

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО
ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.198.01.06 ПЗ

Розробив: студентка 2 курсу, групи 219-П-Д22
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
біржова діяльність»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)

_____ Євген ГОМОНЕНКО
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Анна ТОЛСТОВА

Рецензент: доцент, канд. екон. наук
Анна ЗАЙЦЕВА

2024

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма: «Підприємництво»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук

_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гомоненко Євгену Владиславовичу

1 Тема «Удосконалення системи управління вітчизняного підприємства в сучасних умовах господарювання»

керівник Толстова Анна Вадимівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «23» жовтня 2023 року № 23/23

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

3 Вихідні дані : Баланс (форма № 1)

Звіт про фінансові результати (форма № 2)

Звіт з праці

Звіт про наявність та рух основних засобів

Звіт про рух грошових коштів

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

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

1 Теоретичні основи формування системи управління підприємством

2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

3 Удосконалення систему управління підприємством

5 Перелік графічного матеріалу

1	Об'єкт, предмет та завдання роботи
2	Наукова новизна роботи
3	Принципи системи управління підприємств в умовах цифровізації
4	Основні показники діяльності ТОВ «Українська східна рибна компанія»»
5	Аналіз показників ефективності використання основних виробничих фондів
6	Аналіз використання трудових ресурсів
7	Динаміка операційних витрат
8	Аналіз показників, що характеризують результати витрати виробничо-фінансової діяльності
9	Схема формування засад удосконалення системи управління підприємством
10	Етапи впровадження Інтернет-магазину в діяльність підприємства
11	Інвестиційний план
12	План доходів та витрат по проекту
13	Розрахунок чистого дисконтованого доходу по проекту

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 формування системи управління підприємством	20.10.2023	викон.
2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства	17.11.2023	викон.
3 Удосконалення систему управління підприємством	08.12.2023	викон.
Висновки	17.12.2023	викон.
Графічна частина	29.12.2023	викон.

Студент _____ Євген ГОМОНЕНКО

Керівник _____ Анна ТОЛСТОВА

Зміст

Вступ	5
1 Теоретичні основи формування системи управління підприємством	9
1.1 Характеристика системи управління підприємством в сучасних умовах господарювання	9
1.2 Організаційна структура управління підприємством	18
1.3 Розробка систем управління підприємством в умовах впровадження інформаційних технологій	26
Висновок до розділу 1	34
2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства	36
2.1 Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Українська східна рибна компанія»»	36
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників роботи товариства	36
2.3 Аналіз основних виробничих фондів підприємства	43
2.4 Аналіз трудових ресурсів, фонду оплати праці та заробітної плати	48
2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Українська східна рибна компанія»	55
Висновки до розділу 2	70
3 Удосконалення систему управління підприємством	72
3.1 Концепція комплексної системи управління підприємством	72
3.2 Інформаційне забезпечення системи управління підприємством	76
3.3 Оцінка ефективності впровадження Інтернет-магазину в діяльність підприємства	81
Висновок до розділу 3	92
Висновок	93
Список використаних джерел	95

					МРЕ.198.01.06 ПЗ			
Змн	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата				
Розробив		Гомоненко			Удосконалення системи управління вітчизняного підприємства в сучасних умовах господарювання	Лім.	Аркуш	Аркушів
Перевірів		Толстова					4	101
Рецензент		Зайцева				УкрДУЗТ		
Н. Контр.		Назаренко		13.01.24				
Затверд.		Дикань						

Вступ

Актуальність теми. Особливості управління підприємствами в сучасних умовах господарювання визначаються загальнополітичною обстановкою, стратегічними аспектами розвитку економіки країни та орієнтуються на забезпечення потреб споживачів. Об'єктивна необхідність та практична значущість системи управління на підприємствах зумовлена її виключною роллю в процесі формування надійного механізму взаємозв'язку елементів як всередині системи управління, так і засобів зв'язку керуючої та керованої підсистеми. Багатофункціональність, різноманітність та широкий спектр застосування управлінських прийомів формує необхідність впровадження новітніх інформаційно-цифрових технологій в систему управління з метою удосконалення процесу прийняття управлінських рішень.

Дослідженню проблем та формуванню систем управління, діджиталізації та цифровізації управління підприємствами присвячено багато робіт, серед яких роботи вчених: Баранов В.В., Болтак О.Л., Бубенко П.Т., Гаврилюк Г. Є., Дикань В.Л., Коваленко О.О., Кондратюк К.В., Куца Я.О., Шлапак М.В., Рубльов В.В., Руденко О.А., Токмакова І.В. та інші. Однак, забезпечення ефективності управління підприємством потребує удосконалення системи управління підприємства за рахунок впровадження інформаційно-цифрових технологій. Впровадження таких технологій сприятиме зростанню ефективності функціонування підприємств на основі підвищення швидкості, точності й якості прийнятих управлінських рішень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться

					МРЕ 347. 02.06 ПЗ	Арк.
						5
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		2

на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ управління підприємствами в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання:**

- визначити основні характеристики системи управління підприємством;
- розглянути особливості організаційної структури підприємства
- розробити систему управління підприємством в умовах впровадження цифрових технологій;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства;
- розробити засади удосконалення комплексної системи управління підприємством;
- запропонувати інвестиційний проект інформаційного забезпечення менеджменту;
- визначити економічний ефект від розробки та роботи Інтернет-магазину.

Об'єктом дослідження є процес управління вітчизняним підприємством.

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи управління підприємством.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері управління підприємствами, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 68], 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 використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення понять категорій для дослідження поняття «система управління», економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, метод порівняння для техніко-економічного аналізу товариства з обмеженою відповідальністю «СП «Українська східна рибна компанія»», методика визначення економічної ефективності від впровадження інноваційно-інвестиційних заходів.

Наукова новизна полягає в удосконаленні теоретико-методичних засади системи управління підприємством в сучасних умовах господарювання на основі виділення закономірностей, принципів та існуючих підходів до управління підприємством.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в розробці бізнес-плану інформатизації менеджменту підприємства. Дані пропозиції варто врахувати при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Результатами роботи є інформатизація менеджменту СП «Українська східна рибна компанія» шляхом розробки та впровадження в діяльність підприємства Інтернет-магазину.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідаються на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів».

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 12 сторінок (у співавторстві).

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

Перший розділ присвячено теоретичним основам управління підприємством. Досліджено особливості управління вітчизняними підприємствами в сучасних умовах господарювання, характеристика системи управління підприємством, організаційна структура управління та розробка системи управління підприємством в умовах впровадження цифрових технологій.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності аналіз діяльності підприємства, в якому досліджуються основні напрямки роботи, організаційно – виробнича структура, основні напрямки виробничо-господарської діяльності.

Третій розділ роботи присвячено удосконаленню системи управління СП «Українська східна рибна компанія» шляхом інформаційного забезпечення управління та впровадження Інтернет-магазину.

1 Теоретичні основи формування системи управління підприємством

1.1 Характеристика системи управління підприємством в сучасних умовах господарювання

Забезпечення ефективності функціонування підприємств доцільно досягати за рахунок удосконалення їх системи управління. Об'єктивна необхідність та практична значущість системи управління на підприємствах зумовлена її виключною роллю в процесі формування надійного механізму взаємозв'язку елементів як всередині системи управління, так і засобів зв'язку керуючої та керованої підсистеми. Багатофункціональність, різноманітність та широкий спектр застосування управлінських прийомів формує необхідність виділення системи управління підприємством в окрему самостійну економічну категорію.

В науковій літературі поняття «системи» з точки зору якісних характеристик розглядається як [1, 2]:

«комплекс елементів, що знаходяться у взаємодії»;

«система – це множина об'єктів разом з відносинами між об'єктами та їх атрибутами».

Формальні визначення поняття «система» будуються переважно на теоретико-множинній мові [2].

У вітчизняній економічній енциклопедії під системою розуміють організовану множину взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставленої мети [3].

