це міжнародна торгівля та всеукраїнська дистрибуція. Також підприємство надає широкий спектр послуг: від технічних консультацій до інвестицій в автосервіс.

Місія компанії – постачання якісних мастил [35].

Цінності компанії [35]:

- чесність. Завдяки чесності та порядності у ставленні до клієнтів фірма залишається на ринку так довго (більше 25-ти років);
- безперервний розвиток. Це фундаментальна цінність компанії, яка знаходиться в її ДНК;
- вибагливість. Компанія ставить амбітні цілі і знає лише один шлях до успіху – закатити рукава і працювати.

Задля досягнення місії підприємство постійно розширює асортимент. Компанія починала з одного бренду, зараз має шість марок мастильних матеріалів плюс фільтри для мотоциклів. Також впроваджуються нові ІТ-рішення та проводиться постійно навчання персоналу.

2.1.2 Історія компанії

Створення компанії «Динаміка» з метою виведення на український ринок знаменитого німецького бренду Aral було у 1999 році. Відтоді фірма залишається офіційним дистриб'ютором Aral в Україні. Насправді історія компанії почалася

ще раніше: в 1993 році засновник та кілька співробітників, які до тепер працюють в одній команді, почали працювати в компанії, яка на той час було дистриб'ютором Shell. А перший контакт з експортним відділом мастильних матеріалів Aral в Бохумі, який поклав початок майбутньої багаторічної співпраці, відбувся в 1998 році [35].

У 2002 році акції акціонерного товариства Aral було придбано корпорацією British Petroleum, яка продовжила співпрацю з компанією.

В середині 2000-х фірма відкрила нову для себе область – оливи для мотоциклів, а в 2008 році досягла рекордного для себе обсягу збуту в 30 тон. Після того як в корпорації BP вирішили припинити виробництво продукції для мотоциклів під маркою Aral компанія перейшла на мастила IPONE для мотоциклів.

У 2010 році фірма стала дистриб'ютором ще одного якісного бренду мастильних матеріалів – OMV з Австрії [35].

Компанія тривалий час була серед кращих дистриб'юторів Aral за межами Німеччини, а в 2012-му стала першими.

У 2018 році було реєстровано власну торгову марку DynaPower. Походження назви просте й лаконічне: Дупа – означає «Динаміка», а Power – це сила, енергія. Для виробництва продукції високої якості знайшли партнера в головній автомобільній країні Європи – Німеччині. Виробник з Нижньої Саксонії знається на цій справі добре. Вони займаються мастилами біля 100 років.

У 2022 році український ринок, на тлі військової агресії з боку РФ та тимчасового послаблення економіки, входить в зону зрілості. Вжити можуть лише системні компанії. Компанія стає частиною збуту великої французької корпорації Total [35].

Не зупинятися, спостерігати за галуззю та розвиватися разом з нею – така модель поведінки поступово стає пріоритетною для компанії. У 2019 році фірма відкрила для себе новий бренд німецьких мастильних матеріалів ROWE, котрий окрім стандартної продукції виробляє ще оливи для автоматичних коробок передач, антифризи, спеціальні рідини, тощо. Також компанія почала співпрацювати ще з одним брендом – це фільтри MIW японської корпорації

Meiwa. Meiwa працює в цій галузі з 60-х років, і зараз знаходиться в процесі активного глобального розвитку. Мета компанії – вийти для нові для себе ринку збуту в Європі, Азії та Америці. Для фірми та її клієнтів, це зручність та комфорт: відтепер і преміум-мастила IPONE, і високоякісні фільтри MIW для мотоциклів можна отримати з одних рук. MIW – це продукція рівня OEM за привабливою ціною [35].

2.2 Аналіз обсягів реалізації продукції компанії «Динаміка»

Динаміку обсягу реалізації продукції та послуг підприємством подано в таблиці 2.1 та на рисунку 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягу реалізації продукції та послуг

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	46962,0	50423,0	58668,0	70332,0	76606,0



Рисунок 2.1 – Динаміка обсягу реалізації продукції та послуг компанії у 2018-2022 рр.

Аналізуючи динаміку обсягу реалізації продукції та послуг підприємством за період 2018-2022 рр. було зроблено такі висновки: у 2018 р. реалізовано продукції та послуг на 46962,0 тис. грн; у 2019 р. – 50423,0 тис. грн, що порівняно до 2018 р. на 3461,0 тис. грн більше або на 7,37 %; у 2020 р. – 58668,0 тис. грн, що порівняно до 2019 р. на 8245,0 тис. грн більше або 16,35 %; у 2021 р. – 70332,0 тис. грн, що порівняно до 2020 р. на 11664,0 тис. грн більше або 19,88 %; у 2022 р. – 76606,0 тис. грн, що порівняно до 2021 р. на 6274,0 тис. грн більше або 8,92 %. Отже, слід зазначити, що присутня тенденція до росту обсягу реалізації продукції та послуг підприємством в грошовому виразі.

2.3 Аналіз стану основних засобів підприємства

Для здійснення виробничої діяльності підприємство використовує обмежені економічні ресурси, які за найбільш загальною класифікацією поділяються на матеріальні ресурси (земля та капітал) і трудові ресурси (праця та підприємницькі здібності). Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності підприємства є основні засоби. Основні засоби – це та частина активів (господарських засобів підприємства), яка розрахована на використання їх підприємством протягом тривалого періоду часу (більше одного року) та поступово (по частинах) втрачає свою вартість.

Основні засоби – це матеріальні активи, які підприємство/установа утримує з метою використання їх у процесі виробництва/діяльності або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік) [23].

Раціональне використання основних засобів підприємства сприяє покращенню всіх техніко-економічних показників, у тому числі – збільшенню

випуску продукції, зниженню її собівартості, трудомісткості виготовлення. Отримання результатів формування та використання основних засобів на підприємстві можливо здійснити тільки за допомогою аналізу. Порядок дій аналітика при аналізі основних засобів сприяє досягненню ефективних результатів та дозволяє прийняти прогресивні управлінські рішення.

Алгоритм аналізу, послідовність етапів аналізу основних засобів на підприємстві має велике значення, саме він дозволяє крок за кроком досліджувати та робити висновки про стан та ефективність використання основних засобів. Такий алгоритм може враховувати такі етапи як :

- аналіз складу та структури основних засобів підприємства;
- аналіз потужності підприємства, відповідність її виробничій програмі підприємства;
- аналіз технічного стану основних засобів підприємства;
- аналіз руху основних виробничих фондів підприємства;
- аналіз економічної ефективності і використання основних засобів підприємства;
- факторний аналіз ефективності використання основних засобів підприємства;
- підготовка висновків та пропозицій щодо покращення ефективності використання основних засобів та збільшення обсягу випуску продукції.

До показників, що характеризують зміни в структурі основних фондів, відносять коефіцієнт оновлення, коефіцієнт вибуття і коефіцієнт приросту. Коефіцієнт оновлення показує питому вагу введених протягом року основних фондів у загальній їх вартості і визначається відношенням вартості введених основних фондів до їх вартості на кінець року. Коефіцієнт вибуття показує питому вагу вибулих протягом року основних фондів у загальній їх вартості і визначається відношенням вартості вибулих основних фондів до їх вартості на початок року. Коефіцієнт приросту показує питому вагу приросту основних фондів за рік в загальній їх вартості і визначається відношенням вартості приросту основних фондів до їх вартості на кінець року.

До загальних показників використання основних фондів відносяться: фондівдача; фондомісткість; фондоозброєність. Фондовіддача показує, скільки продукції припадає на 1 грн вартості основних фондів; фондомісткість показує, яка вартість основних фондів витрачається на отримання 1 грн продукції; фондоозброєність показує, яка вартість основних фондів припадає на 1-го працівника.

Шляхи поліпшення використання основних засобів можуть бути представлені різним чином. До резервів підвищення ефективності використання основних засобів можна віднести такі основні з них [24]:

- резерви поліпшення екстенсивного використання основних засобів або шляху збільшення часу роботи обладнання: прискорення введення в дію; скорочення та ліквідація внутрішньо змінних простоїв за рахунок сучасного і якісного забезпечення робочих місць сировиною, матеріалами, енергією, паливом, інструментом, оснащенням, робочою документацією, належного ремонтного обслуговування і т.д.; збільшення міжремонтних періодів і скорочення часу ремонтів; планування і забезпечення більш повного завантаження устаткування; підвищення коефіцієнта змінності; вдосконалення організації виробництва і праці;

- резерви поліпшення інтенсивного використання обладнання або підвищення ступеня його завантаження в одиницю часу: встановлення оптимального режиму роботи обладнання; підвищення продуктивності праці на робочих місцях за рахунок застосування технологічної оснастки і спеціальних інструментів, вдосконалення технологічних процесів (підвищення рівня технологічності); підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, у тому числі допоміжних та обслуговуючих процесів; поліпшення якості підготовки сировини і матеріалів до процесу виробництва.

Аналізуючи динаміку вартості основних засобів виробничого призначення підприємства, наведену в таблиці 2.2 за період 2018-2022 рр. зроблено наступні висновки. Вартість групи основних засобів «Будівлі та споруди» на початок 2018 р. склала 201397,0 тис. грн, на кінець періоду – 219894,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 18497,0 тис. грн / 9,18 %; на початок 2019 р. склала

219894,0 тис. грн, на кінець періоду – 243567,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 23673,0 тис. грн / 10,77 %; на початок 2020 р. склала 74587,0 тис. грн, на кінець періоду – 54036,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 20551,0 тис. грн / 27,55 %; на початок 2021 р. склала 54036,0 тис. грн, на кінець періоду – 45800,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 8236,0 тис. грн / 15,24 %; на початок 2022 р. склала 45800,0 тис. грн, на кінець періоду – 45580,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 220,0 тис. грн / 0,48 %.

Таблиця 2.2 – Вартість основних засобів (за залишковою вартістю)

Група основних засобів	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Виробничого призначення:					
1 Будівлі та споруди, тис. грн:					
- на початок періоду	201397,0	219894,0	74587,0	54036,0	45800,0
- на кінець періоду	219894,0	243567,0	54036,0	45800,0	45580,0
2 Машини та обладнання, тис. грн:					
- на початок періоду	5611,0	5161,0	5849,0	6143,0	8682,0
- на кінець періоду	5161,0	5849,0	6143,0	8682,0	8770,0
3 Транспортні засоби, тис. грн:					
- на початок періоду	1326,0	1811,0	2115,0	4437,0	4619,0
- на кінець періоду	1811,0	2115,0	4437,0	4619,0	4907,0
4 Інші основні засоби, тис. грн:					
- на початок періоду	14198,0	13938,0	13846,0	14061,0	15204,0
- на кінець періоду	13938,0	13846,0	14061,0	15204,0	15258,0
Всього основних засобів виробничого призначення, тис. грн:					
- на початок періоду	222532,0	240804,0	96397,0	78677,0	74305,0
- на кінець періоду	240804,0	265377,0	78677,0	74305,0	74515,0
Невиробничого призначення:					

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Інвестиційна нерухомість, тис. грн:					
- на початок періоду	-	-	168980,0	185401,0	184781,0
- на кінець періоду	-	-	185401,0	184781,0	190676,0
Всього основних засобів невиробничого призначення, тис. грн:					
- на початок періоду	-	-	168980,0	185401,0	184781,0
- на кінець періоду	-	-	185401,0	184781,0	190676,0
Всього основних засобів, тис. грн:					
- на початок періоду	222532,0	240804,0	265377,0	264078,0	259086,0
- на кінець періоду	240804,0	265377,0	264078,0	259086,0	265191,0

Вартість групи основних засобів «Машини та обладнання» на початок 2018 р. склала 5611,0 тис. грн, на кінець періоду – 5161,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 450,0 тис. грн / 8,02 %; на початок 2019 р. склала 5161,0 тис. грн, на кінець періоду – 5849,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 688,0 тис. грн / 13,33 %; на початок 2020 р. склала 5849,0 тис. грн, на кінець періоду – 6143,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 294,0 тис. грн / 5,03 %; на початок 2021 р. склала 6143,0 тис. грн, на кінець періоду – 8682,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 2539,0 тис. грн / 41,33 %; на початок 2022 р. склала 8682,0 тис. грн, на кінець періоду – 8770,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 88,0 тис. грн / 1,01 %.

Вартість групи основних засобів «Транспортні засоби» на початок 2018 р. склала 1326,0 тис. грн, на кінець періоду – 1811,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 485,0 тис. грн / 36,58 %; на початок 2019 р. склала 1811,0 тис. грн, на кінець періоду – 2115,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 304,0 тис. грн / 16,79 %; на початок 2020 р. склала 2115,0 тис. грн, на кінець періоду – 4437,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 2322,0 тис. грн /

109,79 %; на початок 2021 р. склала 4437,0 тис. грн, на кінець періоду – 4619,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 182,0 тис. грн / 4,10 %; на початок 2022 р. склала 4619,0 тис. грн, на кінець періоду – 4907,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 288,0 тис. грн / 6,24 %.

Вартість групи основних засобів «Інші основні засоби» на початок 2018 р. склала 14198,0 тис. грн, на кінець періоду – 13938,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 260,0 тис. грн / 1,83 %; на початок 2019 р. склала 13938,0 тис. грн, на кінець періоду – 13846,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 92,0 тис. грн / 0,66 %; на початок 2020 р. склала 13846,0 тис. грн, на кінець періоду – 14061,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 215,0 тис. грн / 1,55 %; на початок 2021 р. склала 14061,0 тис. грн, на кінець періоду – 15204,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 1143,0 тис. грн / 8,13 %; на початок 2022 р. склала 15204,0 тис. грн, на кінець періоду – 15258,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 54,0 тис. грн / 0,36 %.

Загальна вартість основних засобів виробничого призначення на початок 2018 р. склала 222532,0 тис. грн, на кінець періоду – 240804,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 18272,0 тис. грн / 8,21 %; на початок 2019 р. склала 240804,0 тис. грн, на кінець періоду – 265377,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 24573,0 тис. грн / 10,20 %; на початок 2020 р. склала 96397,0 тис. грн, на кінець періоду – 78677,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 17720,0 тис. грн / 18,38 %; на початок 2021 р. склала 78677,0 тис. грн, на кінець періоду – 74305,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 4372,0 тис. грн / 5,66 %; на початок 2022 р. склала 74305,0 тис. грн, на кінець періоду – 74515,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 210,0 тис. грн / 0,28 %.

Щодо динаміки вартості основних засобів невикористаного призначення, а саме такої групи як «Інвестиційна нерухомість», варто зазначити, що на початок 2020 р. вона склала 168980,0 тис. грн, на кінець періоду – 185401,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 16421,0 тис. грн / 9,72 %; на початок 2021 р. склала 185401,0 тис. грн, на кінець періоду – 184781,0 тис. грн, зменшення

протягом року дорівнювало 620,0 тис. грн / 0,33 %; на початок 2022 р. склала 184781,0 тис. грн, на кінець періоду – 190676,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 5895,0 тис. грн / 3,19 %.

Загальна вартість основних засобів на початок 2018 р. склала 222532,0 тис. грн, на кінець періоду – 240804,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 18272,0 тис. грн / 8,21 %; на початок 2019 р. склала 240804,0 тис. грн, на кінець періоду – 265377,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 24573,0 тис. грн / 10,20 %; на початок 2020 р. склала 265377,0 тис. грн, на кінець періоду – 264078,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 1299,0 тис. грн / 0,49 %; на початок 2021 р. склала 264078,0 тис. грн, на кінець періоду – 259086,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 4992,0 тис. грн / 1,89 %; на початок 2022 р. склала 259086,0 тис. грн, на кінець періоду – 265191,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 6105,0 тис. грн / 2,36 %.

Динаміку основних засобів графічно зображено на рисунку 2.2, їх структура за 2022 р. – на рисунку 2.3.

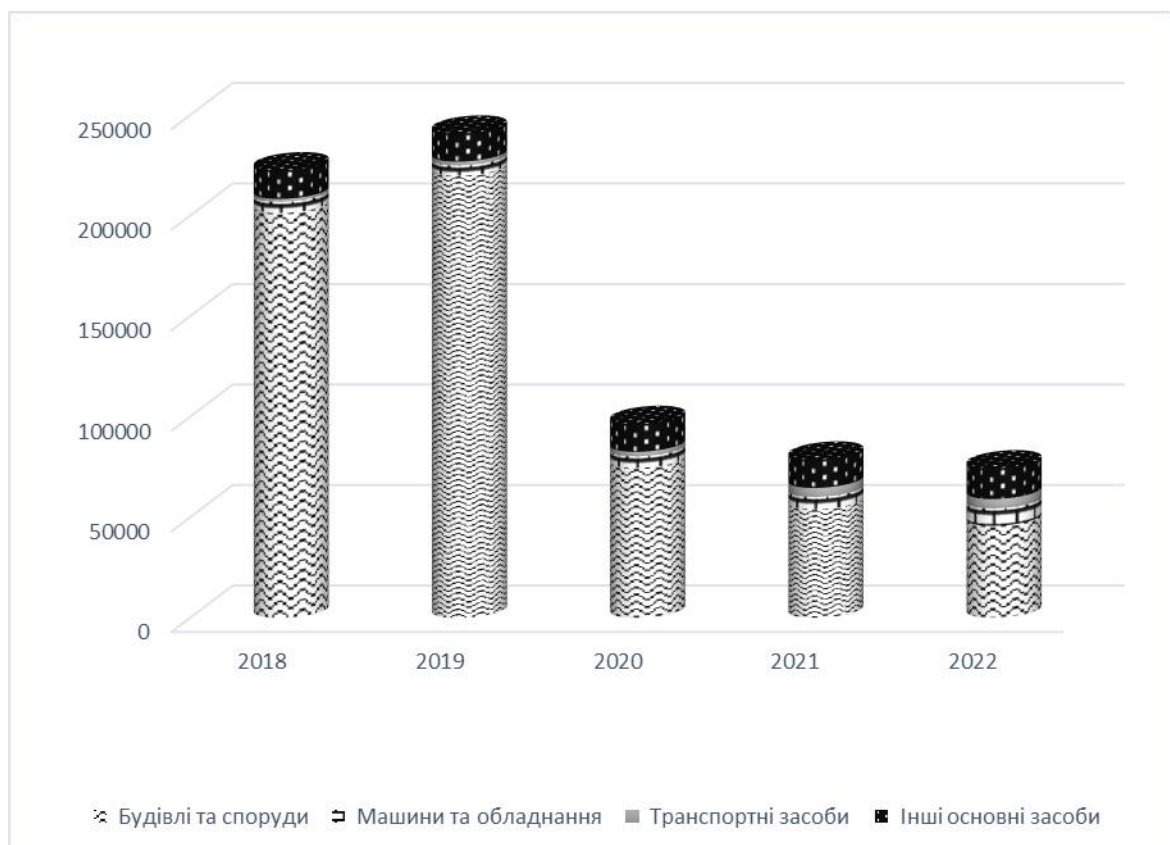


Рисунок 2.2 – Динаміка основних засобів підприємства у 2018-2022 рр.