Враховуючи об'єкт дослідження під системою слід розуміти сукупність взаємопов'язаних, взаємозалежних та взаємодіючих елементів, кожен з яких робить відповідний внесок в ефективність функціонування загального механізму управління підприємством [4]. У науковій літературі зустрічається

багато визначень системи управління підприємством. Управління підприємствами здійснюється на основі функціонування управлінської системи, яка залежить від ступеня розвитку житлово-комунального господарства, залежності підприємства від зовнішнього середовища, розмірів підприємства, складності технологічних процесів, взаємозв'язків елементів всередині системи тощо. Ступінь розвитку системи управління на підприємстві визначає характер його поведінки та здатність реагувати на сучасні виклики та загрози, пов'язані з використанням цифрових технологій в практичній діяльності. У загальному розумінні система управління представляє собою концепцію взаємопов'язаних частин (елементів), наукових методів та практичних знань щодо керування абсолютно різними об'єктами – підприємством, виробництвом, процесом, персоналом і т.д. з метою всебічного задоволення потреб суб'єкта управління при оптимальному використанні наявних ресурсів. Схоже визначення системи управління наводиться в роботах [5-9], в яких підкреслюється визначальна роль системи управління у забезпеченні ефективності роботи підприємства в ринкових умовах.

А.В. Ігнат'єва та М.М. Максимцов розглядають систему управління як складну систему, створену для збору, аналізу та переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при наявності певних обмежень (наприклад нестача ресурсів) [10]. Безперечно кожна система управління, в логіці своєї побудови, сконструйована по принципу максимізації ефективності свого функціонування, що простежується у визначеннях багатьох науковців.

За переконанням В.М. Ячменьової, система управління представляє «сукупність взаємозв'язаних дій, принципів, методів, засобів, форм і процесів управління, необхідних для узгодження спільної діяльності людей» [11, с. 67].

С. Янг визначає систему управління організацією (підприємством) як підсистему організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають у сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), в результаті яких виробляються

рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації [4]. У своєму визначенні науковець підкреслює окремі аспекти функціонування системи управління, розглядаючи їх через призму входів (проблем) і виходів (рішень), акцентуючи увагу на внутрішніх взаємовідносинах всередині самої системи [4].

Загальноновизнано розглядати під системою управління концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних частин-компонентів наукових знань і практичних навичок щодо керування різними об'єктами (людиною, процесом, організацією) для забезпечення їх конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб при оптимальному використанні ресурсів [12]. За іншим підходом до розуміння даної категорії, система управління організацією - це спосіб взаємодії між суб'єктом і об'єктом управління, спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління й функціональними галузями, що забезпечує оптимальне за даних умов досягнення цілей організації [13].

І.О. Авксентьева систему управління розглядає як сукупність елементів, що утворюють ієрархію в процесі реалізації концепції управління, спрямована на забезпечення відповідності дій, що робляться встановленими планами організації [21].

Наведені визначення доцільно доповнити такими характеристиками [20]:

- множина взаємопов'язаних елементів (ланок), які складають єдине ціле та реалізують процес управління для досягнення поставлених цілей [14];
- сукупність системи, що управляє (суб'єкт управління), та керованої системи (об'єкт управління) [15];
- сукупність дій, необхідних для узгодження спільної діяльності людей [16];
- керуюча (суб'єкт управління) та керована (об'єкт управління) системи, а також система зв'язків між ними [17];
- організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об'єкта й суб'єкта управління [18];

- складна система, створена для збору, аналізу й переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (нестача ресурсів, наприклад) [19].

Аналіз трактувань системи управління підприємства, її характеристик дозволити визначити систему управління підприємством як складну систему взаємопов'язаних, взаємозалежних компонентів які, в свою чергу, виступають складовими підсистем, а саме, таку, що управляється (керована) та підсистему, що управляє (управляюча), функціонування яких направлено на вирішення завдань управління різними аспектами діяльності підприємства.

Критерієм приналежності деякої системи до системи управління розглянемо наступне положення: якщо дана система є важливою частиною організації, її діями здійснюється управління організацією і вона вирішує тільки управлінські завдання, то її можна розглядати як спеціалізовану систему або ж як систему управління [22]. Виходячи з вищесказаного, можна стверджувати, що управління підприємством здійснюється лише в тому випадку, коли наявна діюча система, яка працює над вирішенням завдань управління.

Системи управління за характером взаємодії з навколишнім середовищем класифікують на два види: відкриті і закриті. Основна відмінність між цими двома типами систем полягає в тому, що Закриті системи характеризуються наступним показником: блок управління є складовою частиною цієї системи, якою він керує, що є основною відмінністю у порівнянні з закритою системою.

В залежності від характеру управляючої дії системи управління класифікують на:

- адаптивну;
- саморегульовану;
- регульовану;
- програмну або жорстку [22].

Задля підвищення керованості, система управління поділяється на кілька складових [21]:

- управління якістю (менеджменту якості);

- управління виконанням плану виробництва та поставок продукції відповідно до контрактів;
- управління розвитком виробництва та вдосконаленням управління;
- регулювання витрат та управління ресурсами;
- управління соціальним розвитком колективу;
- управління охороною навколишнього середовища;
- управління ризиками.

Розглядаючи складові системи управління підприємством, слід виокремити: організаційну структуру апарату управління, правові основи управління, економічні методи управління, управлінську інформацію, технічні засоби, завдання управління, принципи управління [24]; ціль господарської діяльності організації, принципи управління, функції управління, методи управління, управлінський персонал, організаційну структуру, техніку управління, технологію управління та інформацію [25].

Аналізування праць науковців [26] в рамках дослідження системи управління підприємством дозволило виділити такі її складові: підсистему керівництва, підсистему управління кадрами та функціональні підсистеми (управління економічною та соціальною діяльністю, управління виробничою діяльністю, управління науково-технічною діяльністю, управління зовнішньоекономічною діяльністю) тощо.

А.О. Устенко, досліджуючи питання управління підприємством, до побудови ефективної системи управління включає такі її основні підсистеми:

- цільова;
- забезпечувальна;
- функціональна;
- керуюча;
- керована;
- науково-методична;
- зовнішня [27].

Основою систем управління є технологія, яка є інструментом трансформаційного процесу систем. Ними через суб'єкт управління здійснюється вплив на об'єкт.

Технології управління не мають чітких меж, але мають чітко визначену мету: забезпечити процес перетворення об'єкта управління з вихідного стану в новий цільовий конкурентний стан або якість, або забезпечити його гарантоване ефективне функціонування. Втілення даної мети здатне відбуватися за допомогою етапів керівництва, а саме основних складових технології:

- а) функції менеджменту;
- б) управлінські рішення;
- в) методи управління;
- г) інформаційне забезпечення процесу управління або процес комунікації.

У Західному менеджменті виділяють три основні групи технологій: технології планування управлінських рішень; технології зміни структури організації; технології реалізації управлінських рішень. У нашій країні найпоширенішим способом є тематично галузеве угруповання технологій за розділами менеджменту (управління персоналом, стратегічне управління, управління логістикою, управління бізнеспроцесами тощо), за функціями менеджменту (планування, мотивація, організація, контроль), або за основними перспективами управління (фінанси, внутрішні процеси, клієнти, навчання і розвиток) [28].

Важливою характеристикою складних систем є емерджентність як прояв у найяскравішій формі властивості цілісності системи, тобто наявність у економічної системи таких властивостей, які не є притаманними жодному з її елементів, що розглядаються окремо [29]. А саме, розгляд кожного елемента системи окремо не дає повного уявлення про складність систем в цілому. Емерджентність цих систем досягається за рахунок наявності зворотного зв'язку [30].

Ієрархічність як властивість системи характеризує внутрішню впорядкованість різних компонентів системи й рівнів взаємозв'язків між ними [14]. У ієрархічній системі управління будь-яка підсистема певного рівня підпорядкована підсистемі більш високого рівня, до складу якої вона входить і управляється нею. Для систем управління ділення системи можливе до тих пір, поки отримана при черговому діленні підсистема не перестає виконувати функції управління.