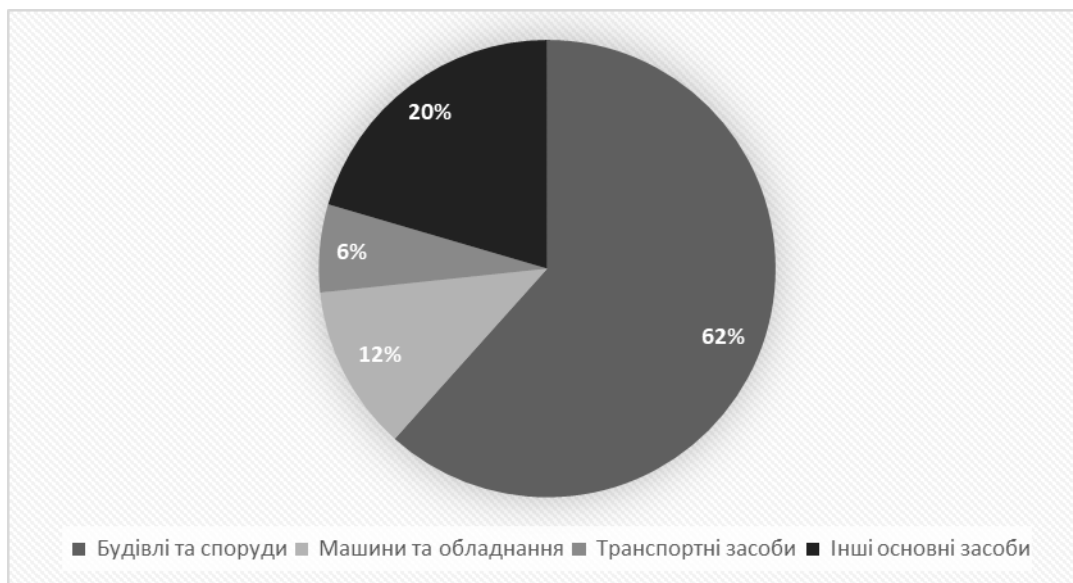


Рисунок 2.3 – Структура основних засобів підприємства за 2022 р., %

Структура основних засобів виробничого призначення підприємства в 2022 р. була наступною: найбільшу питому вагу займали «будівлі та споруди» – 61,2 %; «інші основні засоби» – 20,4 %; «машини та обладнання» – 11,8 %; «транспортні засоби» – 6,6 %.

Основні засоби зараховуються на баланс підприємства за первісною вартістю. Первісна вартість – історична (фактична) собівартість необоротних активів у сумі грошових коштів або справедливої вартості інших активів, сплачених (переданих), витрачених для (створення) необоротних активів. Визначення первісної вартості об'єкта основних засобів залежить від способу їх надходження на підприємство: створення, безоплатне отримання, внески до статутного капіталу, обмін на подібні або неподібні активи. Не включаються до первісної вартості об'єкта основних засобів витрати на сплату відсотків за користування кредитом (якщо основні засоби повністю або частково були придбані (створені) за рахунок позикового капіталу). Такі витрати на сплату відсотків відносяться на фінансові витрати того періоду, протягом якого вони сплачувалися. Знос основних засобів представляє собою суму амортизації об'єкта основних засобів з початку його корисного використання. Залишкова вартість, у

свою чергу, це різниця між первісною (переоціненою) вартістю необоротного активу і сумою його накопиченої амортизації (зносу) [23].

Динаміку показників первісної вартості, зносу та залишкової вартості представлено в таблиці 2.3 і графічно приведено на рисунку 2.5.

Таблиця 2.3 – Аналіз ступеня зносу основних фондів підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
1 Первісна вартість основних фондів, тис. грн:					
- на початок періоду	70004,0	93279,0	115226,0	101912,0	102828,0
- на кінець періоду	93279,0	115226,0	101912,0	102828,0	108782,0
2 Знос основних фондів, тис. грн:					
- на початок періоду	10114,0	15117,0	18829,0	23235,0	28523,0
- на кінець періоду	15117,0	18829,0	23235,0	28523,0	34267,0
3 Залишкова вартість основних фондів, тис. грн:					
- на початок періоду	59890,0	78162,0	96397,0	78677,0	74305,0
- на кінець періоду	78162,0	96397,0	78677,0	74305,0	74515,0
4 Ступінь зносу основних фондів, %					
- на початок періоду	14,45	16,21	16,34	22,80	27,74
- на кінець періоду	16,21	16,34	22,80	27,74	31,50

Аналізуючи дані таблиці 2.3, стало відомо, що первісна вартість основних фондів на початок 2018 р. склала 70004,0 тис. грн, на кінець періоду – 93279,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 23275,0 тис. грн / 33,3 %; на початок 2019 р. склала 93279,0 тис. грн, на кінець періоду – 115226,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 21947,0 тис. грн / 23,5 %; на початок 2020 р. склала 115226,0 тис. грн, на кінець періоду – 101912,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 13314,0 тис. грн / 11,6 %; на початок 2021 р. склала 101912,0 тис. грн, на кінець періоду – 102828,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 916,0

тис. грн / 0,9 %; на початок 2022 р. склала 102828,0 тис. грн, на кінець періоду – 108782,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 5954,0 тис. грн / 5,8 %.

Сума зносу основних фондів на початок 2018 р. склала 10114,0 тис. грн, на кінець періоду – 15117,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 5003,0 тис. грн / 49,5 %; на початок 2019 р. склала 15117,0 тис. грн, на кінець періоду – 18829,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 3712,0 тис. грн / 24,6 %; на початок 2020 р. склала 18829,0 тис. грн, на кінець періоду – 23235,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 4406,0 тис. грн / 23,4 %; на початок 2021 р. склала 23235,0 тис. грн, на кінець періоду – 28523,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 5288,0 тис. грн / 22,8 %; на початок 2022 р. склала 28523,0 тис. грн, на кінець періоду – 34267,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 5744,0 тис. грн або 20,2 % (рисунок 2.4).



Рисунок 2.4 – Динаміка зносу основних фондів підприємства у 2018-2022 рр.

Залишкова вартість основних фондів на початок 2018 р. склала 59890,0 тис. грн, на кінець періоду – 78162,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 18272,0 тис. грн / 30,5 %; на початок 2019 р. склала 78162,0 тис. грн, на кінець періоду – 96397,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 18235,0 тис. грн / 23,3 %; на початок 2020 р. склала 96397,0 тис. грн, на кінець періоду – 78677,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 17720,0 тис. грн / 18,4 %;

на початок 2021 р. склала 78677,0 тис. грн, на кінець періоду – 74305,0 тис. грн, зменшення протягом року дорівнювало 4372,0 тис. грн / 5,6 %; на початок 2022 р. склала 74305,0 тис. грн, на кінець періоду – 74515,0 тис. грн, збільшення протягом року дорівнювало 210,0 тис. грн або 0,3 %.

Ступінь зносу основних фондів на початок 2018 р. склав 14,45 %, на кінець періоду – 16,21 %, зростання протягом року на рівні 1,8 %; на початок 2019 р. склав 16,21 %, на кінець періоду – 16,34 %, зростання протягом року на рівні 0,1 %; на початок 2020 р. склав 16,34 %, на кінець періоду – 22,80 %, зростання протягом року на рівні 6,5 %; на початок 2021 р. склав 22,80 %, на кінець періоду – 27,74 %, зростання протягом року на рівні 4,9 %; на початок 2022 р. склав 27,74 %, на кінець періоду – 31,5 %, зростання протягом року на рівні 3,8 %. Тобто, відбулося збільшення рівня зношеності основних фондів, що досягло найвищого рівня в 2022 р. – 31,5 %.

Як було зазначено, основними показниками оцінки ефективності використання основних фондів підприємства є фондovіддача, фондомісткість та фондоозброєність. Динаміку зазначених показників представлено в таблиці 2.4 та рисунку 2.5.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання основних засобів

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Фондовіддача, грн/грн	3,11	2,68	2,52	2,47	2,24
Фондомісткість, грн/грн	0,32	0,37	0,40	0,41	0,45
Фондоозброєність, тис. грн/ос.	151,17	198,20	232,35	300,24	393,87

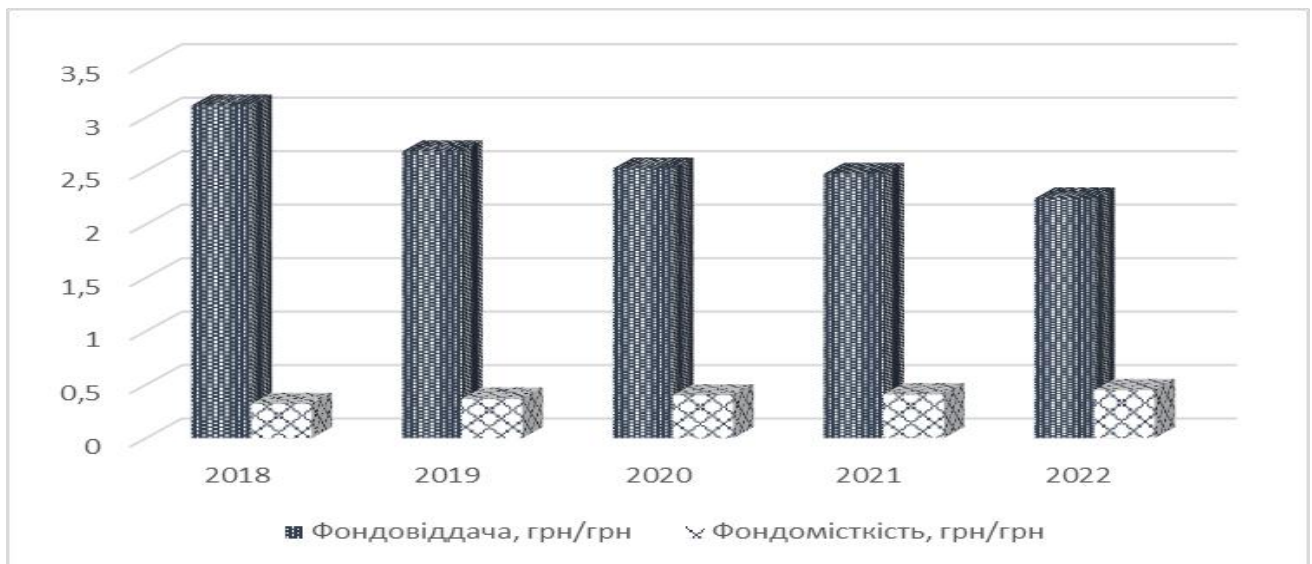


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ефективності використання основних фондів підприємства у 2018-2022 рр.

Аналізуючи динаміку показників ефективності використання основних фондів підприємства, варто зазначити, що у 2018 р. фондовіддача склала 3,11 грн/грн, у 2019 р. – 2,68 грн/грн, що 0,43 грн/грн або 13,83 % менше порівняно до попереднього року; у 2020 р. – 2,52 грн/грн, що 0,16 грн/грн або 5,97 % менше порівняно до попереднього року; у 2021 р. – 2,47 грн/грн, що 0,05 грн/грн або 1,98 % менше порівняно до попереднього року; у 2022 р. – 2,24 грн/грн, що 0,23 грн/грн або 9,31 % менше порівняно до попереднього року.

Фондомісткість у 2018 р. склала 0,32 грн/грн, у 2019 р. – 0,37 грн/грн, що 0,05 грн/грн / 16,01 % більше порівняно до попереднього року; у 2020 р. – 0,40 грн/грн, що 0,02 грн/грн / 6,06 % більше порівняно до попереднього року; у 2021 р. – 0,41 грн/грн, що 0,01 грн/грн / 2,40 % більше порівняно до попереднього року; у 2022 р. – 0,45 грн/грн, що 0,04 грн/грн / 10,30 % більше порівняно до попереднього року.

Фондоозброєність у 2018 р. склала 151,17 тис. грн/ос., у 2019 р. – 198,20 тис. грн/ос., що 47,03 тис. грн/ос. / 31,11 % більше порівняно до попереднього року; у 2020 р. – 232,25 тис. грн/ос., що 34,15 тис. грн/ос. / 17,23 % більше порівняно до попереднього року; у 2021 р. – 300,24 тис. грн/ос., що 67,89 тис. грн/ос. / 29,22 % більше порівняно до попереднього року; у 2022 р. – 393,87

тис. грн/ос., що 93,63 тис. грн/ос. / 31,19 % більше порівняно до попереднього року.

Слід зробити висновок, що ефективність використання основних фондів підприємством протягом 2018-2022 рр. знижувалася, про що свідчить погіршення показника фондівіддачі та зростання фондомісткості. Попри сказане, позитивною динамікою відзначився показник фондоозброєності, однак його зростання відбулося у результаті зниження кількості працівників.

2.4 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Достатня забезпеченість трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для підвищення ефективності функціонування будь-якого підприємства. Це, у свою чергу, потребує аналізу ефективності використання трудових ресурсів, оцінки їх динаміки під впливом виробничих та соціально-економічних факторів в умовах глобалізації. До цих проблем передусім належать такі: неефективне використання робочого часу, спад продуктивності праці, низький рівень зайнятості у виробництві, плинність персоналу на підприємстві тощо. Оцінка ефективного використання трудових ресурсів набуває останнім часом дедалі більшого значення, тому що робоча сила має вартісну оцінку, економічні й соціальні гарантії праці, і жорсткі умови трудової діяльності [24].

У більшості випадків для оцінки ефективності праці використовують показники продуктивності праці та рентабельності, що виступають як узагальнююча міра ефективності використання трудових, капітальних та матеріальних ресурсів у процесі виробництва. Використання цих показників надасть можливість проаналізувати ефективність праці на підприємстві, але їх використання не відображає всіх аспектів ефективності праці.

Залежно від особливостей визначення отриманих благ та витрат, що використовуються при визначенні ефективності, можна встановити такі показники ефективності праці як [25]:

- продуктивність праці (індивідуальна, локальна, суспільна, виробнича) – розраховується як співвідношення обсягу виробництва та чисельності промислово-виробничого персоналу; на рівень продуктивності праці впливають: рівень екстенсивного використання праці (показує ступінь її продуктивного використання і її тривалість протягом робочого дня при незмінності інших характеристик); інтенсивність праці (характеризує ступінь її напруженості й визначається кількістю фізичної та розумової енергії людини, витраченої за одиницю часу); техніко-технологічний стан виробництва;

- трудомісткість – показник, обернений до продуктивності, характеризує витрати часу на виготовлення одиниці продукції;

- рентабельність праці або рентабельність сумарних витрат на персонал, що розраховується як співвідношення прибутку, отриманого від витрат праці, і витрат праці в грошовому вираженні;

- ефективність використання робочого часу, що визначається питомою вагою фактично відпрацьованого робочого часу у реальному (ефективному) фонді робочого часу

- показники, що характеризують використання фонду оплати праці, такі, як середня заробітна плата, темп зростання заробітної плати.

Варто зазначити, що узагальнюючим показником ефективності та результативності праці є його продуктивність, що характеризує обсяги випущеної продукції або проведених послуг на одиницю витрат праці.

Продуктивність праці – це виготовлення продукції одним працівником за певний період або кількість праці, яка витрачається, на виготовлення одиниці продукції. Продуктивність праці є вирішальним чинником підвищення ефективності виробництва. Економічна суть продуктивності праці полягає в тому, що вона виражає співвідношення між кількістю виробленої продукції і витратами

праці на її виготовлення. Отже, вона характеризує ефективність цих витрат в процесі суспільного виробництва [10].

Слід підкреслити, що залежно від ступеня розвитку умов виробництва одна і та сама кількість праці протягом певного часу може дати більшу або меншу кількість продукту. І справді, чим краще оснащене підприємство, тим ефективніше воно використовує техніку і застосовує нові технології, чим вищий на ньому рівень соціального забезпечення робітників, тим вищою буде продуктивність праці, і навпаки [10]. Аналіз показників використання трудових ресурсів наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників використання трудових ресурсів

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	100	95	100	95	87
Фонд оплати праці, тис. грн	4383,0	4670,0	5428,0	6919,0	8469,0
Продуктивність праці, тис. грн/ос.	469,62	530,77	586,68	740,34	880,53

Аналізуючи динаміку показників використання трудових ресурсів, слід зробити наступні висновки. Середньооблікова чисельність працівників в 2018 р. складала 100 осіб, у 2019 р. – 95 осіб, що на 5 осіб / 5,0 % менше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 100 осіб, що на 5 осіб / 5,3 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 95 осіб, що на 5 осіб / 5,0 % менше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 87 осіб, що на 8 осіб / 8,4 % менше порівняно до 2021 р.

Фонд оплати праці працівників у 2018 р. склав 4383,0 тис. грн, у 2019 р. – 4670,0 тис. грн, що на 287,0 тис. грн / 6,6 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 5428,0 тис. грн, що на 758,0 тис. грн / 16,2 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 6919,0 тис. грн, що на 1491,0 тис. грн / 27,5 % більше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 8469,0 тис. грн, що на 1550,0 тис. грн / 22,4 % більше порівняно до 2021 р.