Розглядаючи функціональну підсистему системи управління слід враховувати зміни щодо модифікації традиційних функцій управління в умовах цифрової економіки. Розглянемо детальніше, який вплив мають цифрові технології на функції управління та процес їх реалізації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Характеристика процесу реалізації функцій управління в цифрову епоху

Функції	Реалізація функцій управління за допомогою цифрових технологій
1	2
Планування	Планування передбачає вибір гнучкої стратегії розвитку підприємства. До процесу прийняття стратегії залучають стейкхолдерів. Процес планування спрощується використанням різного роду програмного забезпечення. Зокрема, програмних комплексів, які складаються з: автономного модуля, який відповідає за конфігурацію системи (Stand Alone Configuration Engine, SACE), модуля електронної комерції (Electronic Commerce, EC), модуля виробничого планування (PP), модуля управління матеріальними потоками (MM), модуля управління послідовністю поставок (Supply Chain Management, SCM; раніше вживався термін Distribution Resource Planning, DRP), модуля удосконалення планування та складання розкладу — календарне планування (Advanced Planning and Scheduling, APS) [31]
Організація	Найбільш поширеними прикладами застосування автоматизованих систем в організації роботи менеджера є облік часу, база даних, база первинних знань, статистика, автоматизація обліку тренінгів, плану персонального розвитку, постановки завдань та ін. Цифрова інтеграція з

Продовження таблиці 1.1

1	2
Організація	хмарними сервісами дозволяє зменшувати робоче перевантаження (автоматизація рутинної роботи, зменшення витрат часу та ресурсів на оформлення та зберігання супроводжуючих документів). Штучний інтелект. Інтегровані програмні продукти, продумані алгоритми відповідей на дії та слова користувачів дозволяють створити «образ людини», здатної ефективно взаємодіяти з кандидатами на вакансію, новими співробітниками, які проходять адаптаційне навчання, спеціалістами з пільг та компенсацій при нарахуванні зарплат та бонусів, HR-менеджерами та лінійними керівниками під час створення аналітичних звітів [32]
Мотивація	Цифровізація дає змогу використовувати такі методи нематеріальної мотивації працівників: Гейміфікація робочого місця, яка передбачає використання ігрових елементів у робочих процесах для поліпшення залучення працівників. Створюються певні програми лояльності співробітників, які відстежують створений користувачем вміст і трафік, щоб дозволити їм рівнятись, збирати значки та отримувати винагороду [33]. Гейміфікація передбачає активізацію потужного внутрішнього мотиватора - конкуренцію.
Контроль	Застосування інтегрованих мобільних додатків, вбудованих у автоматизовану систему управління компанією дозволяє: відстежувати переміщення персоналу та інформувати про запізнення, контролювати рівень стресу і регулювати перебіг робочого дня, оптимізувати план дій, вимірювати залученість персоналу, забезпечувати наявність постійного зворотного зв'язку [34].

У рамках керованої підсистеми системи управління підприємством під впливом факторів зовнішнього середовища (поява та розвиток цифрового сегменту ринку праці, діджиталізація соціально-трудових відносин, поява штучного інтелекту), відбувається трансформація потреб персоналу та зміна

вимог до працівника. Звернемо увагу на основні тенденції у сфері зайнятості в умовах розвитку цифрової економіки.

Трансформація структури робочих місць, а саме: зростає кількість робочих місць, які потребують цифрових навиків.

Потенційним працівникам доводиться конкурувати в глобальному просторі не тільки між собою, а й зі штучним інтелектом [3]. Зростає частка персоналу, який зайнятий на умовах аутсорсингу, з'являється поняття «цифрового працівника». Цифровий працівник – це особа, яка виконує трудові функції за допомогою використання цифрових технологій на умовах трудового договору, укладеного у цифровий спосіб, та отримує оплату за надані послуги через цифрові грошові системи. Процес праці такого працівника від отримання замовлення до отримання винагороди здійснюється виключно з використанням цифрових технологій, а результатом праці є цифровий продукт або послуга [35].

Відбувається розмивання межі між «зайнятістю – трудовою діяльністю» та «зайнятістю – дозвіллям». Цю тенденцію зумовлюють гнучкий графік роботи, відсутність стандартного робочого місця, особиста ефективність працівника, і головне те, що праця за суттю своєю є улюбленою справою.

Відбувається інформатизація зайнятості, що обумовлено зміною предметів і засобів праці. Предметом праці виступає інформація, яку змінює працівник з метою отримання бажаного цифрового продукту або послуги.

Засобами праці є цифрові пристрої, за допомогою яких змінюється предмет праці. Результатом праці є цифровий продукт або послуга, соціально-трудова відносина переміщуються в інформаційний простір.

Зазначені тенденції зумовлюють те, що сьогодні підприємства стикаються з радикальними змінами контексту у сфері управління персоналом [36]. Загалом можна виділити напрями змін керованої підсистеми, спричинені цифровізацією: формування цифрових навичок; впровадження новітніх

моделей роботи, таких як Smart working, гейміфікація; впровадження «цифрового робочого місця»; діджиталізація соціально-трудових відносин.

Ознаками цифровізації соціально-трудових відносин є підписання цифрових трудових угод між замовником і виконавцем; взаємодія між працівниками, а також між роботодавцем і працівниками через Інтернет за допомогою відповідних онлайн-платформ.

В умовах пандемії Covid-19 зазначені зміни набувають особливої актуальності. З послабленням карантинних обмежень більшість компаній повністю чи частково повернулись в звичний режим роботи в офісі. Однак, Узагальнимо, що система управління підприємством у сучасних умовах розвитку удосконалюється під впливом розвитку цифрових технологій, становлення цифрової економіки, проникнення цифровізації в усі сфери суспільства. Існуючі системи управління не враховують повною мірою вплив цифрових технологій на внутрішнє та зовнішнє середовище їх функціонування, слабо реагують на необхідність проведення змін в напрямі цифровізації підприємства [22], відтак потребують імплементації заходів, що дозволять удосконалити систему управління підприємством.

1.2 Організаційна структура управління підприємством

Одним із важливих елементів системи управління підприємства є структура. Вона системоутворюючим відношенням, таким, що відповідає прийнятому концепту [28]. Структура системи управління необхідно розглядати як цілий клас відношень, що співвідносяться зі змістом, який виражений обраним концептом даної системи. Наприклад, вибраним концептом управління буде розуміння процесу цифрової трансформації підприємства як результату управлінського рішення. Структурою такого концепту може бути поточний стан цифрової зрілості, фінансові можливості підприємства тощо. Це

відношення утворює з них систему зв'язків підприємства і дає можливість оцінити ефективність цифрової трансформації підприємства.

Під структурою також розуміють сукупність відношень між елементами, а не тільки системоутворюючі відношення. Одна й та ж структура може бути у різних систем, що відрізняються своїми субстратами. Наприклад, одні й ті ж просторові структурні відношення можна знайти у різних господарюючих суб'єктів [30].

Організаційна структура ефективного управління підприємством не може бути реалізованою без створення прийнятної саме для нього структури управління. Проте наукові дослідження та навчальна література переважно орієнтовані на великі підприємства, які й є основними замовниками та генераторами ідей у сфері управління.

Структура (лат. *structura*(будова) - форма організаційної системи, єдність стійких взаємозв'язків між її складовими. Для підприємства (організації) використовується термін «організаційна структура» - схема його (її) побудови з окремих підрозділів з їхніми взаємозв'язками, які визначаються поставленими цілями й розподілом функцій і форма поділу праці по управлінню [37].

Управляти — це вести підприємство до мети, намагаючись при цьому найкращим чином використовувати його ресурси. Фахівці вважають, що не існує ідеальної моделі управління, оскільки кожне підприємство унікальне. Підприємства перебувають у процесі постійного пошуку своєї моделі управління. Сучасна система управління підприємством повинна бути простою і гнучкою. Її головним критерієм має бути забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роботи підприємства. Це особливо важливо для підприємств малого бізнесу, де без дотримання цих умов важко розраховувати на успіх [37]. Організація управління передбачає вирішення наступних питань:

- створення структури підприємства,
- розподіл повноважень.

Ключовим аспектом організації управління є створення структури підприємства.