Продуктивність праці працівників у 2018 р. складала 469,62 тис. грн/ос., у 2019 р. – 530,77 тис. грн/ос., що на 61,15 тис. грн/ос. / 13,0 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 586,68 тис. грн/ос., що на 55,91 тис. грн/ос. / 10,5 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 740,34 тис. грн/ос., що на 153,66 тис. грн/ос. / 26,2 % більше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 880,53 тис. грн/ос., що на 140,19 тис. грн/ос. / 18,9 % більше порівняно до 2021 р. Збільшення продуктивності праці говорить про зростання рівня ефективності використання трудових ресурсів. Проте, одночасно з цим відбувається зниження кількості працівників та зростання фонду оплати праці.

2.5 Аналіз витрат основної діяльності підприємства

Витрати підприємства є основою у формуванні його прибутку, а в сучасних ринкових умовах функціонування підприємства неможливе без системи планування та контролю витрат. Мета аналізу витрат діяльності підприємства полягає в всебічній оцінці фактичних даних, їхній оптимізації та обґрунтуванні управлінських рішень щодо подальшої раціоналізації [22].

Аналіз здійснюється на основі принципів системного, комплексного та кібернетичного підходів. В основу системного підходу покладено дослідження об'єктів системи, розкриття їхньої цінності, виявлення багатьох типів зв'язків, зведення їх до єдиної теоретичної системи. Системний підхід до аналізу витрат передбачає: виявлення місця та ролі показників в оцінці досягнутої ефективності виробництва; розроблення принципової схеми аналізу на основі класифікації факторів та резервів раціоналізації витрат; визначення методів вимірювання та резервів раціоналізації витрат; виявлення резервів раціонального використання виробничих ресурсів у поточному та перспективному плануванні собівартості.

Відомо, що важлива роль у забезпеченні оптимального рівня витрат на виробництво належить економічному аналізу, який є ефективним інструментом

управління витратами, з огляду на мету аналізу собівартості продукції – виявлення шляхів зниження витрат виробництва.

Найважливішим напрямом підсумкового (ретроспективного) аналізу є вивчення структури та динаміки витрат як на рівні всього підприємства, так і на рівні окремих центрів відповідальності. Аналіз динаміки здійснюється з метою вивчення загальних тенденцій таких показників, як абсолютний розмір витрат від звичайної діяльності, витрат від операційної діяльності; собівартість реалізованої продукції (виробничі витрати); адміністративні витрати, витрати на збут; інші операційні витрати; собівартість окремих видів продукції. При дослідженні динамічних рядів з названих показників необхідно нейтралізувати вплив кількісного фактора шляхом перерахунку прямих виробничих витрат на обсяг реалізації (виробництва).

Аналіз динаміки загальних витрат та окремих її елементів необхідно порівнювати з тенденціями щодо показників доходу, темпів інфляції, динаміки масштабів діяльності підприємства. Аналіз структури дає загальне уявлення про значущість окремих елементів та статей витрат, дозволяє визначити ресурсомісткість окремих видів продукції, сегменти особливої уваги менеджерів та нераціональні напрями витрачання ресурсів. Поєднання аналізу структури та динаміки дозволяє комплексно підійти до дослідження витрат і знайти слабкі та сильні сторони діяльності підприємства стосовно управління витратами. Аналіз структури та динаміки витрат доцільно здійснювати за двома напрямками: за елементами та статтями витрат. Причому аналіз структури за елементами витрат може здійснюватись як по підприємству загалом, так і за окремими центрами відповідальності та по окремих видах продукції [11].

Не менш важливим за процес аналізу витрат є процес їх прогнозування. Особливу роль відіграють чинники, пов'язані із точністю інформаційних ресурсів та повнотою забезпеченості інформацією. Сьогодні у більшості великих підприємств світу на практиці нерідко використовують інформаційні системи з підтримкою функції прийняття управлінських рішень на базі аналізу великої кількості інформації, у тому числі, інформації щодо витрат підприємства. Дана інформація наочно відображає стан виробничої системи підприємства та

подається у систематизованому вигляді, що дозволяє у відносно короткі терміни приймати актуальні управлінські рішення. Тобто для забезпечення високої точності процесу прогнозування витрат підприємства їхній аналіз повинен базуватись на основних вимогах, що ставляться до інформаційного забезпечення та відповідають критеріям системності та уніфікації. Наслідком процесу прогнозування витрат підприємства є процес їх планування, основною метою якого є визначення загальної суми витрат обігу, потрібної для забезпечення нормальної роботи підприємства, з урахуванням наявних резервів зниження витрат на придбання, доставку, зберігання товарів та їх реалізацію. Здебільшого розрахунок планових витрат проводять згідно із запланованими заходами щодо розширення обсягів діяльності підприємства, обсягів товарообороту чи запровадження певних інноваційних рішень. Планування витрат, як складова частина системи управління витратами підприємства, є важливим, з точки зору можливості розрахунку майбутніх показників їх ефективності, що особливо важливо при запровадженні різного роду інноваційних рішень.

Аналіз операційних витрат досліджуваного підприємства наведено в таблиці 2.6 та рисунку 2.6.

Таблиця 2.6 – Елементи операційних витрат підприємства

Показник	2018	2019	2020	2021	2022
Матеріальні витрати, тис. грн	5523,0	6073,0	13687,0	6088,0	4032,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	4383,0	4760,0	5428,0	6919,0	8469,0
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1620,0	1680,0	1946,0	1368,0	1703,0
Амортизація, тис. грн	7004,0	7873,0	4660,0	5557,0	5987,0
Інші операційні витрати, тис. грн	6478,0	6544,0	22902,0	22526,0	28528,0
Разом операційні витрати, тис. грн	25008,0	26930,0	48623,0	42458,0	48719,0

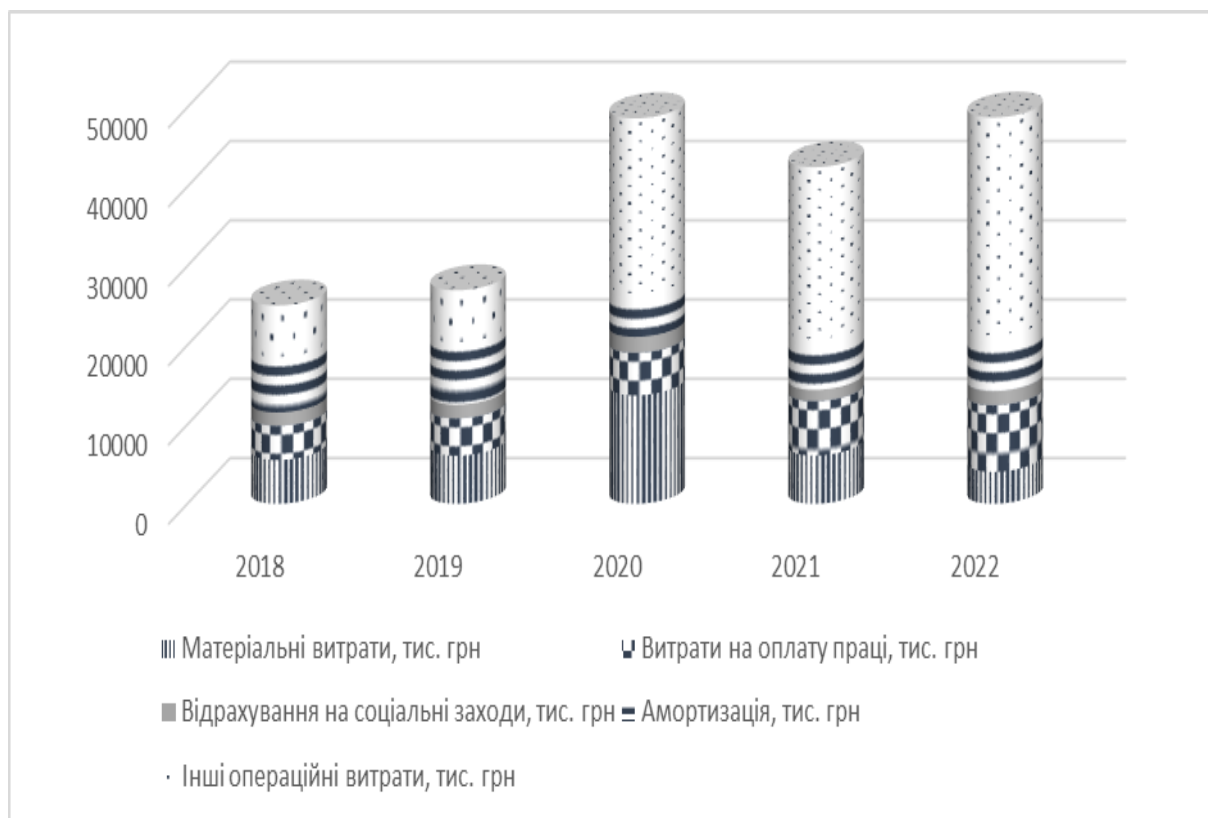


Рисунок 2.6 – Динаміка операційних витрат підприємства у 2018-2022 рр.

Аналізуючи динаміку операційних витрат підприємства, слід зробити наступні висновки. Матеріальні витрати в 2018 р. склали 5523,0 тис. грн, у 2019 р. – 6073,0 тис. грн, що на 550,0 тис. грн / 10,0 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 13687,0 тис. грн, що на 7614,0 тис. грн / 125,4 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 6088,0 тис. грн, що на 7599,0 тис. грн / 55,5 % менше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 4032,0 тис. грн, що на 2056,0 тис. грн / 33,8 % менше порівняно до 2021 р.

Витрати на оплату праці в 2018 р. склали 4383,0 тис. грн, у 2019 р. – 4760,0 тис. грн, що на 377,0 тис. грн / 8,6 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 5428,0 тис. грн, що на 668,0 тис. грн / 14,0 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 6919,0 тис. грн, що на 1491,0 тис. грн / 27,5 % більше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 8469,0 тис. грн, що на 1550,0 тис. грн / 22,4 % більше порівняно до 2021 р.

Відрахування на соціальні заходи в 2018 р. склали 1620,0 тис. грн, у 2019 р. – 1680,0 тис. грн, що на 60,0 тис. грн / 3,7 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 1946,0 тис. грн, що на 266,0 тис. грн / 15,8 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 1368,0 тис. грн, що на 578,0 тис. грн / 29,7 % більше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 1703,0 тис. грн, що на 335,0 тис. грн / 24,5 % більше порівняно до 2021 р.

Амортизація в 2018 р. склала 7004,0 тис. грн, у 2019 р. – 7873,0 тис. грн, що на 869,0 тис. грн / 12,4 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 4660,0 тис. грн, що на 3213,0 тис. грн / 40,8 % менше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 5557,0 тис. грн, що на 897,0 тис. грн / 19,3 % більше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 5987,0 тис. грн, що на 430,0 тис. грн / 7,7 % більше порівняно до 2021 р.

Інші операційні витрати в 2018 р. склали 6478,0 тис. грн, у 2019 р. – 6544,0 тис. грн, що на 66,0 тис. грн / 1,0 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 22902,0 тис. грн, що на 16358,0 тис. грн / 250,0 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 22526,0 тис. грн, що на 376,0 тис. грн / 1,6 % менше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 28528,0 тис. грн, що на 6002,0 тис. грн або 26,6 % більше порівняно до 2021 р.

Загалом операційні витрати в 2018 р. склали 25008,0 тис. грн, у 2019 р. – 26930,0 тис. грн, що на 1922,0 тис. грн / 7,7 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 48623,0 тис. грн, що на 21693,0 тис. грн / 80,6 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 42458,0 тис. грн, що на 6165,0 тис. грн / 12,7 % менше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 48719,0 тис. грн, що на 6261,0 тис. грн / 14,8 % більше порівняно до 2021 р.

Важливу роль при аналізі операційних витрат відіграє дослідження їх структури та виділення найбільш вагомих елементів. Так, у 2022 р. найбільшу питому вагу займали інші операційні витрати – 58,6 %, витрати на оплату праці – 17,4 %, амортизація – 12,3 %, матеріальні витрати – 8,3 %, відрахування на соціальні заходи – 3,4 %.

2.6 Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

В умовах ринкової економіки діяльність суб'єктів господарювання спрямована на отримання максимально можливої економічної вигоди, що знаходить свій прояв у фінансових результатах. Нині великого значення набуває дослідження причинно-наслідкових зв'язків, пов'язаних із процесом формування фінансових результатів підприємств, їх оцінкою, прогнозуванням та забезпеченням позитивного результату – прибутку, який є одним з основних власних джерел формування фінансових ресурсів підприємств, необхідних для забезпечення їх поточної діяльності та подальшого розвитку. Збільшення прибутку підприємницьких структур впливає на темпи економічного розвитку країни, її адміністративно-територіальних одиниць, зростання суспільного багатства та підвищення життєвого рівня населення [11].

Для оцінки змін, що відбулися у розрахунках за трансформації бухгалтерського обліку в Україні, застосовують метод порівняння показників, які відображаються у звіті про фінансові результати діяльності підприємства. Першочергово звіт про фінансові результати включає: дохід (виручку) від реалізації продукції (робіт, послуг); ПДВ, акцизний збір, інші відрахування з доходу; чистий дохід (виручка від реалізації продукції (робіт, послуг), який розраховується як різниця між доходом (виручкою), непрямыми податками та іншими вирахуванням з доходу. Наступним елементом фінансового звіту є собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) та валовий прибуток, на основі якого розраховуються всі інші види прибутку. Виробнича собівартість включає: прямі матеріальні витрати, прямі витрати на оплату праці, інші прямі витрати та загально виробничі витрати. До складу собівартості реалізованої продукції не включається зміна залишків незавершеного виробництва та готової продукції.

Основними завданнями аналізу фінансових результатів діяльності є: вивчення можливостей одержання прибутку відповідно до наявного ресурсного

потенціалу підприємства і кон'юнктури ринку; систематичний контроль за процесом формування прибутку і зміною його динаміки; визначення впливу як зовнішніх, так і внутрішніх факторів на фінансові результати й оцінювання якості прибутку; виявлення резервів збільшення суми прибутку і підвищення рівня прибутковості бізнесу; оцінювання роботи підприємства з використання можливостей збільшення прибутку і рентабельності; вироблення рекомендацій з підвищення ефективності системи керування прибутком. Відповідно, основними напрямками аналізу фінансових результатів підприємства є такі: аналіз та оцінка рівня і динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг; аналіз фінансових результатів від іншої реалізації, позареалізаційної та фінансової інвестиційної діяльності; аналіз та оцінка використання чистого прибутку; аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку; аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків; аналіз та оцінка впливу інфляції на фінансові результати; факторний аналіз показників рентабельності [26].

Фінансові результати діяльності аналізованого підприємства наведено у таблиці 2.7 та на рисунку 2.7.

Таблиця 2.7 – Фінансові результати діяльності підприємства

Показники	Значення за роками				
	2018	2019	2020	2021	2022
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	38494,0	40248,0	47968,0	54184,0	62812,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	19366,0	19982,0	39699,0	32679,0	36290,0
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	19128,0	20266,0	8269,0	21505,0	26522,0
Інші операційні доходи, тис. грн	699,0	185,0	461,0	98,0	115,0

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати, тис. грн	5117,0	5394,0	7171,0	8387,0	10712,0
Інші операційні витрати, тис. грн	525,0	1554,0	1753,0	1392,0	1717,0
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток / збиток), тис. грн	14185,0	13503,0	-194,0	11824,0	14208,0
Інші фінансові доходи, тис. грн	641,0	241,0	6,0	10,0	4,0
Фінансові витрати, тис. грн	3345,0	4231,0	4190,0	3958,0	3601,0
Інші витрати, тис. грн	163,0	322,0	325,0	882,0	179,0
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток / збиток), тис. грн	11318,0	9191,0	-4703,0	7037,0	10439,0
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	2150,0	1654,0	-	346,0	1966,0
Чистий фінансовий результат (прибуток / збиток), тис. грн	9168,0	7537,0	-4703,0	6691,0	8473,0

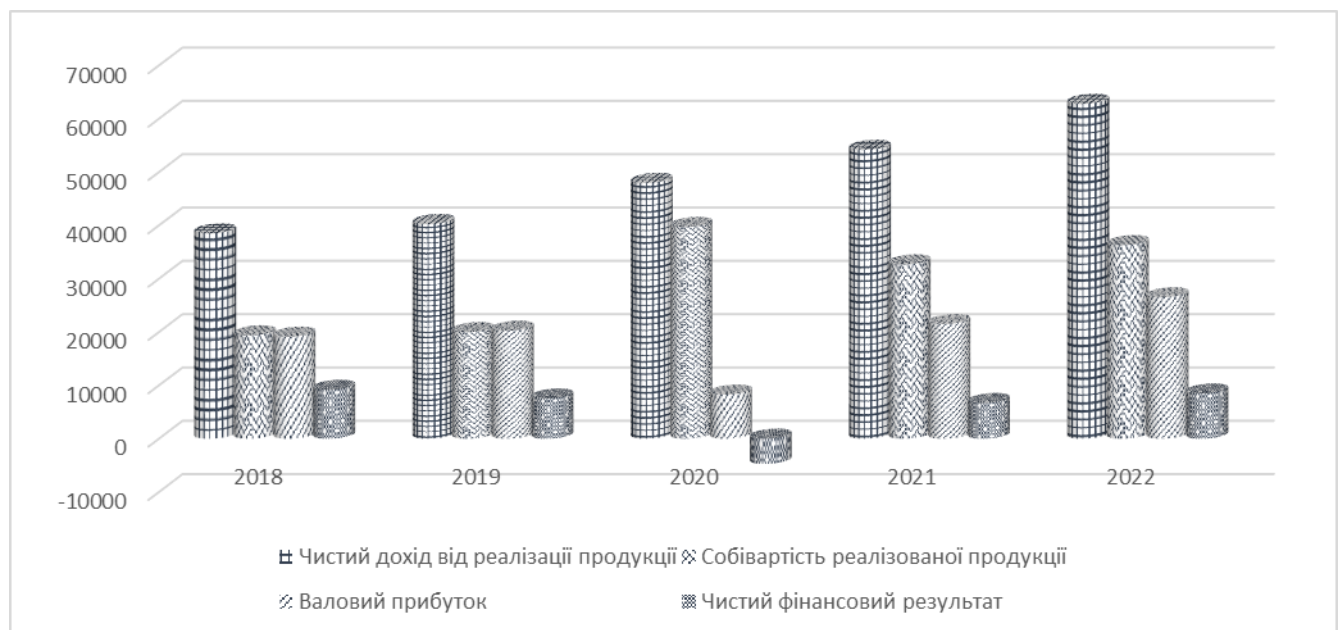


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства у 2018-2022 рр.

Аналізуючи динаміку фінансових результатів діяльності підприємства, слід зробити наступні висновки. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. склав 38494,0 тис. грн, у 2019 р. – 40248,0 тис. грн, що на 1754,0 тис. грн / 4,6 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 47968,0 тис. грн, що на 7720,0 тис. грн / 19,2 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 54184,0 тис. грн, що на 6216,0 тис. грн / 13,0 % більше порівняно до 2019 р.; у 2022 р. – 62812,0 тис. грн, що на 8628,0 тис. грн / 15,9 % більше порівняно до 2021 р.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2018 р. склала 19366,0 тис. грн, у 2019 р. – 19982,0 тис. грн, що на 616,0 тис. грн / 3,2 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 39699,0 тис. грн, що на 19717,0 тис. грн / 98,7 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 32679,0 тис. грн, що на 7020,0 тис. грн / 17,7 % більше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 36290,0 тис. грн, що на 3611,0 тис. грн або 11,1 % більше порівняно до 2021 р.

Валовий прибуток (збиток) у 2018 р. склав 19128,0 тис. грн, у 2019 р. – 20266,0 тис. грн, що на 1138,0 тис. грн / 6,0 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 8269,0 тис. грн, що на 11997,0 тис. грн / 59,2 % менше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 21505,0 тис. грн, що на 13236,0 тис. грн / 160,1 % більше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 26522,0 тис. грн, що на 5017,0 тис. грн / 23,3 % більше порівняно до 2021 р.

Фінансовим результатом від операційної діяльності у 2018 р. є прибуток, розмір якого склав 14185,0 тис. грн, у 2019 р. – прибуток у розмірі 13503,0 тис. грн, що на 682,0 тис. грн / 4,8 % менше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – збиток у розмірі 194,0 тис. грн, що на 13697,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у 2019 р.; у 2021 р. – прибуток у розмірі 11824,0 тис. грн, що на 12022,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2020 р.; у 2022 р. – прибуток у розмірі 14208,0 тис. грн, що на 2384,0 тис. грн / 20,2 % більше порівняно до 2021 р.

Фінансовим результатом діяльності до оподаткування у 2018 р. є прибуток, розмір якого склав 11318,0 тис. грн, у 2019 р. – прибуток у розмірі 9191,0 тис. грн, що на 2127,0 тис. грн / 18,8 % менше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – збиток у розмірі 4703,0 тис. грн, що на 13894,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у

2019 р.; у 2021 р. – прибуток у розмірі 7037,0 тис. грн, що на 11740,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2020 р.; у 2022 р. – прибуток у розмірі 10439,0 тис. грн, що на 3402,0 тис. грн / 48,3 % більше порівняно до 2021 р.

Чистим фінансовим результатом діяльності підприємства у 2018 р. є прибуток, розмір якого склав 9168,0 тис. грн, у 2019 р. – прибуток у розмірі 7537,0 тис. грн, що на 1631,0 тис. грн / 17,8 % менше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – збиток у розмірі 4703,0 тис. грн, що на 12240,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у 2019 р.; у 2021 р. – прибуток у розмірі 6691,0 тис. грн, що на 11394,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2020 р.; у 2022 р. – прибуток у розмірі 8473,0 тис. грн, що на 1782,0 тис. грн / 26,6 % більше порівняно до 2021 р.

Висновки до розділу 2

Аналізуючи динаміку обсягу реалізації продукції та послуг підприємством за період 2018-2022 рр. було зроблено такі висновки: у 2018 р. реалізовано продукції та послуг на 46962,0 тис. грн; у 2019 р. – 50423,0 тис. грн, що більше на 7,4 %; у 2020 р. – 58668,0 тис. грн, що більше на 16,4 %; у 2021 р. – 70332,0 тис. грн, що більше на 19,9 %; у 2022 р. – 76606,0 тис. грн, що більше на 8,9 %. Присутня тенденція до росту обсягу реалізації продукції та послуг підприємством в грошовому виразі.

Аналізуючи динаміку вартості основних засобів підприємства за період 2018-2022 рр. зроблено такі висновки: загальна вартість основних засобів на початок 2018 р. склала 222532,0 тис. грн, на кінець періоду – 240804,0 тис. грн, збільшення протягом року – 8,2 %; на початок 2019 р. склала 240804,0 тис. грн, на кінець періоду – 265377,0 тис. грн, збільшення – 10,2 %; на початок 2020 р. склала 265377,0 тис. грн, на кінець періоду – 264078,0 тис. грн, зменшення – 0,5 %; на початок 2021 р. склала 264078,0 тис. грн, на кінець періоду – 259086,0 тис. грн, зменшення – 1,9 %; на початок 2022 р. склала 259086,0 тис. грн, на кінець періоду – 265191,0 тис. грн, збільшення – 2,4 %. Визначено, що відбулося збільшення

рівня зношеності основних фондів, що досягло найвищого рівня в 2022 р. – 31,5 %.

Аналізуючи динаміку показників ефективності використання основних фондів підприємства, визначено, що ефективність використання основних фондів підприємством протягом 2018-2022 рр. знижувалася, про що свідчить погіршення показника фондовіддачі та зростання фондомісткості. Позитивною динамікою відзначився показник фондоозброєності, однак його зростання відбулося у результаті зниження кількості працівників.

Аналізуючи динаміку показників використання трудових ресурсів, зроблено такі висновки: продуктивність праці працівників у 2018 р. складала 469,62 тис. грн/ос., у 2019 р. – 530,77 тис. грн/ос., що на 13,0 % більше порівняно до 2013 р.; у 2020 р. – 586,68 тис. грн/ос., що на 10,5 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 740,34 тис. грн/ос., що на 26,2 % більше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 880,53 тис. грн/ос., що на 18,9 % більше порівняно до 2021 р. Збільшення продуктивності праці говорить про зростання рівня ефективності використання трудових ресурсів.

Аналізуючи динаміку операційних витрат підприємства, зроблено такі висновки: загалом операційні витрати в 2018 р. склали 25008,0 тис. грн, у 2019 р. – 26930,0 тис. грн, що на 7,7 % більше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – 48623,0 тис. грн, що на 80,6 % більше порівняно до 2019 р.; у 2021 р. – 42458,0 тис. грн, що на 12,7 % менше порівняно до 2020 р.; у 2022 р. – 48719,0 тис. грн, що на 14,8 % більше порівняно до 2021 р.

Аналізуючи динаміку фінансових результатів діяльності підприємства, зроблено такі висновки: чистим фінансовим результатом діяльності у 2018 р. є прибуток, розмір якого склав 9168,0 тис. грн, у 2019 р. – прибуток у розмірі 7537,0 тис. грн, що на 1631,0 тис. грн або 17,8 % менше порівняно до 2018 р.; у 2020 р. – збиток у розмірі 4703,0 тис. грн, що на 12240,0 тис. грн менше від отриманого прибутку у 2019 р.; у 2021 р. – прибуток у розмірі 6691,0 тис. грн, що на 11394,0 тис. грн більше від отриманого збитку у 2020 р.; у 2022 р. – прибуток у розмірі 8473,0 тис. грн, що на 1782,0 тис. грн, що на 26,6 % більше порівняно до 2021 р.

3 Цифровізація, як перспективний напрям стратегічного управління підприємством

3.1 Особливості управління підприємством в умовах цифровізації

На етапі у глобальному інформаційному суспільстві активно формується новий економічний уклад – цифровий. Відбувається цифровізація економічних процесів та проникнення інформаційних технологій у всі сфери діяльності. Виникають нові вимоги до джерел конкурентних переваг підприємств та ефективних концепцій їх функціонування та управління.

Актуальність питань, пов'язаних з особливостями управління підприємством в умовах інформатизації та цифровізації, набуває особливої значущості. Необхідно організовувати діяльність підприємства з урахуванням особливостей переходу на нові засади цифрової економіки, прогнозування можливих супутніх проблем, а також розробки рішень та пропозицій щодо мінімізації негативних наслідків та посилення основного результату діяльності підприємства [3].

Істотну конкурентну перевагу також може дати система ефективного управління наявними ресурсами та бізнес-процесами на підприємствах на основі інноваційних технологій та методів оптимізації бізнес-процесів, які стають найважливішим інструментарієм управління через постійне поліпшення процесів, що протікають на підприємстві, та їх оптимізацію.

В основі концепції програми «Україна – 2030Е» ключовими елементами стають інформаційні технології, електронні послуги, а також великі масиви даних та нові технології їх передачі, обробки, зберігання, управління, аналізу та формування прогнозних показників.

У рамках програми можна виділити такі основні проблеми, з якими стикається держава, суспільство та організації в сучасних умовах:

- відсутність нормативно-правової бази, що регулює новий економічний уклад, або її невідповідність технологічним змінам, що відбуваються на етапі розвитку;
- поява нових технологій, об'єктів та суб'єктів економічних відносин, стрімке зростання обсягів даних, які стають новою формою капіталу;
- недостатній рівень підготовки компетентних кадрів; дефіцит людського капіталу;
- великий обсяг даних породжує велику кількість інформаційних потоків та ризиків, пов'язаних із забезпеченням інформаційної безпеки при передачі, обробці та зберіганні даних;
- поява нових «наскрізних» технологій та прикладних рішень, що потребують модернізації інфраструктури.

В основі інформатизації лежить масове впровадження інформаційних систем та технологій, з метою підвищення ефективності всіх видів діяльності, покращення умов праці та якості життя населення. Інформатизація охоплює інформаційні процеси різних типів у соціально-економічній та науково-технічній області [4].

Поняття «цифровізація» в останні роки стало все частіше використовуватися у зв'язку з широким використанням цифрових технологій роботи з великими масивами даних, можливостями їх візуалізації, появою та розповсюдженням нових технічних засобів та програмних рішень.

Менеджмент підприємств в умовах нового цифрового економічного укладу має активно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, вибудовуватись з урахуванням прозорості та структурованості всіх бізнес-процесів, застосовувати ефективну систему управління знаннями та мотивації персоналу, а також враховувати особливості управління підприємством в умовах цифровізації [32].

На рисунку 3.1 представлені основні особливості управління підприємством за умов цифровізації. При впровадженні в діяльність підприємства цифрові технології дають низку переваг, серед яких можна виділити підвищення гнучкості виробництва за рахунок проактивної зміни характеристик виробничого процесу та

забезпечення інформаційної інтеграції етапів життєвого циклу продукції. Цифрова трансформація дає якісне покращення бізнес-процесів підприємства за рахунок впровадження інновацій та адаптації бізнес-моделей до умов сучасної цифрової економіки [6, 29].



Рисунок 3.1 - Особливості управління підприємством в умовах цифровізації

Варто відзначити, що сьогодні наявне значне підвищення рівня залежності виробництва від цифрових технологій, що використовуються. Необхідно пред'являти підвищені вимоги до цифрових технологій та враховувати можливі збитки від збою інтегрованих цифрових систем, оскільки вони будуть більш суттєвими порівняно з традиційною моделлю управління виробничими процесами підприємства.

Промислове виробництво стрімко розвивається з величезним переважанням високотехнологічних галузей. З'являються, розвиваються та впроваджуються нові виробничі технології.

Серед галузевих лідерів, які перебувають у процесі реалізації стратегії цифрової трансформації, можна виділити банківський сектор та фінансові

послуги, ІТ та розробку ПЗ, а також промислове виробництво. Галузі, в рамках яких цифровізація розвивається найгірше, – це сфера послуг бізнесу (обслуговування та супровід), індустрія розваг та будівництво. Хоча пандемія та війна вивели цифровий розвиток бізнесу на новий рівень розвитку [28].

Для досягнення своїх бізнес-цілей у мирний час український бізнес, як і будь-який інший, потребує цілої низки ресурсів. А під час війни — тим більше. Одним із найважливіших ресурсів є державна підтримка, яка може надаватися у формі чіткого регулювання, фінансування та заохочення. Надійна ІТ-інфраструктура також має критичне значення, оскільки вона дозволяє бізнесу використовувати технології для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Крім того, українському бізнесу потрібен доступ до кваліфікованої та вмотивованої робочої сили, яка сприятиме його зростанню та успіху. Але те, чого найбільше потребує майже половина (49%) українських підприємств, це збільшення фінансових інвестицій, оскільки це дає їхньому бізнесу змогу зростати та розширювати свою діяльність. Загалом, саме комбінація цих ресурсів необхідна українському бізнесу, щоб не лише вижити в умовах війни, що триває, але й процвітати на конкурентному глобальному ринку (рисунок 3.2) [37].

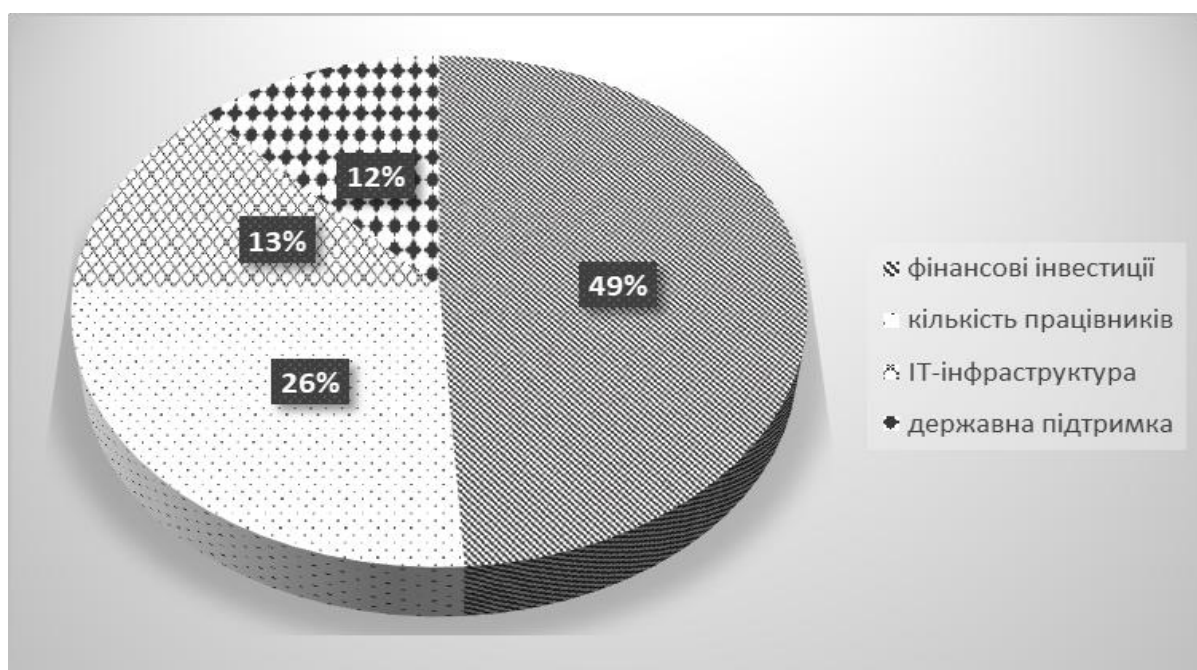


Рисунок 3.2 – Ресурси, які потрібні сучасним підприємствам для досягнення бізнес-цілей у воєнний час

За експертними оцінками серед факторів, що перешкоджають цифровій трансформації, можна вказати такі: відсутність вибудованої стратегії, дефіцит кваліфікованих кадрів, низький рівень компетенцій та знань у працівників підприємств, відсутність інтеграції нових та існуючих технологій та даних, негнучкі або повільні процеси, застарілі технології, відсутність тісних зв'язків між ІТ та бізнесом, неготовність до змін, недостатнє фінансування, позиція керівництва, можливі ризики.

У сучасних умовах цифровізації підприємствам доводиться проводити реорганізацію своєї діяльності, зокрема у зв'язку з впровадженням інформаційних систем. Це є серйозними ризиками, оскільки використання готових чи розроблених не під замовлення проєктів найчастіше закінчуються невдачею. Існуючі методики та інструментальні засоби не завжди дозволяють знизити ризики та вирішити питання реорганізації бізнес-процесів підприємства на різних етапах. Велике значення має методологія побудови складної системи діяльності підприємства [40].

Розробка ефективного підходу до управління бізнес-процесами та новими технологіями на підприємстві є не простим завданням. Щоб забезпечити сталий розвиток підприємства, потрібно застосовувати інноваційні теорії та методології управління. Процеси, що протікають на підприємстві, вимагають постійної уваги з боку керівництва, власників процесу та співробітників, які забезпечують виконання бізнес-процесів. У процесі поліпшення та оптимізації процесів необхідно підтримувати рівень ефективності та досягнуті успіхи внаслідок впровадження процесного підходу.

Для реалізації процесу цифрової трансформації підприємства доцільно використовувати наступний алгоритм [41, 64]:

- формування компетентної експертної робочої групи, здатної провести діагностику діяльності організації та бізнес-процесів, що протікають;
- проведення самообстеження діяльності підприємства та формування масиву вихідних даних про рівень цифровізації підприємства та виробничих бізнес-процесів, про використовувані програмні складові цифрового виробництва;

- оцінка рівня цифровізації (цифрової зрілості) та рівня інформаційної безпеки підприємства;
- виявлення «вузьких місць», визначення пріоритетних напрямів впровадження цифрових технологій, оцінка ризиків;
- аналіз існуючих чи розробка нових концепцій цифровізації підприємства за обраним пріоритетним напрямком;
- формування дорожньої карти впровадження цифрових технологій;
- прийняття рішення на рівні керівника організації про економічну доцільність, ефективність застосування та впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства, затвердження дорожньої карти впровадження;
- реалізація дорожньої карти запровадження цифрових технологій;
- контроль та аналіз результатів впровадження та ключових показників діяльності підприємства з метою внесення коригувань;
- за наявності позитивної динаміки, опрацювання питань масштабування.