Під структурою розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що знаходяться між собою в стійких взаєминах, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є окремі працівники, служби та інші ланки апарату управління. В рамках структури протікає управлінський процес, рух інформації і прийняття управлінських рішень, між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже, права і відповідальність за їх виконання. Організаційна структура підприємства є засіб для досягнення поставлених цілей і завдань. Робота над структурою повинна починатися з цілей і стратегії. Структура йде за стратегією, визначається нею, тобто структура змінюється тоді, коли змінюється стратегія.

Перш ніж визначити структуру, необхідно проаналізувати всі види діяльності, необхідні для функціонування підприємства, виділити ключові з них, від яких, насамперед, залежить успіх справи, потім розподілити їх по блокам.

Проектуючи структурні елементи організації, потрібно відповісти на чотири запитання.

- 1) Які основні компоненти організації?
- 2) Які компоненти потрібно з'єднати, а які відокремити?
- 3) Якого розміру і якої форми повинні бути компоненти?
- 4) Як їх розмістити і які між ними повинні бути відносини?

Враховуючи важливість визначення структури для успіху підприємства, необхідно взяти до уваги ознаки оптимальної структури, а також впливають на неї фактори.

Існуючі структури управління підприємством представлено в таблиці 1.2.

У міру зростання підприємства і обсягу продажу створюється управлінська група. Вона може включати керуючого, агента з постачання, часто виконує функції технолога, майстра, в підпорядкуванні якого знаходяться робочі.

Таблиця 1.2 – Структури управління малим підприємством [37-40]

Організаційна структура	Переваги	Недоліки
1	2	3
Лінійна організаційна система – це система управління, в якій підлеглий підпорядкований тільки одному керівнику, а в кожному структурному підрозділі виконується весь комплекс завдань, які пов’язані з управлінням	- простота взаємодії, а саме підлеглі не отримують суперечливих розпоряджень та вказівок; - відповідальність кожного підлеглого за виконання свого завдання, тобто надійний контроль та дисципліна; - особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності свого підрозділу; - економічність, за умови невеликих розмірів фірми	- необхідність високої кваліфікації керівника; - перевантаження інформацією, великий потік документації, безліч контактів з підлеглими, вищими та суміжними організаціями; - зростання числа рівнів управління пр. збільшені розмірів організації; - обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях
Лінійно-штабна організаційна структура. При лінійних керівниках створюється штаби, до складу включаються фахівці з різних видів діяльності, які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій	Віс виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам, вони не мають права приймати управлінські рішення, а тільки сприяють розробці необхідних положень у межах конкретних функцій управління	
Функціональна організаційна структура управління характерна тим, що кожний структурний підрозділ отримує розпорядження одночасно від кількох керівників функціональних підрозділів, тобто конкретні	- спеціалізація діяльності керівників підрозділів; - скорочення часу проходження інформації; - розширення можливостей	- можливість отримання суперечливих вказівок; - довга процедура прийняття рішення; - порушення принципу

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
виконавці робіт одночасно підпорядковуються всім функціональним керівникам. Функціональну структуру доцільно використовувати за великої кількості спеціалізованих робіт в організації	- лінійних керівників в оперативному керівництві; - відсутність дублювання лінійних і функціональних зв'язків; - розвантаження керівництва вищого рівня управління	- єдино начальства; - складність контролю; - недостатня гнучкість
Лінійно-функціональна організаційна структура – це комбінація лінійних та функціональних структур. В таких структурах лінійні ланки приймають рішення, а функціональні підрозділи допомагають готувати різні рішення, заходи поані для прийняття управлінських рішень. Лінійно-функціональна організаційна структура застосовується на підприємствах, які функціонують у стабільних зовнішніх умовах, з масовим типом виробництва, зі стабільним асортиментом продукції та несхильних впроваджувати інноваційні процеси у своїй діяльності	- поєднує переваги лінійних та функціональних структур; - оперативне прийняття рішень; - персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; - забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності; - професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб	- складність регулювання відношень лінійних та функціональних керівників; - в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; - дублювання управлінських функцій; - розпорошення відповідальності; - надходження недостовірної інформації від функціональних керівників до лінійних; - опір здійсненню організаційних змін

Для тимчасової роботи запрошується бухгалтер. Суміщення професій, управлінських функцій, родинні чи сімейні стосунки на таких підприємствах сприяють економному використанню ресурсів.

При загальній простоті організаційно-управлінських структур підприємств багато з них стикаються з складними проблемами. Успіх функціонування таких підприємств ґрунтується, по суті, на особистій майстерності та ентузіазмі управляючого. Проте в сучасних українських умовах одного ентузіазму недостатньо. Як показує досвід, один з основних факторів, що зменшують ефективність підприємств є брак управлінських знань у керівників цих підприємств [37].

На всіх рівнях управління приділяють величезну увагу принципам і методам формування структур, вибору типу або комбінації видів структур.

Багатосторонність змісту структур керування передбачає безліч принципів їх формування.

Основні принципи побудови організаційних структур системи управління базуються на понятті елементів і зв'язків між ними (горизонтальними, вертикальними). Побудова будь-якої організаційної структури управління опирається на єдині принципи, застосування яких дає змогу уникнути великої кількості помилок. Головні із цих принципів можуть бути сформульовані в наступний спосіб (табл. 1.3) [41].

Застосування названих принципів у комплексі допомагає оптимізувати кількість рівнів управління і зв'язків між ними. Завищення обсягу рівнів і зв'язків – це зайві витрати на виконання необхідних функцій управління і ріст некерованості організаційної системи. Прискорення росту витрат на реалізацію організаційних зв'язків і кількості рівнів управління побічно свідчить про недотримання цих принципів. Тому перевірка дотримання перелічених принципів рекомендується як один із найважливіших напрямів управлінського аналізу існуючих організаційних структур управління ресурсами.

Таблиця 1.3 - Характеристика принципів проектування організаційної структури управління [41]

Принцип	Характеристика принципу
1	2
Відповідність організаційної структури цілям управлінської діяльності, а не навпаки	Це основний принцип. Його дотримання допомагає значно скоротити витрати на управління
Оптимізація поділу праці	Мається на увазі створення повністю завантажених робочих місць, усунення протилежних функцій і т. д. Дотримання принципу дає змогу забезпечити нормальне завантаження кожного працівника, зберегти творчий характер роботи. Недотримання принципу може призвести до збільшення витрат на утримання організаційної структури за всіма статтями
Формування організаційної структури управління повинно супроводжуватися розробкою прав і обов'язків кожного працівника та підрозділу	При недотриманні цього принципу може виникнути дублювання функцій, втрата частини функцій і подовження циклу прийняття управлінського рішення
Дотримання відповідності повноважень обов'язкам	Невиконання цього принципу завдає економічної і моральної шкоди організаційній структурі управління
Відповідність організаційної структури управління зовнішньому середовищу	Невиконання цього принципу приводить до росту витрат часу на доведення управлінських рішень, втрат від завищення витрат на таке доведення

Побудова організаційних структур відбувається поетапно.

На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій.

На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації.

На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання [42].

Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог [43, 44]:

- адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;
- перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;
- спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;
- узгодженість інтересів між усіма ланками управління;
- ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;
- простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;
- еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

На побудову організаційних структур управління впливає система факторів, яка стосується і об'єкта, і суб'єкта управління. Серед факторів є регульовані і нерегульовані, а також такі, що справляють безпосередній чи опосередкований вплив [45].

До найбільш вагомих факторів належать [46-48, 55,56]:

- розміри підприємства (середнє, мале, крупне);
- виробничий профіль (спеціалізація на виробництві одного виду продукції або широкої номенклатури виробів різних галузей);
- характер продукції, що виробляється, та технологія її виробництва (продукція видобувних чи обробних галузей, масове чи серійне виробництво);
- сфера інтересів (орієнтація на місцевий, національний чи зовнішній ринок);
- масштаби зовнішньоекономічної діяльності і форми її здійснення (наявність дочірніх підприємств за кордоном, в тому числі виробничих, збутових тощо);

- характер об'єднання (концерн, фінансово-промислова група тощо). До факторів впливу на вибір управлінських рішень відносять:

- співвідношення лінійної, функціональної та інших форм організації управління виробництвом;

- співвідношення централізованих і децентралізованих форм управління;

- рівень спеціалізації управлінських робіт;

- філософія вищого керівництва;

- залежність між кількістю підлеглих і можливостями контролю їх дій (норма керованості);

- поєднання спеціалізації процесів управління з концентрацією однорідних управлінських робіт;

- рівень механізації та автоматизації управлінських робіт;

- кваліфікація працівників та ефективність їх праці;

- рівень відповідності структури апарату управління ієрархічній структурі виробництва.