При формуванні дорожньої карти варто врахувати рівень матеріально-технічного потенціалу та необхідність його модернізації, а також рівень кадрового потенціалу підприємства та необхідність підвищення кваліфікації та рівня мотивації працівників організації.

Сучасний уклад цифрової економіки характеризується розвитком концепцій нового покоління управління підприємством, серед яких можна виділити наступні технології - штучний інтелект, робототехніку, дрони, 3D-принтери, інтернет речей (Internet of Things, IoT), новацію блокчейн і можливості доповненої та віртуальної реальності. Застосування нових концепцій дає підприємствам конкурентні переваги [40].

Залежно від основних функцій технології можна розбити на 3 групи:

- дані на вході (IoT, дрони);
- обробка даних (штучний інтелект, блокчейн);
- дані на виході (робототехніка, 3D-принтери, доповнена та віртуальна реальність).

При реалізації алгоритму процесу цифрової трансформації підприємства залежно від обраного пріоритетного напрямку можна запропонувати застосування наступних сучасних концепцій в управлінні підприємством. Наприклад, застосування IoT-технологій дозволить трансформувати бізнес-процеси організації та значно підвищити операційну ефективність за рахунок скорочення термінів підготовки виробництва та тривалості виробничого циклу; зниження експлуатаційних витрат та підвищення енергоефективності; скорочення кількості та тривалості простоїв обладнання, підвищення рівня його завантаження; зростання якості продукції, що виробляється.

Застосування блокчейн-технологій дозволить удосконалити роботу підприємства чи організації у галузі фінансових операцій та операцій з матеріальними та нематеріальними активами, а також змінити систему управління шляхом моніторингу та фіксації скоєних операцій (як зовнішніх, так і внутрішніх) [37].

Для формування позитивної ділової репутації підприємства дедалі частіше застосовують децентралізовані системи зберігання даних. Наприклад, команда блокчейн-стартапу Revain створює токенизовану та частково децентралізовану репутаційну платформу, відмінними особливостями якої є використання штучного інтелекту, застосування системи винагород, автоматичної фільтрації, веб-додатків, наявність токенів двох типів, вбудована функція огляду сховища.

3.2 Інструменти та методи цифрової трансформації

Для організації стратегічного управління цифровою трансформацією суб'єкту необхідно мати наскрізні технології управління на основі цифрового двійника – це інструментальні алгоритми та інтелектуальні засоби щодо вирішення стратегічних проблемних ситуацій на основі технології когнітивного аналізу мовної (інтелектуальної) діяльності, логіко-лінгвістичного моделювання

наслідків, візуалізації когнітивних сценаріїв у динаміці, актуалізації сучасної бази знань та її контекстного розвитку, фреймового представлення необхідних та достатніх знань для антиципації та вирішення проблемних ситуацій функціонування об'єкта управління.

Наскрізні технології управління формуються на основі концептуального каркасу теорії адаптивного управління та включають семантичні моделі об'єкта та суб'єкта управління, структурування їх цілей та формування логіко-лінгвістичної моделі у формі дискретно-ситуаційної мережі та фреймового представлення необхідних та достатніх знань про вирішення проблемної ситуації.

Цифрова трансформація із застосуванням наскрізних технологій управління дозволяє моделювати та візуалізувати планові, організаційні, координаційні рішення шляхом когнітивного динамічного нормування в реальному часі з метою визначення можливих динамічних когнітивних сценаріїв взаємодії всіх факторів, включаючи загрози та виклики на основі фреймового уявлення знань про проблемні ситуації. Наприклад, рішення про умови застосування механізму трансферних цін з урахуванням поточної ситуації може застосовуватися блискавично, причому з опрацюванням альтернативних варіантів розвитку ситуації в конкурентному середовищі при вбудовуванні в ланцюжок виробничої кооперації [37].

Цифрова трансформація сучасного підприємства вимагає розробки нового методичного забезпечення системи прийняття рішень на основі лінгвістичного моделювання семантичних структур баз знань, розвитку когнітивних аспектів теорії управління для формування узагальненої онтології моделі знань із цифрової трансформації .

Спільне застосування когнітивного підходу, розробок у сфері штучного інтелекту, комп'ютерних технологій забезпечує обробку великих даних для подальшого їх застосування у системі підтримки прийняття управлінських рішень на якісно новий рівень застосування за рахунок емерджентних властивостей та ефектів синергії.

Як було зазначено, становлення кіберфізичних систем нерозривно пов'язане з процесом управління цифровою трансформацією галузі, який неминує зачіпач як суб'єкти, так і об'єкти управління з супутніми протидіями змін, що в результаті призводить до їхньої видозміни, адаптації і, як наслідок, еволюції. З огляду на низький рівень формалізації знань у галузі управління та прийняття рішень особливої значущості набуває необхідність формування відповідного методичного забезпечення застосування когнітивних технологій.

Отже, цифрова трансформація підприємства пов'язана з процесом інтеграції наскрізних цифрових інтелектуальних технологій у системі управління та бізнес-моделі підприємства, що відображає його перехід до стандарту Індустрії 4.0 через широкомасштабне використання наскрізних цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій на основі вертикальної інтеграції для підвищення якості управління, що потребує відповідної цифрової інфраструктури сучасного ІТ-забезпечення, ефективного механізму впровадження програм випереджального навчання на базі інтелектуальних технологій управління [29].

Цифрова трансформація безпосередньо пов'язана із запуском технологічних інновацій. Прийняттю остаточного рішення про впровадження будь-якої технології в промислову експлуатацію повинні передувати аналіз відповідності обраної технології стратегічним цілям організації, визначення комерційної зрілості організації, і навіть готовності інфраструктури.

Результати досліджень BCG спільно з IBM вказують на те, що найкращий ефект дає зміну бізнес-моделі. Дослідження показали, що компанії, які займають лідируючі позиції, займаються оновленням своїх бізнес-моделей у 2 рази частіше, ніж компанії, що відстають.

Використання цифрових бізнес-моделей впливає збільшення прибутковості організації, визначає стійкість її становища на сучасному ринку, оскільки усталені бізнес-моделі нині сильно схильні до ризику знищення із боку цифрових бізнес-моделей. Наведемо приклади:

- енциклопедія – інтернет-джерело;
- житло - сервіс онлайн-бронювання;

- кінотеатр – сервіс онлайн-кінотеатрів;
- транспорт – платформи ride sharing.

Компанія Airbnb визнана одним із найяскравіших прикладів руйнування традиційних бізнес-моделей. Платформна бізнес-модель, на якій заснована компанія Airbnb, є провідником між тим, чого потребує ринок, і тим, що можуть дати технології. Одна з характеристик вищезгаданої бізнес-моделі полягає у відсутності необхідності володіння та управління активами. Оскільки Airbnb не потребує великих інвестицій для розширення, то компанія може брати об'єкти за нижчі ціни. З боку клієнта модель Airbnb переглядає ціннісні пропозиції, пропонуючи більш індивідуальне та дешеве обслуговування.

Далі розглянемо основні актуальні напрямки та інструменти цифрової трансформації бізнесу [53]:

- оцифрування аналогових продуктів. Для компаній, що займаються продажем фізичних продуктів, оцифрування – спосіб поступового входження у світ цифрових технологій. Об'єднання різноманітних датчиків і сенсорів у вже існуючі продукти – один із способів оцифрування. Наприклад, преміум-бренд лижного одягу Spyder вшиває NFC-мітки у свої куртки: при натисканні на логотип клієнт отримує інформацію про місцеві умови лижної траси та погоду на свій смартфон;

- виведення посередників із каналів зв'язку. Сьогодні інтернет забезпечує прямий зв'язок між виробниками та споживачами;

- цифрові технології. На базі цифрових технологій створюються та розробляються нові бізнес-моделі. З кожним роком таких технологій утворюються все більше і більше, їх необхідно аналізувати, стежити за змінами, що виникають, і на основі наявних даних створювати нові бізнес-моделі;

- цифрова платформа. Одним із основних ресурсів створення платформної бізнес-моделі є цифрова платформа.

Існує 3 типи вищезгаданих платформ:

- цифрова платформа - бізнес-модель. Власник платформи не бере участі у виробництві продукції, що продається на платформі (Wildberries, Ozon), не надає

пропоновані послуги (Uber), не розробляє контент (YouTube), що генерується щодня;

- цифрова платформа - цифрова інфраструктурна платформа. Мета функціонування цифрової платформи - швидке виведення ринку й надання споживачам у секторах економіки рішень з автоматизації своєї діяльності, які використовують наскрізні цифрові технології роботи з даними, і навіть доступом до їх джерел;

- цифрова платформа – інструментальна цифрова платформа. Цифрова платформа дає можливість максимізувати показник швидкості розробки ПЗ, що застосовуються в процесі обробки інформації через надання певних базових функцій та інтерфейсів для аналізу та обробки інформації на основі наскрізної технології роботи з даними, певний набір інструментів розробки та налаштування програмних, програмно-апаратних засобів;

- співробітники. Людський капітал – ключовий ресурс у бізнес-моделях. Варто зазначити, що цифрова технологія внесла підвищені вимоги до існуючих фахівців, також виникають труднощі з утриманням кваліфікованих спеціалістів в організації. Попит на таких спеціалістів постійно зростає;

- колаборації. Цифрові технології беруть участь у взаємодії партнерів, допомагають у розподілі бізнес-ризиків, що може призвести до зниження витрат, що визнано традиційним видом колаборації;

- платформа. Massachusetts Institute of Technology (MIT) дав визначення цифрової платформи: ««Цифрова платформа (як бізнес-модель) – забезпечена високими технологіями бізнес-модель, яка створює вартість, полегшуючи обміни між двома і більше групами учасників». Відмінна ознака платформної бізнес-моделі – наявність цифрової платформи як ключового ресурсу. Цифрові платформи поєднують між собою незалежних суб'єктів з боку і попиту, і пропозиції. Дані суб'єкти вступають у безпосередню взаємодію реалізації комерційних угод безпосередньо з урахуванням самої платформи;

- цінність цифрової платформи. Організації, які використовують у своїй роботі платформну бізнес-модель, досить стрімко увірвалися до «десятки»

найкращих компаній світу, заснованих на лінійних моделях (Apple, Amazon, Facebook). Одна з основних цінностей цифрової платформи – різке зниження витрат, що виявляється у:

- взаємодії співробітників у організації;
- переході нового рівня взаємозв'язку співробітників із клієнтами;
- можливості для прямої взаємодії сторін.

Наявність цифрової платформи всередині організації є ключем до успішної цифрової трансформації абсолютно в усіх галузях бізнесу. Прикладами таких платформ є бізнес-моделі компаній Apple, Google, Facebook.

Одним з основних завдань цифрової трансформації є зміна бізнес-моделей організації. Клієнти перейдуть на нові бізнес-моделі за кратного поліпшення якості, швидкості, часу, ціни.

До розгляду пропонуються підходи до створення бізнес-моделей [43]:

- комбінаторика вже існуючих бізнес-моделей. Було вивчено та проаналізовано найпроривніші за останні 100 років бізнес-моделі, і з'ясувалося, що 90% з них є результатами творчого перерозподілу та об'єднання 55% вже відомих шаблонів бізнес-моделей;

- брейнстормінг нових моделей. Варто уважно стежити за технологічними трендами, що з'являються і змінюються, застосовуючи дані Gartner Hype Cycle, звіти CBInsights. У процесі застосування нових технологій по відношенню до різних блоків бізнес-моделі існує висока ймовірність утворення їх нових шаблонів.

- руйнування вже існуючої бізнес-моделі. Крім як створення нових бізнес-моделей, можна діяти і від зворотного - від руйнування вже існуючих та всім відомих бізнес-моделей. Варто відстежувати прояви руйнівних бізнес-моделей на етапі їх виникнення у вигляді стартапів та застосовувати дії для захисту власного бізнесу.

3.3 Формування стратегії цифрової трансформації підприємства

Цифрова стратегія як маршрут стратегічної переорієнтації організації спирається на розуміння поточної ситуації у галузі економіки та прогнозування майбутнього розвитку [36].

Одним із найважливіших елементів організації діяльності підприємства є побудова та впровадження стратегії як сукупності взаємопов'язаних управлінських процесів. Інтеграція наскрізних цифрових технологій сприяє комплексному підвищенню адаптивності та ефективності підприємства.

Цифровізація досягла такого рівня, який дозволяє бізнес-спільноті вбудовуватися у повсюдну глобалізацію, а дані, які збирають комерційні підприємства, стали новим активом. Проте в даний час складно говорити про системність цього процесу. Він утруднений недостатнім рівнем цифрової зрілості як підприємств, так і співробітників, які працюють на них, недостатнім розвитком у них відповідних компетенцій і навичок.

Залежно від того, яким способом послуга чи товар забезпечують кінцеву вигоду для клієнта та ланки у ланцюжку створення вартості, виділяють чотири моделі цифрової трансформації компаній: омніканальний бізнес, постачальник, драйвер екосистеми та модульний виробник. Кожна з даних моделей має свої переваги та недоліки та застосовується в тій чи іншій сфері економіки. Основний ризик під час їх використання у тому, що цифровізація перестала бути універсальним інструментом і може гарантувати довгострокову стійкість компанії [47].

Моделі із синтезом нових бізнес-моделей та цифрових інструментів стають найбільш успішними, а цифрові технології можуть бути впроваджуватися як у всій корпоративній структурі, так і в окремих її частинах. Цифровізація сприяє зростанню числа клієнтів, підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Про випереджальний розвиток подібних компаній свідчить їхній успішний результат, незважаючи на економічний спад показників економіки.

Важливість змін у бізнес-стратегії визначає протиріччя, що виникають між практичними цілями компанії та ситуацією, що склалася. Останнім часом все більше компаній використовують стратегії організаційного розвитку для повного поєднання всіх процесів управління.

Стратегія цифрової трансформації складається з трьох складових (рисунок 3.3), де AS IS показує положення цифрової стратегії в даний момент, TO BE визначає, яким чином ця стратегія буде реалізована в кінцевому рахунку, маршрутна карта вказує оптимальний шлях досягнення мети за рахунок певних проєктів та ініціатив.

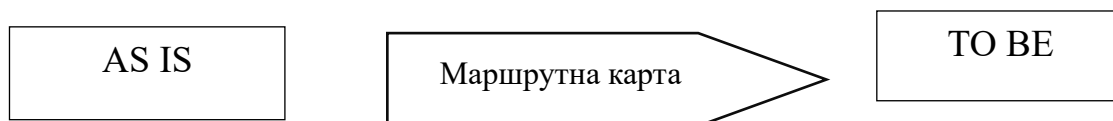


Рисунок 3.3 - Маршрут цифрової стратегії

Стратегію цифрової трансформації організації можна формулювати за трьома складовими частинами (рисунок 3.4).

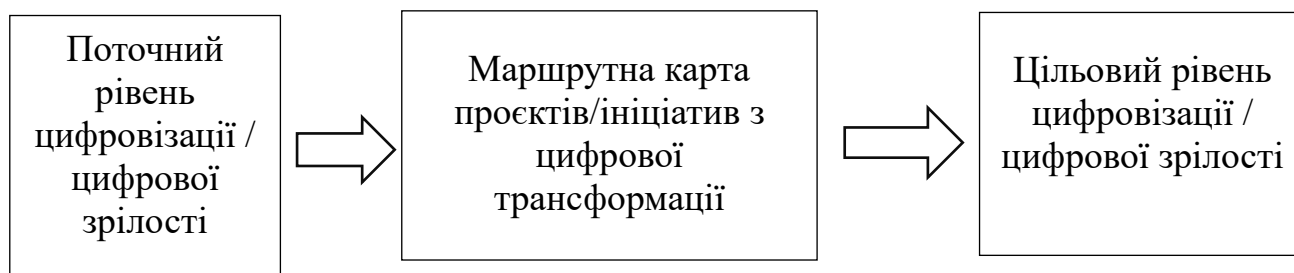


Рисунок 3.4 - Стратегія цифрової трансформації

Для кожної організації визначається ступінь деталізації кожної частини та розуміння сфери застосування стратегії. Центральним елементом стратегічної карти є керуюча модель (ядро) цифровізації та компанії загалом.

На етапі поточного рівня цифровізації керівництву компанії потрібно визначитися з ключовими КРІ у розвитку компанії, вибором основних

управлінських технологій, необхідністю залучення до процесу співробітників компанії та зовнішніх експертів. Крім цього, необхідно визначити поточний рівень цифрової зрілості компанії, а також карту шляхів створення та розвитку ресурсів для цифровізації.

Далі маршрутна карта ініціатив включає аналіз даних та цифрових активів, оцінку цифрової доступності співробітників та цифрової інфраструктури компанії. Одним із елементів стратегічної карти є оцифрування корпоративної діяльності в ланцюжку створення вартості. Тут важливо оцінити, які бізнес-процеси потребують впровадження цифрових технологій. На етапі цільового рівня цифровізації приймаються рішення про обсяг та структуру інвестицій на цифрову трансформацію, а також необхідність залучення висококваліфікованих фахівців у галузі цифрових рішень та спільної розробки цифрових рішень з партнерами. Наступним елементом є процеси підтримки, у тому числі електронного документообігу, бухгалтерського обліку, адміністративних процесів [41].

Трансформація процесів та діяльності організації в цілому може призвести до сильних змін. Організаціям необхідні механізми взаємодії для масштабування рішень та впровадження розробок та кращих практик, обміну досвідом. Цифрова трансформація має бути циклічною та містити ефективні нововведення для успішної адаптації підприємства до реалій цифрового середовища. Організації необхідно визначитися, на які цілі та завдання має бути спрямована діяльність. Важливим є визначення напрямів ефективних технологій та моделі горизонтів технологічного розвитку стратегій (рисунок 3.5) [47].

Перший обрій називається інкрементальною стратегією. Для забезпечення безперервного поновлення існуючої бізнес-моделі підприємства та її ключових компетенцій формуються нові цифрові рішення – інкрементальні.

Другий обрій – це радикальна стратегія. Існуюча бізнес-модель підприємства та її ключові компетенції розширюють нові рішення серед нових клієнтів та ринків.

Третій обрій визначає підбивна (від англ. disruptive) стратегія. Для створення нових можливостей та протистояння конкурентам створюються нові підбивні компетенції та види цифрового бізнесу. Різні стратегії вимагають різних підходів, критеріїв оцінки, компетенцій та бізнес-процесів.

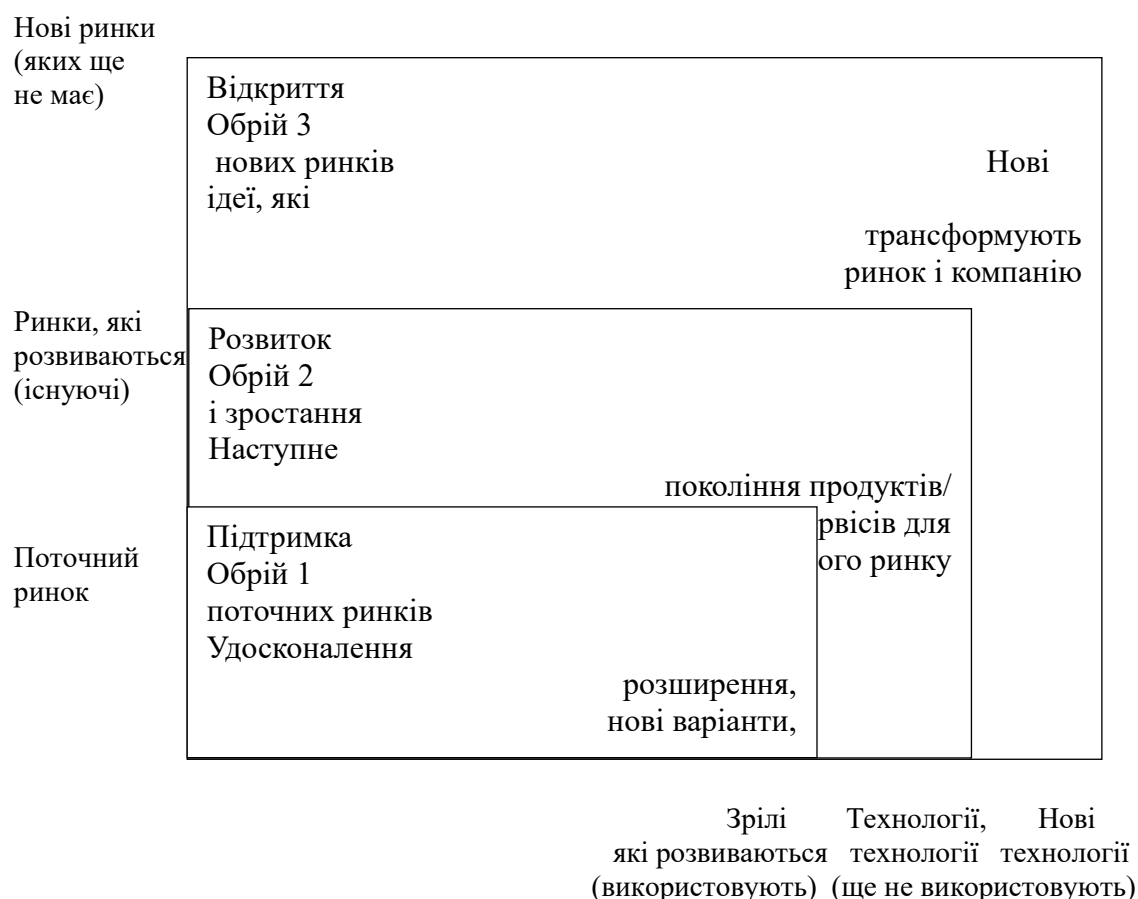


Рисунок 3.5 - Модель обріїв технологічного розвитку стратегій цифрового розвитку підприємства

Розробка цифрової стратегії чи окремих її елементів визначається основними положеннями, яких можна віднести такі [58]:

- визначення цілей і завдань цифрової трансформації у створенні;
- транслявання цілей, завдань та пріоритетів цифрового розвитку працівникам організації;
- здійснення запитів на перелік інструментів для реалізації цифрової трансформації;

- формування плану заходів для досягнення запланованих цілей та завдань;
- усунення потенційних конфліктів між цифровими ініціативами та операційною діяльністю при розподілі фінансових, тимчасових та людських ресурсів;
- формування необхідного ресурсного забезпечення цифрової трансформації;
- побудова механізму постійного моніторингу стратегії та впровадження механізмів швидких змін в організації;
- оцінювання результатів виконання поставлених завдань та ефективності діяльності компанії з цифрової трансформації.

Для розробки цифрової стратегії необхідно виконати такі завдання [57]:

- модифікувати процеси системи керування з використанням цифрових технологій, розробити програми вдосконалення процесів ухвалення рішень;
- розробити стратегічні плани та прогнози;
- провести аналіз маркетингового та управлінського потенціалу, дослідження нових партнерських відносин, що відкривають нові ринки;
- реалізувати цільові програми мотивації співробітників для оптимального використання кадрового потенціалу, спрямовані на створення цифрового середовища та цифрових навичок співробітників, підвищення їхньої залученості до корпоративних цінностей, виявлення траєкторій професійного розвитку та готовності ділитися цінностями корпоративної культури;
- створити ефективні механізми управління даними;
- зміцнювати інформаційну, фінансову та інтелектуальну безпеку підприємства за допомогою інструментів цифрової трансформації управління проектуванням на основі даних.

Аналізуючи стратегію цифрової трансформації та розробку цифрової стратегії в 3 етапи є доцільним сформулювати дії на кожному рівні.

На першому етапі (поточний рівень цифровізації/цифрової зрілості) необхідно визначити цільовий ефект та зміст цифрової трансформації. З цієї

метою здійснюється аналіз передового досвіду цифрової трансформації та оцінюється поточний стан справ в організації. Це дозволить сформулювати цілі та завдання цифрової трансформації та визначити цифрову зрілість.

На другому етапі (маршрутна карта проєктів/ініціатив з цифрової трансформації) необхідно сформулювати портфель проєктів та визначитися з моделлю управління цифровою трансформацією. Для цього розробляються різні сценарії для підприємства із застосуванням інноваційних цифрових технологій, спрямовані на підвищення ефективності різних бізнес-моделей. Потім здійснюється розробка плану реалізації цифрових проєктів та моделі регулювання цифрової трансформації.

На третьому етапі (цільовий рівень цифровізації/цифрової зрілості) здійснюється формування «дорожньої карти» цифрової стратегії. Проводиться рейтинг цифрових розробок дорожньої карти, потім визначаються ресурси та інструменти підтримки цифрової трансформації та створюється остаточна версія цифрової стратегії з презентацією документа для посібника з дії.

Сучасне підприємство при розробці стратегії розвитку має враховувати зміни, які відбуваються у фізичній природі засобів виробництва, тому власне стратегія цифровізації стає інструментом реалізації нової ролі підприємства в середовищі, що трансформується під впливом цифрових технологій [44].

Враховуючи, що стратегія (у тому числі і цифрова) є результатом інтеграції розроблених на основі наявних усередині підприємства перспективних планів, програм розвитку (включаючи інноваційні), інвестиційних програм, то вона не може бути результатом копіювання, і у зв'язку з цим дедалі більшого значення набувають методи розробки, відповідаючи на запитання «як?» і «що?». При цьому, якщо в класичній стратегії «як» визначено відомими методами, а «що» — оточенням, у цифровій стратегії змінними виявляються обидва питання.

Варто відзначити, що для стратегії важлива довгостроковість цілей, оскільки саме тривалий інтервал часу дозволяє встановити сталість мети, і лише зовнішні умови та/або внутрішні зміни, що кардинально змінюються, можуть

стати причиною для її перегляду. При цьому ключовими стратегічними питаннями є:

- створення цифрового середовища (шляхом платформних рішень), в якому взаємодія між учасниками відбувається з використанням цифрових сервісів;
- формування системи цифрового керування активами;
- перехід від ревізійного підходу до контрольованої бізнес-моделі;
- формування «цифрового двійника» технологічних та бізнес-процесів;
- розширення використання сервісної моделі в концепції «все-як-послуга»;
- формування E2E-бізнесу.

Без урахування зазначених вище тенденцій виживання підприємства, збереження бізнесу стає дуже проблематичним [54].

Все вищесказане дозволяє зробити висновок про те, що пошук, вибір, розробка та адаптація методів формування цифрового планування для підприємства виявляються дуже актуальними та затребуваними, а інструментарій цифрової стратегії є найважливішим нематеріальним активом.

Швидкий прогрес у галузі цифрових технологій змушує підприємства змінювати свою стратегію, щоб швидко реагувати на нові загрози та можливості, які вона відкриває. Поява цифрових технологій збіглася з хвилею ініціатив компаній зі стратегічних змін та посиленням відчуття стресу від поширених технологічних змін. Звичайно, ці процеси можуть просто збігатися в часі, але цифрові технології можуть спричинити певні зміни стратегії.

Насамперед, слід зазначити, що в сучасному світі все частіше можна спостерігати зміну глобальних пріоритетів розвитку, що неминуче впливає на процеси розробки та реалізації стратегій компаніями в цих умовах, що змінюються. За останні 10 років, згідно з дослідженнями Bank of America Merrill Lynch, відбулася трансформація парадигм. Пік глобалізаційних процесів, поширення інфокомунікаційних технологій, глобальне старіння населення, загострення екологічних проблем, загальна цифровізація, починаючи з

промисловості та державних послуг та закінчуючи життєдіяльністю громадян, визначають доцільність коригування чинного механізму стратегічного управління розвитком компаній, тому слід визначитися з тим набором концептуальних підходів доступний на даний момент у теоретичній та практичній до конструкції стратегічного управління.

Стратегія як фундаментальне поняття, яке використовується в менеджменті, не має загальноприйнятого та одноголосного визначення чи тлумачення, а також єдиного підходу чи методу її розробки та реалізації. Це з виникненням та розвитком напрямів (шкіл) стратегічного управління (чи стратегічного менеджменту), представники яких зробили свій внесок у методологію.

Знову ж таки, певна трансформованість та еволюція стратегічного управління також історично була пов'язана з тими змінами, які відбувалися у навколишньому для підприємства середовищі та під впливом його внутрішніх змін. Якщо виходити з критерію еволюційності концепції стратегічного планування та управління, то вважається найбільш прийнятним трактування про первісне формування уявлень про стратегію компанії як результат довгострокового цілевизначення при обмеженості зовнішніх і внутрішніх умов.

Виходячи з цього, коли компанія знайде компроміс між зовнішньою та внутрішньою відповідністю, це стає метою її діяльності на довгострокову перспективу і відображається у стратегії як у певному досягнутому результаті. При цьому для стратегії важлива саме довгостроковість цілей, оскільки саме тривалий інтервал часу дозволяє встановити сталість мети, і лише зовнішні умови та/або внутрішні зміни, що кардинально змінюються, можуть стати причиною для її перегляду [58].

Оновлення стратегії створює потенціал збереження стійкості функціонування в невизначених умовах, коли конкуренція може зміститися в процеси продажу або оплати за продукцію, що не прогнозуються підприємством. При цьому самі цифрові технології забезпечують нові функціональні можливості, які можуть суттєво змінити традиційну бізнес-

стратегію підприємства. У зв'язку з цим необхідно визначитися, які елементи стратегії будуть оновлюватися або проєктуватися заново через вплив цифровізації та інших технологічних змін. Так, якщо з'являється нова технологія, компанія має вирішити, чи слід адаптуватися до нових обставин (і якщо так, то якою мірою) чи ні, а також оцінити небезпеку технологічного усунення та загрози проривних інновацій. Крім того, слід враховувати, що цифрові технології мають потенціал підвищення продуктивності праці, тому в стратегії необхідно передбачити рішення, пов'язані з організаційними змінами.

Загальний підхід слід визначити як стратегічне оновлення щодо наступних складових [63].

1 Ресурси підприємства, які все більше переходять від своєї фізичної сутності до цифрових еквівалентів, що часто перевершують їх за багатьма параметрами (наприклад, досвід користувача, доступність, стійкість, гнучкість або вартість одиниці). Більше того, нові цифрові ресурси продовжуватимуть з'являтися, руйнуючи чи створюючи джерела вартості, що обґрунтовано досить швидкою розробкою нових джерел даних, що збираються в режимі реального часу, та наявністю штучного інтелекту для використання даних у процесах прийняття рішень

Наступні аспекти щодо ресурсної складової необхідно враховувати при формуванні стратегії в цифрових умовах:

- додатки (програми, програмні коди, програмні пакети), призначені для виконання спеціалізованих функцій і створені насамперед третіми особами (компаніями та приватними особами) на основі комплекту розробки програмного забезпечення та політик допуску коду;

- збільшення обсягів цифрових активів, включаючи програми та програми, бази даних, оцифровані документи у різних формах (текст, графіка, відео, аудіо), експертні системи, нейронні мережі або пристрої штучного інтелекту;

- персонал, що працює в режимі фрілансерів, коли цифрові компетенції можуть бути використані для функціонування підприємства без прив'язки до географічного розташування за обов'язковою відповідністю вимог до інтернет-

з'єднання (належить до таких категорій працівників, як програмісти, дизайнери, консультанти, експерти, інженери, маркетологи, рекламники тощо);

- технології мультимодальної біометрії, включаючи розпізнавання особи, розпізнавання голосу;

- використання робототехніки у виробничих процесах, обслуговуванні виробництва та в управлінні, а також дронів та безпілотних літальних апаратів для виконання логістичних функцій;

- доступ до ресурсу як право власності, що здійснюється в рамках переходу від володіння ресурсами до можливостей доступу до ресурсів при необхідності за ціною, що становить лише частину ринкової вартості.

2 Ринкове середовище, представлене основними суб'єктами, що діють, — клієнтами, покупцями, споживачами. Тут для формування стратегії слід враховувати такі аспекти:

- споживачі представлені різними категоріями, включаючи таких клієнтів, які сприймають нову цифрову реальність як належне (так звані цифрові аборигени) і які не мають базових цифрових знань та навичок або навіть доступу до технології майбутніх покупців, виходячи з їхнього віднесення до покоління Z (так зване цифрове покоління народжених з період з 1995 по 2010 рр.) та покоління Альфа (так зване покоління з цифровим ДНК народжених після 2010 р.);

- аналіз великих даних у режимі реального часу та штучний інтелект дозволяє формувати як середньостатистичний портрет споживача та робити прогнози, так і пропонувати йому додаткові товари чи послуги відповідно до виявлених уподобань або повторюваних замовлень, причому споживачі можуть бути згруповані за сегментами з подібними уподобаннями чи споживчою поведінкою, а не лише за стандартними маркетинговими сегментами;

- клієнтська аудиторія може бути сформована як традиційними способами через СВМ-системи, так і із залученням промоушен-інструментів (включаючи інтернет-рекламу, блогерів, створення замовного контенту через ютуберів).

3 Технології цифрової трансформації, які повинні враховуватися при формуванні стратегії підприємства:

- цифрова ідентифікація та управління доступом для клієнтів, що включають комплексну обробку ідентифікаторів користувачів, відстеження дій, автентифікацію, авторизацію, запобігання шахрайству, крадіжці особистих даних та витоку даних та порушень ;

- використання соціальних медіа (соціальних мереж) як високо інтерактивних платформ для обміну особистісною та груповою інформацією, включаючи не лише експертні споживчі судження, а й емоційний стан споживачів;

- формування ефектів цифрової взаємної довіри у спільнотах користувачів, а не через довірену третю сторону, що було характерно для експертних систем, включаючи можливості створення діалогів із клієнтами за допомогою сучасних інфокомунікацій;

- Інтернет речей, включаючи оснащення виробів різними типами пристроїв введення-виводу (датчики або радіочастотна ідентифікація), що дозволяють здійснювати в режимі реального часу збір даних та контроль;

- когнітивні обчислення, включаючи штучний інтелект, обробку сигналів/датчиків (машинне навчання та експертні системи), розпізнавання об'єкта/поведінки/настрою, взаємодію людини з комп'ютером/машиною;

- блокчейн-технології — технології розподіленого реєстру на основі створення цифрових записів, які керуються на комп'ютерних системах, що використовуються і не можуть бути змінені після підписання криптографічним підписом, що запобігає будь-якому зловживанню записами;

- хмарні обчислення, що здійснюються через передачу ресурсів зберігання та обробки на серверний сайт, розташований в Інтернеті та обслуговується спеціалізованою компанією;

- Індустрія 4.0 — концептуальна парадигма виробництва на основі кіберфізичних систем, інтернету речей та мережевої інфраструктури з між машинним зв'язком.