1.3 Розробка систем управління підприємством в умовах впровадження інформаційних технологій

В сучасних умовах господарювання використання цифрових та інформаційних технологій в управлінні підприємством є об'єктивною необхідністю. Вони стали одним із загальноприйнятих інструментів контролю господарської діяльності, підвищення рентабельності та успішного протистояння в конкурентній боротьбі. Їх головне призначення - побудова інформаційного простору підприємства, що дозволяє відображати стан бізнес-процесів в управлінській, бухгалтерській, виробничій та адміністративній системах управління організацією [49, 54].

Проблема більшості сучасних інформаційно-управлінських систем полягає в тому, що вони або є масштабованою системою для великих підприємств, або проектується, спираючись на стандарти і методології, призначені для крупного і середнього підприємництва. Причому в більшості випадків ці системи орієнтовані на закордонні аналоги, яким властиві інша юридична поле і інша модель бізнесу[50].

Існуючі програмні системи управління справляються з завданнями обліку. Стратегія управління такого бізнесу залежить в основному від прибутку компанії за наданими послугами з наперед заданого переліку. Але крім компаній, що надають тільки послуги, існують компанії з виробництвом. В таких підприємствах, як правило, використовується проектна форма ведення бізнесу. При розширенні підприємства, зростанні чисельності працівників з'являються проблеми, пов'язані з завданнями управління, становленням і розвитком інформаційно-управлінських потоків. Ключові з них:

- непрозорість нижнього рівня при становленні ієрархії (поява керівників другого рівня). Незважаючи на те, що керівник верхнього рівня повинен мати можливість перевіряти хід робіт на будь-якій ділянці своєї компанії, при появі керівників відділів він починає багато в чому покладатися на їх звіти. Якщо керівник відділу починає надавати недостовірну інформацію, то керівник верхнього рівня змушений впроваджуватися в роботу цілого відділу, щоб виявити проблеми. Таке впровадження незручно, а часто і надзвичайно складно (наприклад, компанія містить кілька офісів);

- проблеми прийняття рішень по рентабельності проектів конкретного типу. У компанії, що працює в проектній формі, накопичується багато проектів, схожих один на одного. В цьому випадку керівнику необхідно вміти визначати, чи буде вигідно братися за черговий проект. Керівник приймає рішення, ґрунтуючись на інформації про прибуток і витрати по аналогічним виконаними проектами. Основний акцент робиться на результативність підприємства через показники рентабельності, розрахунок яких заснований на співвіднесенні величини отриманого прибутку з розмірами виручки [51];

- зниження якості управління проектом через недостовірність інформації про хід робіт. При роботі над кількома проектами важко відслідковувати проблеми, які виникають в ході робіт. Керівнику необхідно володіти актуальною інформацією і бачити, де виникають проблеми;

- представлення результатів роботи різних відділів у вигляді, незручному для загального аналізу діяльності компанії. Співробітники і керівники відділів пишуть про результати своєї роботи і роботи свого відділу в зручній для них формі. Але часто це незручно для керівників верхнього рівня, якщо звітність надходить до них в різномірних формах. Різномірна форма звітів - це природно, так як бухгалтер мислить зовсім не тими категоріями, якими мислить керівник виробництва або складу.

Відповідно, ця інформація в такому неоднорідному вигляді не піддається адекватному аналізу.

Для вирішення цих проблем потрібна автоматизована інформаційна система. У цю систему вноситься інформація співробітниками компанії.

За допомогою вбудованого в систему інструментарію керівники відділів можуть створювати звіти, а керівники верхнього рівня можуть проводити аналітику в різних аспектах діяльності компанії. На підставі звітів і результатів аналітики керівники верхнього рівня приймають управлінські рішення.

Описані проблеми управління вивчаються вже давно, і методології їх вирішення знайшли своє відображення в стандартах управління, згідно з якими в подальшому реалізуються системи управління підприємством. Найпоширеніші стандарти управління: MPS, MRP, FRP, SCM, CRP, MRPII, ERP, ERPII, CRM, CSRP [52].

Існує досить багато систем, так чи інакше реалізують ці стандарти. У тому числі орієнтовані на малий бізнес. Головний недолік систем, що реалізують зазначені стандарти, полягає в жорстких рамках і жорсткої структурі компанії, їх використовує. Незважаючи на те, що ці системи мають модульністю, їх архітектура всередині модулів монолітна, а модулі жорстко взаємопов'язані.

При масштабуванні таких систем ці взаємозв'язки залишаються колишніми. Багато часу і фінансових витрат йде на покупку і впровадження цих систем. Всі стандарти управління, безсумнівно, були складені, спираючись на багаторічний досвід роботи досить великих компаній, яким властива стабільність. Саме це робить стандарти управління малопридатними при розробці інформаційно-управлінських систем підприємства - через його мінливості.

Ще один спосіб побудови корпоративних систем управління - це структурний аналіз і бізнес-моделювання [52]. Цей підхід пропонує проаналізувати діяльність підприємства, побудувати бізнес-модель, розробити архітектурне рішення, реалізувати систему і супроводжувати її протягом експлуатації. Деякі програмні системи здатні проводити генерацію програмного коду. Прикладами методологій можуть виступати UML, ARIS. Але для комунальних підприємств даний підхід має ряд серйозних недоліків. Багато в чому можливості цих методологій надлишкові для даних підприємств. В основному підприємства не здатні дозволити такі програмні комплекси з фінансової точки зору. Ефективність використання даних методологій впирається в теоретичну підготовку проектування систем керівниками підприємств. Зазвичай така підготовка виявляється дуже низькою.

Але самий серйозний недолік впливає з мінливого середовища. Побудована модель дуже швидко застаріває, часто навіть раніше, ніж проект дійде до стадії реалізації. Тоді вийде, що реалізується свідомо неправильна система управління. Звичайно, можна знайти вихід з такої ситуації. Наприклад, переробити бізнес-модель і вносити корективи в реалізацію.

Незважаючи на те, що сучасні підприємства змушені працювати в нестабільному середовищі, виходячи з практики, можна виявити вимоги до систем управління для нього з метою забезпечити більш ефективну роботу в цьому середовищі.

Однією з головних відмінностей сучасних підприємств є участь співробітників в діяльності підприємства. У середніх і великих підприємствах

досить заповнити потрібні відділи людьми з відповідними професійними навичками. Це пов'язано з тим, що такі підприємства працюють за рахунок підрозділів, які беруть участь в бізнес-процесах всієї компанії.

В функціонуванні комунальних підприємств важливі індивідуальності, тому відділи невеликі, а кожен співробітник може виконувати кілька функцій різної професійної спрямованості.

Співробітник повинен володіти тією інформацією, яка призначена для виконання завдань його ролі. Отже, для кожного співробітника інформаційна система управління представляється індивідуально, приховуючи надмірні, на думку цього співробітника, дані і функції. Це властивість досягається розмежуванням доступів в багато користувачів.

Ще одна відмінність підприємств полягає в структурі підрозділів, кожному з яких властивий свій спектр функцій. У великому бізнесі кожен підрозділ пов'язано з конкретними бізнес-процесами компанії, які з'явилися в результаті побудови і реалізації бізнес-моделі. Це закладає в модулі монолітну архітектуру. Для комунальних підприємств важливо не саме поняття модуля, а його структура - набір бізнес-процесів, з якими працює підрозділ.