4 Цінності (конкурентні переваги), що формуються через цифровізацію та відрізняють підприємство від конкурентів при створенні для споживачів особливих процедур та механізмів комунікацій:

- цифрова екосистема, що включає функціонал зі збирання та обробки даних про потреби та переваги клієнтів та можливості подальшого налаштування процесів виробництва або надання послуг;

- мультисервісні цифрові платформи, що створюються для залучення не тільки прямих клієнтів (в однокористувальному середовищі, щоб підвищити перехресні продажі та лояльність клієнтів, наприклад, за допомогою пакетних цін), а й постачальників послуг, для чого платформі необхідно надати середовище розробки або набір відкритих інтерфейсів програмування програм (API—Application Programming Interface), які забезпечують віддалені транзакції. Сторонні постачальники можуть покращити екосистему, розробляючи спеціалізовані та інноваційні рішення, які не були б створені засновником платформи через різні внутрішні та зовнішні чинники;

- Agile методологія та філософія, спрямована на скорочення тривалості циклів розробки, підвищення гнучкості організації для швидкої адаптації до змін;

- проєктування кіберзахисту та систем кібербезпеки з метою зниження дії інформаційних загроз та захисту від кібершахрайства;

- засоби спілкування та обміну цінностями (продуктами та послугами) з клієнтами — нині відбувається зміщення з акценту на логістику розподілу та прості комунікації на архітектуру діалогу з клієнтами, де процес продажів керується вже на ранніх стадіях інтересу клієнтів до того чи іншого товару чи послуги та продовжується в рамках безперервної роботи з клієнтами в режимі функціонування мультифункціональної платформи.

Як правило, реалізується у форматі використання технологій доповненої реальності та Omnichannel як багатоканальної архітектури інтерактивної взаємодії з діючими та потенційними клієнтами у всіх доступних

синхронізованих каналах зв'язку та комунікацій, що дозволяють забезпечити повну позицію клієнта, параметри угоди чи об'єкта реалізації.

3.4 Обґрунтування доцільності застосування ІТ-технологій для забезпечення ефективного розвитку підприємства

3.4.1 Цифрові рішення для сучасного підприємства

SAP — один із провідних світових виробників програмних рішень для управління бізнес-процесами, що розробляє рішення, що спрощують ефективну обробку даних та інформаційні потоки в масштабі всієї організації [71].

Заснована в 1972 році компанія спочатку називалася System Analysis Program Development (німецькою: Systemanalyse Programmentwicklung), пізніше ця назва була скорочена до SAP. З того часу компанія перетворилася з невеликого стартапу, в якому працювали п'ять осіб, на транснаціональну компанію зі штаб-квартирою в місті Вальдорф у Німеччині та більш ніж 105 000 співробітників по всьому світу.

Випустивши системи SAP R/2 і SAP R/3, які не мають аналогів, компанія SAP встановила світовий стандарт у галузі програмних рішень для планування ресурсів підприємства (ERP).

Сьогодні компанія пропонує SAP S/4HANA – ERP-систему нового покоління. У ній використовуються обчислення in-memory для обробки величезних обсягів даних, а також підтримуються такі передові технології, як штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання [71].

Інтегровані програми компанії дозволяють об'єднати всі аспекти бізнесу в рамках єдиного інтелектуального пакетного рішення на повністю цифровій

платформі та замінити застарілі платформи, орієнтовані на процеси. На сьогоднішній день SAP має понад 230 мільйонів хмарних користувачів, понад 100 рішень, які охоплюють всі бізнес-функції, а також найбільший портфель хмарних рішень на ринку.

Раду директорів SAP SE очолює Крістіан Кляйн. Йому 42 рік, і він є наймолодшим генеральним директором серед підприємств, що входять до індексу блакитних фішок фондового ринку DAX.

Історія SAP почалася з невеликої групи друзів, об'єднаних спільною ідеєю, створити рішення для підключеного цифрового підприємства. Дітмар Хопп (Dietmar Hopp), Клаус Чіра (Klaus Tschira), Ханс-Вернер Гектор (Hans-Werner Hector), Хассо Платтнер (Hasso Plattner) і Клаус Велленройтер (Claus Wellenreuther) у 1972 році заснували компанію та випустили перший комерційний товар [71].

Засновники та співробітники компанії дуже тісно співпрацювали з клієнтами, вони часто проводили час в офісах клієнтів, щоб вивчити їхні потреби та бізнес-процеси. Дізнайтесь більше про історію компанії.

З того часу компанія неухильно росла, постійно розширюючи свій ринок і купуючи компанії по всьому світу, в результаті перетворившись з невеликого німецького стартапу на одну з найбільших у світі технологічних компаній та світового лідера в галузі програмних рішень для бізнесу.

Компанія ніколи не втрачала новаторського духу та рішучості створювати проривні рішення, що змінюють життя людей на краще.

Системи SAP допомагають компаніям та організаціям будь-якого розміру з різних галузей працювати з високою рентабельністю, безперервно адаптуватися до змін і зростати, дотримуючись принципів сталого розвитку.

Компанія розробляє програмні рішення, які використовуються малими підприємствами, компаніями середнього бізнесу та великими корпораціями.

Стандартні програми, галузеві рішення, платформи та технології дозволяють проєктувати та відображати будь-які бізнес-процеси. Програмне рішення збирає та обробляє на єдиній платформі дані з різних аспектів діяльності, від закупівлі сировини до виробництва та роботи з клієнтами. Рішення SAP можна встановити локально у користувача або використовувати з хмари, що дозволяє компаніям аналізувати та ефективно проєктувати весь ланцюжок створення цінності. Рішення SAP також можна використовувати для створення різних прогнозів, наприклад, з ремонту обладнання або динаміці виручки на найближче півріччя.

Крім того, SAP допомагає клієнтам легко інтегрувати операційні дані щодо бізнес-процесів з даними про досвід, що відображають такі емоційні аспекти, як купівельний досвід та відгуки клієнтів. Це дозволяє компаніям краще розуміти своїх клієнтів та реагувати на їхні потреби [72].

Розглянемо детальніше програмні рішення SAP.

Традиційні бізнес-моделі часто припускають децентралізоване управління даними, у якому операційні дані в кожному функціональному напрямку зберігаються у окремій базі даних. Це ускладнює доступ співробітників компанії до інформації підрозділів, до яких вони не належать. Крім того, дублювання даних у різних відділах збільшує витрати на зберігання даних та ризики помилок у них.

Завдяки централізації управління даними рішення SAP надають різним підрозділам компанії єдине джерело достовірної інформації. Це дозволяє компаніям оптимізувати управління складними бізнес-процесами, оскільки співробітники різних відділів мають доступ до аналітичних даних у реальному часі в масштабі всього підприємства. В результаті компанії можуть прискорити робочі процеси, підвищити операційну ефективність та продуктивність, а також якість клієнтського досвіду — і зрештою збільшити прибуток.

ERP - це планування ресурсів підприємства (enterprise resource planning). Функціональність ERP-рішень SAP охоплює всі основні аспекти діяльності організації: закупівлю, виробництво, управління матеріальними потоками, продаж, маркетинг, фінанси та управління персоналом (HR).

Компанія SAP однією з перших розробила стандартне програмне забезпечення для бізнесу та продовжує пропонувати лідируючі на ринку ERP-рішення.

3.4.2 Опис IT-рішення

В якості автоматизації на підприємстві рекомендується встановити ERP-систему, яка сприятиме підвищенню ефективності роботи економіста в організації, прискоренню розрахунків, підвищенню ефективності управління прибутком.

Насамперед застосування ERP-системи покликане сприяти успішній реалізації аналогічної бізнес-стратегії, виконання якої має забезпечити ефективне планування ресурсів підприємства та управління ними. Для цього необхідно оптимізувати роботу його підрозділів, а саме досягти максимальної узгодженості між ними та скоротити адміністративні витрати. Цього можна досягти за рахунок переваг, що надаються інформаційною системою. Це [71]:

- підвищення прозорості бізнес-процесів;
- вирішення проблем із упорядкуванням та пошуком потрібної інформації;
- підвищення достовірності та актуальності даних;
- збільшення швидкості документообігу між підрозділами;

- організація єдиного інформаційного простору між головним офісом та віддаленими філіями;
- скорочення часу заповнення документації та звільнення від можливих помилок.

ERP (Enterprise Resource Planning, планування ресурсів підприємства) - організаційна стратегія інтеграції виробництва та операцій, управління трудовими ресурсами, фінансового менеджменту та управління активами, орієнтована на безперервне балансування та оптимізацію ресурсів підприємства за допомогою спеціалізованого інтегрованого пакета прикладного програмного забезпечення, що забезпечує загальну модель даних і процесів всім сфер діяльності.

ERP – це інформаційна система, яка дозволяє зберігати та обробляти більшість критично важливих для роботи компанії даних.

Усі ERM-системи, незалежно від того, хто їхній розробник, поєднує загальна архітектура, яку можна описати так:

- платформа. Базові можливості та середовище для роботи модулів та компонентів. У код платформи зміни може вносити лише розробник. Користувачі та фахівці з впровадження не мають доступу до цього програмного коду. До складу платформи входять:

- ядро. Програмне середовище, в якому буде виконуватися робота, для якої можна писати якісь надбудови та компоненти;

- базовий функціонал. Перелік довідників та функцій, без яких не може працювати жодна компанія. Це довідник користувачів із правами доступу, довідник клієнтів, довідник товарів/послуг тощо. Цей функціонал вбудований у платформу, на відміну від модулів, він не може відключатися;

- управління даними. База даних, зберігання та методи обробки (інтерпретації) даних. До цієї категорії входять сховище даних на сервері,

програмне забезпечення для роботи з базами даних (SQL або будь-яка альтернатива), інструменти для інтерпретації та обробки даних та відправлення їх до програмних модулів;

- модулі. Компоненти, які підключаються до платформи за необхідності. Усі вони працюють з єдиною базою даних та застосовують базовий функціонал (при необхідності). В іншому модулі працюють незалежно один від одного, можуть «безшовно» підключатися і без проблем вимикатися, якщо потреба в них зникла. Така модульна структура – важлива риса ERP-систем. Модулі діляться, своєю чергою, на кілька типів:

- модулі внутрішнього користування. Цей модуль, які використовуються співробітниками компанії. Це управління складом, виробництво, бухгалтерія, CRM та ін. Модулі можна підключати, відключати, налаштовувати силами фахівців із впровадження. У стандартний набір зазвичай входять MRP, HR, CRM, Управління постачанням та закупівлями;

- модулі роботи із зовнішніми користувачами. Ця складова містить у собі модулі, необхідні для взаємодії із зовнішніми користувачами, потенційними та реальними клієнтами компанії, партнерами, користувачами продукції, постачальниками та покупцями. Це може бути інтернет-магазин, особисті кабінети для постачальників та покупців на корпоративному сайті тощо. Деякі ERP-системи містять готові CMS-системи для створення інтернет-магазину або корпоративного сайту з нуля, інші пропонують лише окремі інструменти «надбудови» до сайту та/або клієнтські програми (для мобільних та планшетів);

- конектори - готові рішення для зв'язку зі сторонніми програмами. Найчастіше використовують API із ядра платформи. Дозволяють інтегрувати телефонію, налаштувати обмін даними із сайтом або будь-якими програмними продуктами та системами. Конектори призначені лише для обміну даними та зазвичай використовуються для обміну даними з EDI, CMS, CAD, BI, OLAP та

ін. Тобто з тими системами, які не входять в ERP, але використовуються в компанії.

Важливою перевагою ERP систем є можливість підключати та застосовувати будь-який із модулів (внутрішній або зовнішній) у стислий термін. Причому можливості, які таким чином підключаються до ERP, додаються до системи абсолютно «безшовно». У цьому полягає важлива відмінність ERP від інтеграції кількох програмних продуктів між собою або від системи, яка виросла зі спеціалізованої за рахунок численних доопрацювань та надбудов силами власних або запрошених ІТ-фахівців.

Кожен із модулів ERP-системи працює незалежно від інших, він може бути підключений або вимкнений у будь-який момент часу, може просто не використовуватись, при цьому інші модулі зможуть продовжувати роботу. А для підключення того чи іншого модуля немає необхідності вносити зміни до програмного коду ядра, інших модулів.

При використанні ERP системи для розширення можливостей та підключення нового підрозділу немає необхідності дописувати програмний код, створювати нову частину програми з нуля або займатися складною і часом не дуже зручною інтеграцією різних програм. Достатньо просто вибрати потрібний модуль, підключити та налаштувати його під потреби бізнесу. В системах ERP практично все, що може знадобитися при автоматизації бізнесу, вже реалізовано. Самописні доопрацювання потрібні в поодиноких випадках.

Наприклад, можна використовувати CRM-модуль, але відмовитися від модуля керування персоналом. Відповідно до зростання та розвитку компанії будь-який з модулів без особливих складнощів підключається, налаштовується та програмний продукт продовжує роботу вже з новими функціями.

Основна відмінність ERP від будь-яких подібних програм полягає в тому, що ERP спочатку створюється у вигляді конструктора з платформи та модулів, які можна підключати за необхідності. Тут уже передбачені різні можливості.

ERP – це продукт, який спочатку створений, з одного боку, для масштабованості, з другого – для забезпечення максимуму можливостей.

В системі ERP дуже чітко розділені межі модулів. І відключення будь-якого з них (крім деяких базових довідників та можливостей) ніяк не вплине на роботу решти. У самописних системах, які розростаються зі спеціалізованих, зазвичай така архітектура не передбачена. І якщо ви відключите можливості, наприклад, бухгалтерії, швидше за все, програма перестане працювати чи працюватиме не коректно. Потрібно втручання програміста та значні доопрацювання. Подібні програмні продукти, як правило, використовують загальні документи та компоненти в них тісно переплетені між собою. Архітектура ERP – по-справжньому модульна. І це дуже важливо розуміти.

3.4.3 Розрахунок економічного ефекту від впровадження програмного забезпечення

Проект розробки технології впровадження інформаційної системи планування та контролю відноситься до проєктів із середнім терміном. За реалізацією проєкту відповідатиме менеджер проєкту.

Розрахунок витрат на впровадження ERP-системи для підприємства представлений у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Витрати на впровадження ERP–системи для підприємства

Витрати автоматизацію	Сума, тис. грн	Обґрунтування
Вартість та встановлення програмного забезпечення на робочі місця	405	Вартість ліцензії: 27 тис.грн/місце. Передбачається встановлення ПЗ на 15 робочих місцях.
Навчання користувачів ПЗ	75	Число користувачів-15. Вартість навчання 1 користувача 5 тис. грн
Вартість подальшого супроводу ПЗ	15	Подальший супровід ПЗ (оновлення конфігурацій, установка нових версій та баз даних) 15 тис. грн/міс.
Разом	495	-
Доходи від автоматизації		
Додатковий річний виторг від скорочення часу на документообіг	1594	За даними експертів від впровадження нового ПЗ термін обробки документів скоротиться на 20%. Додатково збільшиться виторг на 1594 тис. грн. Зменшиться дебіторська заборгованість на 73 тис. грн
Зменшення інших витрат за рахунок зниження штрафних санкцій, які застосовуються до організації	14	У статті інші витрати 10% - це штраф за не своєчасну оплату рахунків (135-10% = 14 тис. грн)
Річний економічний ефект (додатковий прибуток)	1113	$1594 + 14 - 495 = 1113$ тис. грн

Таким чином витрати на впровадження ERP - системи становитимуть 495 тис. грн, а річний економічний ефект становитиме 1113 тис. грн.

У таблиці 3.2 наведено економічний ефект від впровадження ERP-системи.

Таблиця 3.2- Економічний ефект від застосування ERP-системи

Напрями економії	Економія	Сума, тис. грн
Автоматизація роботи працівників (єдина система), ос.-год	815	24,45
Зниження витрат на організаційний процес (канцтовари, обладнання для роботи) тис. грн	60	60
Підвищення швидкості обробки документів, ос.-год	24000	720
Зниження ймовірності помилок під час оформлення документів. Зниження ймовірності помилок під час оформлення документів, ос.-год	5100	153
Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, ос.-год	5145	154
Разом		1112

Дані в таблиці 3.2 були розраховані на основі інформації, наданою працівниками економічного відділу.

В результаті впровадження ERP-систем відбудеться вивільнення робочого часу працівників підприємства, що спричинить умовне вивільнення коштів (у вигляді приросту продуктивності праці працівників). Отже, працівники за той же час зможуть виконувати більший обсяг роботи.

Виходячи з поданих даних у таблиці 3.2, умовне вивільнення виручки складе 1112 тис. грн. на рік чи 277,95 тис. грн. за квартал.

При розрахунку економічного ефекту від застосування запропонованих заходів використовуються показники NPV та терміну окупності.

Проект буде розрахований на 1 рік із розбивкою по кварталах. Ставку дисконтування розрахуємо кумулятивним методом, що включає в себе мінімальний гарантований рівень прибутковості, темп інфляції, коефіцієнт, що враховує рівень ризику конкретного інвестування. Таким чином, вона становитиме (23,5 % + 8,5 % + 10 %) 42 %. Кошти будуть залучені із власних коштів підприємства.

У таблиці 3.3 наведено розрахунок ефективності застосування ERP-системи.

Таблиця 3.3 - Розрахунок ефективності впровадження ERP-системи

Показники	Значення показника за роками				
	2023			2024	
	2 квартал	3 квартал	4 квартал	1 квартал	2 квартал
Приріст виручки від реалізації продукції	-	277,95	277,95	277,95	277,95
Інвестиції	495	-	-	-	-
Витрати на обслуговування програми	-	45	45	45	45
Податки із прибутку	-	9	23	23	23
Всього приріст	-	278	278	278	278
Всього відтік	495	54	54	54	54
Сальдо	495	224	224	224	224
Рік розрахунку	0	1	2	3	4
Коефіцієнт дисконтування	1	1,42	2,02	2,89	4,07
Чистий дисконтований фінансовий потік, тис. грн	-495	318	452,48	640,54	911,68
Економічний ефект нарастаючим підсумком	-495	-117	275,48	916,12	1827,8
Разом NPV	1827,8				
Термін окупності, міс.	6 міс.				

У зв'язку із запровадження нової системи електронного документообігу підприємство отримає вивільнення виручки в сумі 1112 тис. грн, що позитивно

позначиться фінансовому стані підприємства. Розрахунок ефективності запровадження ERP-системи показав, що це вкладення є економічно вигідним для підприємства.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи викладене вище варто відзначити, що рішення про застосування сучасних технологій в управлінні позначиться на діяльності всього підприємства і необхідно враховувати ризики, пов'язані з цим. Отримання бажаного ефекту можливе лише за ретельного планування та всебічного опрацювання перспективних технологій, їх позитивних та негативних сторін, а також необхідно враховувати особливості управління підприємством в умовах цифровізації.