На підставі викладеної інформації можна скласти список вимог до програмних систем управління підприємством [28]:

- содильна гнучкість - система повинна вміти швидко перебудовуватися під роль користувача. Причому перебудовуватися повинна структура модулів;
- швидке і зручне перерозподіл ролей (настройка розмежування доступів) з метою приховування надмірності для співробітників;
- система повинна перебудовуватися керівником без залучення програміста;
- система повинна пропонувати інтерфейси для внесення інформації, зручні з точки зору виконуваного процесу, а представляти її керівнику в уніфікованій і зручною для аналізу формі.

Для забезпечення необхідної гнучкості пропонується використовувати компонентний підхід, який впливає з проектування CMS систем [53].

Основою цих систем є модульність. Типові завдання користувачів, які представляють собою найпростіші бізнес-процеси, можна винести в окремі компоненти. Ці компоненти можуть об'єднуватися в модулі. При цьому досягається як звична модульна архітектура, так і гнучка структура самих модулів системи. Компонент може бути описаний за допомогою діаграм IDEF і DFD, т. К. Ці нотації добре підтримують вкладеність. Це говорить про те, що при необхідності можна побудувати бізнес-модель, в якій компоненти є елементами цієї моделі.

Також можна використовувати більш серйозний інструментарій, наприклад UML або ARIS. В даному випадку компоненти також повинні виступати елементами бізнес-моделі. Підхід виправдовує себе так як бізнес-модель невелика і містить мінімальну кількість наскрізних процесів.

Набір компонентів в модулях, ієрархія модулів, штатний розклад і доступи задаються керівником компанії через спеціальний інтерфейс.

Таким чином, керівник повинен мати можливість змінювати структуру всієї системи безпосередньо під час експлуатації.

Підводячи підсумок, в підприємстві є управлінська проблема, яка відсутня в більших видах бізнесу. Система управління для нього повинна бути надзвичайно гнучкою, щоб не переписувати її кожні кілька років, слідуючи традиційним методологіям і практикам побудови систем управління.

У тому вигляді, в якому ці методології і практики пропонують використовувати зараз, - вони неефективні.

Основною концепцією для систем управління малим бізнесом може стати компонентна система.

Суть такої системи - швидке і просте перерозподіл заздалегідь заготовлених бізнес-процесів, реалізованих в компонентах. Для моделювання бізнес-процесів можна використовувати прості нотації - IDEF, DFD.

Компонентний підхід випробуваний в компонентній системі управління для невеликої сувенирної компанії, яка на ринку вже понад 20 років.

На даному етапі дослідження компонентна система показала свої переваги перед традиційними системами управління.

Впровадження передових інформаційних технологій в систему управління підприємством в сучасних умовах цифровізації економіки повинно здійснюватися на основі системи принципів [55].

М.В. Руденко до базових принципів системи управління підприємств в умовах цифровізації виділяє [4]:

1) ефективність, передбачає застосування системного підходу до цифровізації управління та забезпечує мінімізацію витрат ресурсів, а також максимізацію доходів від процесів діджиталізації управління;

2) оптимальність, відповідає за послідовність та першочерговість виконання завдань щодо цифровізації управління в межах усієї системи, так і за окремими елементами;

3) комплексність, включає поєднання управлінських рішень в єдину систему, що дозволяє окреслити пріоритети, забезпечити взаємодію та прослідкувати виконання завдань щодо цифровізації за кожним окремим елементом системи;

4) результативність, націлена на одержання позитивних (кількісних та якісних) результатів за всіма показниками як абсолютними, так і відносними, в управлінні елементами системи при здійсненні заходів щодо цифровізації діяльності;

5) гнучкість, дозволяє своєчасно адаптуватися та пристосовуватися до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища, що потребує постійного коригування управлінських рішень;

6) інтегрованість, забезпечує інтегрованість процесу цифровізації управління із загальною системою управління підприємства;

7) контроль, проявляється в узгодженні дій з виконання управлінських рішень в межах завдань щодо цифровізації управління з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Серед додаткових принципів цифровізації системи управління підприємствах виділимо:

1) раціональність, проявляється в обґрунтованому управлінні всіма елементами системи з метою вирішення завдань, які ставить перед підприємством цифрова революція;

2) альтернативність, базується на необхідності аналізу та обґрунтуванні декількох варіантів досягнення поставлених цілей;

3) безперервність, передбачає безперервну роботу в напрямку удосконалення системи управління;

4) динамізм, забезпечує швидкість реагування на галопуючий розвиток технологій як у виробництві, так і в управлінні;

6) об'єктивність, дозволяє керівній ланці управління застосовувати знання об'єктивних законів в розрізі можливостей цифровізації окремих елементів системи управління.

На думку М.В. Руденко [4], окреслена вище сукупність базових та додаткових принципів цифровізації системи управління підприємства, найбільш повно відображає зміст і завдання процесу цифрової трансформації та повністю описує ключові вимоги до побудови сучасної цифрової управлінської системи. Розглянуті вище принципи, безперечно, мають загальний характер, тому у кожному конкретному випадку їх доцільно доповнити певними деталями в залежності від особливостей функціонування окремого підприємства. Значущість та важливість принципів цифровізації управління визначається особливостями роботи як окремої системи управління, так і станом зовнішнього середовища, яке має властивість змінюватися у часі.

Зображені на рисунку 1.1 етапи цифровізації системи управління підприємства за своєю суттю покликані прискорити процес цифрової трансформації, окреслені управлінські дії та заходи допоможуть ефективно реалізовувати поставлені завдання.



Рисунок 1.1 - Етапи цифровізації системи управління підприємства [4]

Процес цифровізації управління характеризується постійним впливом технологій на функціонування, як окремих управлінських структур, так і усієї системи в цілому, за для забезпечення узгодженої роботи та досягнення кінцевого бажаного результату.

Висновок до розділу 1

Комунальні підприємства в сучасних умовах є ключовим елементом забезпечення життєдіяльності громад. Від ефективності їх функціонування залежить якість послуг, які вони надають. Основним шляхом забезпечення функціонування даних підприємств є формування ефективної системи управління підприємством.

В розділі дослідження особливості функціонування та управління комунальними підприємствами. Визначено основні шляхи забезпечення їх ефективного функціонування.

Аналіз трактувань системи управління підприємства, її характеристик дозволити визначити систему управління підприємством як складну систему взаємопов'язаних, взаємозалежних компонентів які, в свою чергу, виступають складовими підсистем, а саме, таку, що управляється (керована) та підсистему, що управляє (управляюча), функціонування яких направлено на вирішення завдань управління різними аспектами діяльності підприємства. Розглянуто класифікацію систем управління, визначено основні складові, підсистеми.

Одним із важливих елементів системи управління є її структура. Досліджено існуючі структури управління підприємством, наведені характеристики принципів проектування організаційної структури управління.

Розглянуто особливості розробки системи управління в умовах цифровізації економіки. Визначено основні проблеми в управлінні, які виникають з розвитком інформаційно-управлінських потоків. Зазначено, що використання інформаційних та цифрових технологій в управлінні підприємством є об'єктивною необхідністю.

Дослідження особливостей процесу управління, організаційної структури управління, визначення базових та додаткових принципів управління підприємствами в умовах цифровізації економіки дозволили визначити основний напрям удосконалення системи управління комунальних підприємств. Удосконалення системи управління комунальних підприємств доцільно здійснювати шляхом впровадження автоматизації процесу управління та застосування компонентного підходу, що дозволить сформувати компоненту систему управління підприємством.

2 Техніко-економічний аналіз діяльності підприємства

2.1 Характеристика товариства з обмеженою відповідальністю «Українська східна рибна компанія»»

Підприємство «Українська східна рибна компанія» є юридичною особою та створене відповідно до Установчого договору про створення українсько-естонського підприємства у формі товариства з обмеженою відповідальністю, шляхом об'єднання майнових і грошових внесків його учасників з метою одержання прибутку.

Метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницько-комерційної та інших видів діяльності і забезпечення на цій основі соціально-економічних потреб суспільства та зростання добробуту працівників товариства та його акціонерів

Основними видами діяльності підприємство «Українська східна рибна компанія» є: виробництво й продаж рибопродуктів; здійснення транзитних операцій по реалізації товарів ; холдингові, трастові, клірингові операції; оптова торгівля продовольчими й непродовольчими товарами; організація й проведення комерційної й комісійної торгівлі, створення власної торгівельної мережі (магазини, салони, ларьки, лоткова торгівля, пересувні автокрамниці й т.п.) по реалізації продовольчої й непродовольчої продукції; організація мережі спеціалізованих комісійних і фірмових магазинів кафетеріїв, кафе, ресторанів, барів, кулінарій і т.п. по торгівлі імпортними і власного виробництва товарами й продукцією; створення цехів, підприємств, у тому числі спільних, по виробництву товарів народного споживання й продуктів харчування з використанням коштів будь-яких інвесторів і закордонних технологій, комплектуючих виробів та їхня реалізація й, подальше технічне обслуговування, а також їх ремонт; виробництво й реалізація продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, організація громадського харчування, надання платних виробничих, посередницьких, юридичних, оптових і інших видів послуг, що користуються

попитом у підприємств і населення як на Україні, так і за кордоном; торгівля сировиною, матеріалами, напівфабрикатами, надання торгово-посередницьких послуг, ведення маркетингу;

Також товариство може здійснювати такі види діяльності як: виготовлення й оптова реалізація медикаментів; виробництво й продаж пива й безалкогольних напоїв; виробництво й реалізація машин, устаткування, інструментів, оснащення, автоматизованих систем керування, оргтехніки; здійснення внутрішніх і міжнародних перевезень пасажирів і вантажів автомобільним транспортом; організація й проведення наукових з'їздів, конференцій, симпозіумів, творчих семінарів, курсів, виставок, виставок продажів; товарообмінні (бартерні) операції й інша діяльність, побудована на формах зустрічної торгівлі між суб'єктами господарської діяльності відповідно до законодавства України; торгівля газом, нафтопродуктами; навчання й підвищення кваліфікації кадрів; організація й експлуатація станцій технічного обслуговування; збір, заготівля, переробка, купівля й продаж лому й відходів кольорових і чорних металів, організація й експлуатація пунктів обміну валют; здійснення операцій (купівлі - продажу) з іноземними валютами; надання юридичних послуг фізичним і юридичним особам; надання громадянам СНД і іноземним громадянам, підприємствам, організаціям різних послуг, у тому числі організації туризму, екскурсійно-туристичного обслуговування на Україні й за кордоном, баз відпочинку, пансіонатів, готелів, лікувально-оздоровчих комплексів, пунктів і підприємств громадського харчування, побутових послуг, автостоянок, авто - техобслуговування, авто - ремонту, виготовлення запасних частин, ремонту побутової техніки й приладів, фото-послуги й т. і. за готівковий і безготівковий розрахунок; інвестиційна діяльність і кредитування; будівельні, будівельно-монтажні, ремонтні, пусконаладжувальні й експлуатаційні роботи об'єктів промислового, господарського й цивільного призначення; оптова й роздрібна торгівля парфумерією; рекламно-інформаційна й видавнича діяльність; консультативні й інформаційні послуги; операції із цінними паперами, з векселями, з нерухомістю й земельними ділянками; зовнішньоекономічна діяльність; митна й брокерська діяльність; інша діяльність, не заборонена законодавством України.

Усі види діяльності, які згідно із чинним законодавством України потребують спеціальних дозволів чи ліцензій, здійснюються товариством після їх отримання.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, кутовий та інші штампи, фірмові бланки, знак для товарів та послуг, інші реквізити, необхідні для його діяльності. Підприємство має право відкривати розрахункові рахунки й валютні рахунки в банках України й за її межами.

Майно підприємства складається з оборотних та необоротних активів, а також цінностей, вартість яких відображена в балансі товариства. Воно є власником: майна, переданого йому засновником у власність; продукції, виробленої товариством у результаті господарської діяльності; одержаних доходів; іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законом.

Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю товариства або передане йому в користування, несе товариство.

Товариство самостійно складає річний фінансовий план, який затверджується Вищим органом Товариства. Порядок складання річного фінансового плану Товариства встановлює Вищий орган Товариства.

ТОВ «Українська Східна рибна компанія» має право визначати облікову політику товариства, обирати форму бухгалтерського обліку як певну систему реєстрів обліку, порядку і способу реєстрації та узагальнення інформації в винних з додержанням єдиних засад. Також має право від свого імені укладати угоди, здобувати майно або особисті майнові права й мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді загальної юрисдикції, господарському суді, третейському суді, арбітражі; робити інші дії, що не суперечать чинному законодавству України; самостійно здійснювати експортні, імпорتنі операції, необхідні для статутної й господарської діяльності; створювати філії й представництва, дочірні підприємства; бути засновником знову створюваних підприємств, банків, інвестицій і інших фондів в Україні й за її межами; брати участь у створенні й діяльності господарчих товариств і об'єднань, у тому числі разом з іноземними особами; випускати, реалізовувати, придбавати цінні папери; згідно чинного

законодавства надавати юридичним і фізичним особам кредит, безкоштовну позику (позичку), передавати майно в оплатне й/або безкоштовне користування; страхувати власне майно; направляти, у тому числі й за кордон, у відрядження для стажування й на перепідготовку фахівців для навчання й ознайомлення з досвідом організації діяльності фірм, бірж, банків і т.п., брати участь у переговорах, установлювати ділові контакти; залучати для виконання робіт (надання послуг) фахівців, у тому числі й іноземних, на підставі договору підряду, доручення, трудових договорів і інших договорів з оплатою праці за домовленістю сторін; приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів), самостійно встановлювати для своїх працівників додаткові відпустки й інші пільги, не заборонені чинним законодавством України та інші дії, що не суперечать чинному законодавству.

Вищим органом підприємства є загальні збори учасників, що складаються з учасників або призначених ними представників.

При вирішенні питань щодо оплати праці працівників, формування цільових фондів та відчуження майна, яке є необоротними активами товариства, товариство користується нормами чинного законодавства, установленими для державних підприємств.

Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності відповідно до чинного законодавства, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та в повному обсязі органам державної статистики.

Фінансово-господарська діяльність товариства здійснюється відповідно до планів, які затверджуються вищим органом товариства.

Перевірка фінансової діяльності товариства здійснюється державними податковими органами, іншими органами державної влади у межах визначених законом повноважень, Ревізійною комісією товариства та/або аудитором.

Достовірність та повнота річного балансу і звітності товариства у випадках, визначених законом, повинні бути підтверджені незалежним аудитором чи аудиторською фірмою.

Управління товариством здійснюють: Вищий орган товариства; Наглядова (Спостережна) рада; Правління; Ревізійна комісія.

Посадовими особами органів управління Товариства є: голова та члени Наглядової (Спостережної) ради, голова та члени Правління, а також голова Ревізійної комісії

Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів товариства. Вищий орган товариства здійснює управління товариством шляхом прийняття рішень (розпоряджень).

До компетенції Вищого органу товариства належать: визначення основних напрямків діяльності підприємства; затвердження планів підприємства й звітів про їхнє виконання; затвердження, внесення змін і доповнень до статуту і установчого договору; обрання (призначення) директора й ревізійної комісії, обрання голови загальних зборів учасників; визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органа, створення й визначення повноважень відповідальних контрольних органів. затвердження річних звітів і бухгалтерських балансів, розподіл прибутку й збитків підприємства; виключення учасника із Товариства; ухвалення рішення про ліквідацію підприємства (призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу) і/або реорганізації підприємства та інше.

Вищий орган товариства – загальні збори учасників обирають свого голову строком на три роки.

Збори Учасників скликається в міру необхідності або за заявою одного з учасників, але не рідше одного разу на рік. Вони вважаються правочинними, якщо на них присутні Учасники (представники Учасників), які володіють у сукупності більш ніж 60% голосів.

Кожен учасник на загальних зборах учасників має кількість голосів, пропорційну розміру, його частки в статутному фонді. Голосування на загальних зборах учасників проводиться за принципом - на один відсоток статутного фонду доводиться один голос.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснюємо його директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності, крім тих, що відносяться до виняткової компетенції зборів учасників. Директор підзвітний загальним зборам

Учасників і організовує виконання їх рішень. Він не вправі приймати рішення, обов'язкові для учасників.