Побудова гнучких організаційних структур можлива із застосуванням цифрових інформаційних технологій. Управління підприємством в епоху цифровізації накладає на керівника організації вимоги до професійних знань, умінь та навичок у галузі як менеджменту, управління персоналом, так і в галузі ІТ-технологій.

Запропонований у розділі алгоритм реалізації процесу цифрової трансформації підприємства є адаптивним і дозволяє реалізувати перехід до цифрового підприємства, який також пов'язаний із культурними змінами та переходом до «цифрового мислення». Необхідно провести велику роботу над створенням соціально-культурного середовища підприємства, що дозволяє реалізувати переваги сучасного етапу розвитку економіки, в основі якого лежить вільна взаємодія на всіх рівнях управління та готовність до змін.

Підприємство не може розробити нову стратегію без оцінки реального потенціалу нових технологій та його здатності набувати необхідних навичок та ресурсів. І навпаки, підприємство не може впровадити кожен новий компонент

цифрової технології без стратегічного плану щодо її використання. Отже, відповідно до того, як підприємства прогресують у освоєнні цифрових технологій, вони з більшою ймовірністю можуть суттєво оновити свою стратегію. При цьому важливо, що з огляду на ймовірність ризиків впровадження технологій та опір змінам з боку персоналу підприємства, якщо підприємство збирається впроваджувати виключно передову технологію, то кардинально оновлювати стратегію під таку технологію недоцільно, оскільки великий ризик вибрати хибний напрямок розвитку для виявлення реальних перспектив використання даної технології.

У зв'язку з цим будь-якому підприємству спочатку необхідно визначитися зі своїми технологічними та цифровими пріоритетами, а потім формувати стратегію досягнення цілей у цифрових умовах функціонування та зміни відповідної бізнес-моделі.

У розділі також обґрунтовано доцільність застосування цифрових технологій для розвитку підприємства, а саме використання ERP-системи. Проведено розрахунок економічної ефективності реалізації проєкту, NPV якого становив 1827,8 тис. грн. Витрати на впровадження програмного продукту окупляться за 6 міс.

Висновки

В кваліфікаційній роботі розкрито питання забезпечення стабільного функціонування підприємства за рахунок стратегічного управління з використанням цифрових інструментів.

Підсумовуючи викладене вище, зробимо наступні висновки.

У сучасній економіці грамотне стратегічне управління відіграє найважливішу роль і є основною умовою успіху будь-якої організації чи підприємства. Посилення уваги до стратегічних аспектів управління є характерною рисою сучасного менеджменту, яке пов'язане з вирішенням проблеми постійного розвитку підприємства відповідно до умов зовнішнього світу, що динамічно змінюються.

Стратегія управління – це план управління підприємством, який спрямований на зміцнення його позицій, а також задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей та завдань. Розробка стратегії одна із ключових функцій менеджменту. На благополуччя компанії значний вплив має розробка довгострокової та успішної стратегії, розвиток конкурентоспроможних та ефективних стратегічних дій, а також виконання стратегії таким чином, щоб досягти намічених результатів та поставлених цілей.

Формою стратегічного управління є піраміда стратегії. Стратегія відбиває чітку спрямованість поведінки та дій, які ґрунтуються на розумінні та прийнятті, зумовлених не тільки економічними законами ринку, а й сформованих в економіці країни та на ринках певних товарів. Змістом стратегії є пошук конкурентних переваг, шляхів та способів їх збереження та активного використання з метою утримання чи зміцнення ринкової позиції. Стратегія визначає пріоритетні бізнес-процеси компанії, її організаційну структуру та, через систему збалансованих показників, систему мотивації та бюджетування і впливає на фінансові та нефінансові результати роботи компанії.

Кваліфікаційна робота виконана на базі компанії «Динаміка», яка працює на українському ринку мастильних матеріалів з 1999 року. Фірма займається

міжнародною торгівлею та всеукраїнською дистрибуцією моторних олив та рідин для обслуговування автомобілів вантажних та легкових.

Аналіз господарської діяльності підприємства за період 2018-2022 рр. показав, що :

- присутня тенденція до росту обсягу реалізації продукції та послуг підприємством в грошовому виразі;
- відбулося збільшення рівня зношеності основних фондів, що досягло найвищого рівня в 2022 р. – 31,5 %;
- збільшення продуктивності праці говорить про зростання рівня ефективності використання трудових ресурсів;
- протягом періоду аналізу підприємство є прибутковим, хоча прибуток за п'ять років знизився, зокрема у 2018 році прибуток склав 9168,0 тис. грн, а у 2022 році - 8473,0 тис. грн.

Цифровізація діяльності підприємства є більш масштабним процесом управлінської та інтелектуальної діяльності керівництва та співробітників підприємства, цифрові технології застосовуються у стратегічній, операційній діяльності з формалізації підходів та візуалізації результатів управління підприємством. Важливим завданням управління процесом цифровізації мають стати напрями, що забезпечують підвищення ефективності, безпеки, конкурентоспроможності та покращення якості життя співробітників підприємства.

Сьогодні люди все частіше й частіше застосовують у своєму повсякденному житті цифрові технології. Під цифровими технологіями маються на увазі технології, що дають ресурс на створення, зберігання та надання інформації у цифровому вигляді. Передумовами технологічної трансформації визнається поява нових цифрових технологій: соцмережі, мобільний інтернет, віртуальна реальність, хмарні сховища та технології. Велика кількість компаній вже розпочала роботу над своєю цифровою трансформацією. Події останніх кількох років досить-таки значно прискорили процес цифрової трансформації бізнесу, адже бізнесмени вже не мали шансів не використовувати у своїй діяльності цифрові інструменти.

Сучасні технології оптимізують ефективність, збільшують продуктивність організації, дають можливість більш прибуткові та ціннісні для клієнта продукти. Цифрова трансформація сильно впливає на такі організаційні сфери, як: зовнішня (цінність клієнта), внутрішня (бізнес-процеси, прийняття рішень та організаційна структура), організація в цілому (сегменти та функції бізнесу). Важливим наслідком цифрової трансформації є безперервні цифрові комунікації та трансакції компанії з великою кількістю стейкхолдерів (клієнтів, постачальників, партнерів, конкурентів та ін.), а також створення екосистем.

Створення ефективних цифрових стратегій є актуальним для бізнес-середовища організації і стає частиною стратегічного управління. Розробка цифрової стратегії для організації є важливою частиною діяльності щодо спільного розвитку та прийняття рішень для керівників. На ефективність цифрової трансформації впливає як загальне бачення стратегії цифрової трансформації, так і визначення цілей і завдань компанії. Підвищення оперативної ефективності всередині наявної бізнес-моделі та реалізація можливостей зростання залежить від урахування фундаментальних патернів та тенденцій розвитку цифрового суспільства, оперативності та гнучкості як керівників, так і співробітників підприємства. Цифрова стратегія підвищить цифрову грамотність співробітників та відповідальність за реалізацію цифрових технологій, дозволить сильніше мотивувати персонал, надати необхідні ресурси реалізації цифрових технологій.

Цифровізація кардинально та безповоротно змінює споживчу поведінку, що відкриває нові можливості для впливу на покупця. Призначення цифрової стратегії полягає у розвитку та перетворенні стартапу, популяризації продукту, бренду в інтернет-мережі. Вона виконує такі завдання:

- чітко визначає дії, необхідні досягнення цілей;
- збільшує продажі, охоплення аудиторії, ефективність інвестицій у просування за рахунок синергії використовуваних інтернет-каналів;
- дозволяє вибрати найефективніші інструменти інтернет-маркетингу, раціонально використовувати рекламний бюджет;
- виявляє слабкі місця у просуванні, оптимізує діяльність стартапу, підвищує цінність товару споживача, що у результаті покращує клієнтський

досвід, лояльність аудиторії;

- згуртовує команду, задає єдиний напрямок руху;
- розставляє пріоритети у вирішенні завдань, що дозволяє не витратити ресурси марно.

Комплексна цифрової стратегії значно знижує ймовірність помилок компанії на кожному етапі просування - від виникнення у людини потреби в продукті та переходу на сайт до прийняття ним рішення про покупку.

Алгоритм реалізації процесу цифрової трансформації підприємства є адаптивним і дозволяє реалізувати перехід до цифрового підприємства, який також пов'язаний із культурними змінами та переходом до «цифрового мислення». Необхідно провести велику роботу над створенням соціально-культурного середовища підприємства, що дозволяє реалізувати переваги сучасного етапу розвитку економіки, в основі якого лежить вільна взаємодія на всіх рівнях управління та готовність до змін.

З метою збільшення прибутковості у компанії запропоновано використання ERP-системи. У роботі проведено розрахунок економічної ефективності реалізації проєкту з впровадження ERP-системи, NPV якого становив 1827,8 тис. грн. Як показали розрахунки витрати на впровадження програмного продукту окупляться за 6 міс.

Список використаних джерел

- 1 Господарський кодекс України: офіц. текст станом на 20 січ. 2007 р. Х.: Одісей, 2007. 240 с.
- 2 Про господарські товариства : закон України: офіц. текст: станом на 19 лют. 2004 р. К.: Парламентське видавництво, 2005. 64 с.
- 3 Владислав Криклій «Наша мета – повна цифровізація процесів і створення єдиної smart-системи на транспорті». URL: <https://mtu.gov.ua/news/32228.html>
- 4 Галкін А.С. Логістичне управління автотранспортним обслуговуванням: навч. посібник. Харків: ХНУМГім. О. М. Бекетова, 2017. 212 с.
- 5 Георгіаді Н.Г. Інформаційні системи управління: сутність, види, функції, принципи побудови. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2006. № 567 С. 28–34.
- 6 Дикань В.Л., Кірдіна О.Г. Сутнісні аспекти конкурентоспроможності національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2009. № 28. С. 13-20.
- 7 Дикань В. Л. Товарознавство та комерційна діяльність: підручник / В. Л. Дикань та ін.; за ред. В. Л. Дикань. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 362 с.
- 8 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Інноваційні стратегії підприємств: проблеми, шляхи вирішення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 9–17.
- 9 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маковоз О. В. Економічна безпека підприємства: навч. Посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 243 с.
- 10 Дикань В. Л., Єлагін Ю .В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.
- 11 Дикань В. Л., Козинець А. С., Чупир Т. Я. Економічний аналіз ефективності діяльності залізниці: навчальний посібник. Харків, 2004. 161 с.
- 12 Дикань В. Л., Корінь М. В. Державне регулювання промислового

розвитку України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 9-19.

13 Дикань В. Л., Маслова В.О. Організація виробництва: навчальний посібник. Харків, УкрДАЗТ, 2013. 422 с.

14 Дикань В.Л. Індустріально-інноваційні центри як основа технологічного розвитку українських залізниць. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 58. С. 7–9

15 Дикань В.Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 11–34.

16 Дикань В.Л. Українська модель економічної системи як нова концепція розвитку національної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 44. С. 11-17.

17 Дикань В.Л., Заєць Г.П. Управлінський менеджмент у концепції сталого розвитку організації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 9-19.

18 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Визначення ефективності реалізації потенціалу конкурентоспроможності вагонобудівних підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 9-18.

19 Дикань В.Л., Обруч Г.В. Управління реалізацією спільних інвестиційних проєктів за участю підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 9-21.

20 Дикань В.Л., Островерх Г.Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному просторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

21 Дикань В.Л., Толстова А.В. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2018. № 63. С. 9-19.

22 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 4. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 50 с.

- 23 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.
- 24 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.
- 25 Дикань, В. Л., Воловельська І.В., Каличева Н.Є.. Економіка підприємства: конспект лекцій. Ч. 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.
- 26 Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2022. 285 с.
- 27 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.
- 28 Івахненко С.В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту : навч. посіб. Київ : Знання-Прес, 2003. 349 с.
- 29 Інформаційні системи і технології в економіці: посібник для студентів ВНЗ / За ред. Пономаренка В.С. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 544 с.
- 30 Каличева Н. Є., Островерх Г. Є., Орехов М. В. Формування конкурентних переваг українських підприємств в умовах економічної кризи спричиненої воєнним часом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2022. № 78-79. С. 77-86.
- 31 Каличева Н.Є. Зеленцова Н.І. Комерційна діяльність в умовах цифровізації: виклики та перспективи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 81-82. С. 164-170.
- 32 Каличева Н.Є., Маковоз О.В., Рачкелюк С.В. Інтеграція цифрових технологій в управління підприємств автомобільної сфери. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. №3(84). URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/473>
- 33 Каличева Н.Є., Масан В.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. Випуск 35. С. 38-41

- 34 Каличева Н.Є., Чорнобровка І.В. Обґрунтування підходів щодо державного регулювання економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76-77. С. 12-17.
- 35 Компанія «Динаміка». URL: <https://dynamica.ua/>
- 36 Концептуальні засади менеджменту в інформаційній економіці : монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т.І. Лепейко. Х. : Вид-во ХНЕУ, 2010. 252 с.
- 37 Крайчук С.О. Стан запровадження інформаційних технологій в управлінні сучасними підприємствами. *Ефективна економіка*. 2016. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4892>
- 38 Криворучко О.М. Менеджмент якості на підприємствах автомобільного транспорту: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: ХНАДУ, 2006. 404 с.
- 39 Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Формування системи управління якістю логістичних бізнес-процесів АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 37. С. 95-115
- 40 Левченко М.О. Використання інформаційних технологій в управлінні ризиками машинобудівних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 4. С. 305–311.
- 41 Маковій В.В. Роль інформаційних систем в діяльності телекомунікаційного підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 3 (21). С. 121-126.
- 42 Мних О. Б. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств залізничного транспорту на основі цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 135-146.
- 43 Немченко А.Б. Бізнес-інкубатори у сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 25–34.
- 44 Обруч Г. В. Цифрова трансформація підприємств залізничного транспорту в умовах розбудови глобального цифрового транспортно-логістичного

простору. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. № 69. С. 135-146.

45 Обруч Г. В., Іванюта Б. Л., Журавльов К. В. Проблеми і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С 53-62.

46 Овчиннікова В.О., Торопова В.І. Розвиток підприємств залізничного транспорту України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 175-181.

47 Онопко А.С., Жигалкевич Ж.М. Застосування інформаційних технологій в управлінні підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. URL: № 11. <http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/102782/97865>

48 Осталецький В.Б. Теоретичні підходи до класифікації інформаційних систем управління підприємством. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. Вип. 12. С. 294–299.

49 Парубець О.М. Економіко-організаційні принципи взаємодії суб'єктів транспортних мереж. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1795>.

50 Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О. В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗ, 2018. ч. 2.. 228 с.

51 Підприємництво. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, О.В. Шраменко та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2018. ч. 1.. 241 с.

52 Рачкелюк С.В., Помазановська А.В. Роль потенціалу підприємства в забезпеченні його конкурентоспроможності. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». (13-14 квітня 2023 р.). К.: НАУ, 2023. С. 170-171.

53 Січкаренко К.О. Вплив цифровізації економіки на розвиток транспортної галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38. Ч.1. С. 76-79.

54 Топ цифрових сервісів для перевізників та водіїв. URL:

<https://mtu.gov.ua/news/34262.html>

55 Федотова І.В., Бочарова Н.А. Формування моделі концепції сталого розвитку життєздатного автотранспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 110-131.

56 Фінансово-економічна система України: сучасний стан та напрями розвитку: колективна монографія / за заг. ред. Попової О.Ю., Мариної А.С. – Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ», 2019. 281 с.

57 Цимбалістова О.А., Харченко М.В., Юденко Є.В. Інформаційні технології в системі логістичного обслуговування бізнес-процесів. *Вчені записки ТНУ ім. Вернадського*. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 148–154.

58 Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029>

59 Шинкаренко В.Г., Ананко І.М. Розробка автотранспортних послуг: монографія. Харків: ХНАДУ, 2012. 252 с.

60 Юдкова К.В. Особливості визначення поняття «Інформаційна система». *Інформація і право*. 2015. № 2(14). С. 39-44.

61 Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. №19. С. 53–58.

62 Юськів Б.М., Юськів В.М. Особливості реалізації логістичної концепції функціонування автосервісного підприємства. *Вісн. Нац. Ун-ту «Львів. політехніка»*. 2014. Вип. 135. С. 214-217.

63 Яновська В.П., Медина А. Особливості економічного розвитку транспортних компаній в умовах цифровізації. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 53. С.40-48.

64 Янчук Т.В. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємств. *Економіка і організація управління*. 2016. №4. С. 269–276.

65 Яремко С.А., Бевз С.В. Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємства.

Вісник Хмельницького національного університету. 2014. №1 (208). С. 158–163.

66 Яценко Р.М., Ніколаєв І.В. Інформаційні системи в логістиці : навчальний посібник. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2012. 232 с.

67 Dincer H., Yüksel S. Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance. Springer, 2021. 412 p.

68 Fayol H. General and industrial management / Translated by Constance Storrs, foreword by L. Urwick. New York, Pitman Publishing Corporation. 2013. 142 p.

69 Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management: Competitiveness and Globalization: Concepts and Cases: 13th Edition. Cengage Learning, 2020. 770 p.

70 Vasilyeva, T., H. Yarovenko, D. Babenko, N. Kalicheva, N. Frolova, and N. Shylovtseva. *The Barycentric Model of Determining the Sustainable Growth Determinants. Heritage and Sustainable Development*. 2022. Vol. 4, no. 2. Pp. 145-64. URL: <https://hsd.ardascience.com/index.php/journal/article/view/148>

71 SAP. URL: https://www.sap.com/ukraine/index.html?url_id=auto_hp_redirect_ukraine.

72 Spend Management. URL: <https://www.sap.com/products/spend-management.html>

73 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом». В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

74 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності /Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДУЗТ, 2018.54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Роль інформаційних технологій у забезпеченні ефективного
розвитку підприємства»

автора: Рачкелюк Сергій Васильович
(ПІБ автора повністю)

містить 17,10 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

07.12.2023 р.