Директор не може бути директором підприємства й одночасно головою загальних зборів учасників.

Максимальна сума угод, які вправі укладати директор від імені підприємства без згоди учасників, визначається в контракті, укладеному з директором підприємства.

При найманні директора підприємства на посаду з ним укладається контракт, у якому визначається строк наймання, права, обов'язки й відповідальність директора перед зборами учасників, умови його матеріального забезпечення й звільнення з посади.

Контроль за фінансово-господарською діяльністю директора здійснюється ревізійною комісією, створюваною загальними зборами учасників у кількості не менше трьох чоловік. Директор не може бути членом комісії.

Комісія вправі одержувати від посадових осіб підприємства всі необхідні їй матеріали, бухгалтерські або інші документи й особисті пояснення.

При необхідності на підприємстві можуть призначатися заступники директора підприємства. Заступники директора призначаються загальними зборами учасників.

2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників роботи товариства

Основною формою діяльності ТОВ «Українська східна рибна компанія» є виробництво рибної продукції. Підприємство займається імпортом, експортом рибної продукції: свіжомороженої риби для переробки, морепродуктів, та готової продукції.

Аналіз техніко-економічних показників роботи підприємства представлено в таблиці 2.1, 2.2. Основними показниками роботи підприємства є обсяг виробництва.

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ «Українська східна рибна компанія», тис.грн

Показники	Значення за роками		
	2021	2022	2022
1	2	3	4
Переробне промислове виробництво рибної продукції	2687,0	1641,0	4348,3
Оптова торгівля іншими продуктами харчування	8378,0	5116,0	10248,3
Операції з нерухомим майном, оренда	31,0	39,3	69,4
Діяльність авт. вантажного транспорту	28,5	-	58,8
Загальне будівництво	23,5	11,4	-
Послуги зв'язку	-	-	89,8
Всього по підприємству	11148,0	6807,7	14814,6

Таблиця 2.2 – Динаміка основних техніко-економічних показників роботи ТОВ «Українська східна рибна компанія»

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2022 до 2021		2022 до 2022	
	Абс. відх., (+,-), тис.грн	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-), тис.грн	Відн. відх., %
1	2	3	4	5
Переробне промислове виробництво рибної продукції	-1046	61,07	2707,3	264,98
Оптова торгівля іншими продуктами харчування	-3262	61,06	5132,3	200,32
Операції з нерухомим майном, оренда	8,3	126,77	30,1	176,59
Діяльність авт. вантажного транспорту	-28,5	-	58,8	-
Загальне будівництво	-12,1	47,23	-11,4	-
Послуги зв'язку	-	-	89,8	-
Всього по підприємству	-4340,3	61,07	8006,9	217,62

З таблиць 2.1, 2.2, ми бачимо, що в 2022 році порівняно до 2021 року значно знизились об'єми виробництва. Так загальний об'єм виробництва скоротився на 38,93%. Але в 2022 році спостерігається зростання об'ємів виробництва. Загальний обсяг виробництва в 2022 році порівняно до 2021 року виріс на 117,62%. Це відбулося за рахунок зростання: об'ємів переробного промислового виробництва рибної продукції на 164,98%, оптової торгівлі іншими продуктами харчування на 100,32% та операцій з нерухомим майном – 76,59%.

2.3 Аналіз основних виробничих фондів підприємства

Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності будь-якого підприємства є основні засоби. Саме тому наступним етапом аналізу роботи ТОВ «Українська східна рибна компанія» є аналіз використання основних виробничих фондів підприємства.

Основні виробничі фонди (ОВФ) – це та частина активів (господарських коштів підприємства), яка розрахована на використання їх підприємством на протязі тривало проміжку часу (більш ніж один рік) і поступово (по частинам) втрачає свою вартість у вигляді амортизаційних відрахувань.

У типовій класифікації основні фонди групуються за характером участі у виробництві. За участю у процесі виробництва основні засоби діляться на виробничі (ОВФ, які приймають участь в процесі виробництва (будівлі, спорудження, устаткування та інші)) та не виробничі (ОВФ, які задовольняють культурно-побутові потреби працюючих). За призначенням основні виробничі фонди діляться на: будівлі, споруди, передатні пристрої, машини і устаткування, транспортні засоби, інші основні фонди. А за ступенем участі у процесі виробництва ОВФ бувають активні та пасивні.

До основних показників використання основних виробничих фондів відносять такі показники як: фондівіддача, фондоемкість та фондоозброєність.

Фондовіддача – це кількість продукції у розрахунку на грошову одиницю основних виробничих фондів. Ріст фондовіддачі є найважливішим напрямком ефективного використання основних виробничих фондів.

Фондоємкість – це показник, зворотній фондовіддачі. Обчислюється як відношення середньої вартості основних виробничих фондів до обсягу виробленої продукції.

Фондоозброєність є показником оснащеності основними виробничими фондами (розмір ОВФ у розрахунку на одного працівника чи робітника підприємства).

Основні виробничі фонди в процесі експлуатації зношуються. Розрізняють два види зносу: фізичний та моральний.

Під фізичним зношенням розуміють поступове втрачання основними фондами своєї початкової споживчої вартості, яке відбувається не тільки в процесі їхнього функціонування, але і при їхній бездіяльності. А моральне зношення – це зменшення вартості машин і устаткування під впливом скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення, зменшення їх вартості у результаті впровадження нових, більш прогресивних і економічно ефективних ОВФ [57].

Розглянемо основні показники ефективності використання основних виробничих фондів підприємства та їх динаміку (таблиця 2.3, 2.4)

Таблиця 2.3– Використання основних виробничих фондів

Показники	Роки		
	2021	2022	2022
1	2	3	4
Первісна вартість ОВФ, тис.грн	278,6	409,1	633,3
ОВФ на начало року, тис.грн	278,6	409,1	633,3
ОВФ на кінець року, тис.грн	409,1	633,3	1255,0
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн	343,85	521,2	944,15
Амортизаційні відрахування, тис.грн	46,2	78,5	126,7
Коефіцієнт фізичного зносу ОВФ	0,1344	0,1506	0,1342
Коефіцієнт придатності ОВФ	0,8656	0,8494	0,8658
Фондовіддача, грн./грн	32,4211	13,0616	15,6909
Фондоємкість, грн./грн	0,0308	0,0766	0,0637
Фондозброєність, тис.грн/чол	4352,53	5604,42	5395,14

Таблиця 2.4 – Динаміка використання основних виробничих фондів

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2022 до 2021		2022 до 2022	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
1	2	3	4	5
Середньорічна вартість ОВФ, тис.грн	177,35	151,58	422,95	181,15
Амортизаційні відрахування, тис.грн	32,3	169,91	48,2	161,40
Коефіцієнт фізичного зносу ОВФ	0,0162	112,05	-0,0164	89,11
Коефіцієнт придатності ОВФ	-0,0162	98,13	0,0164	101,93
Фондовіддача, грн./грн	-19,3595	40,29	2,6293	120,13
Фондоємкість, грн./грн	0,0458	248,70	-0,0129	83,16
Фондоозброєність, тис.грн/чол	1251,89	128,76	-209,28	96,27

На даному підприємстві в 2022 році спостерігається скорочення коефіцієнту фізичного зносу основних виробничих фондів. Сьогодні ОВФ СП «Українська східна рибна компанія» зношені на 13,42% (таблиці 2.3, 2.4).

Що стосується показників використання ОВФ, то фондовіддача в 2022 році порівняно з 2021 роком скоротилась на 59,71%, що свідчить про оновлення, але в же в 2022 році зросла на 20,13% ОВФ. Фондоозброєність в 2022 році скоротилась на 3, 73%. Позитивним є скорочення фондоємкості на 16,84%.

Динаміка фондовіддачі та фондоємкості за період 2021-2022рр. можна побачити на рисунку 2.1

Необхідно відмітити що в 2022 році на підприємство було введено в експлуатацію основних виробничих фондів на суму 629,5 тис.грн, а виведено основних фондів загальною сумою 7,8 тис.грн. Далі ми можемо розрахувати коефіцієнти руху основних фондів.

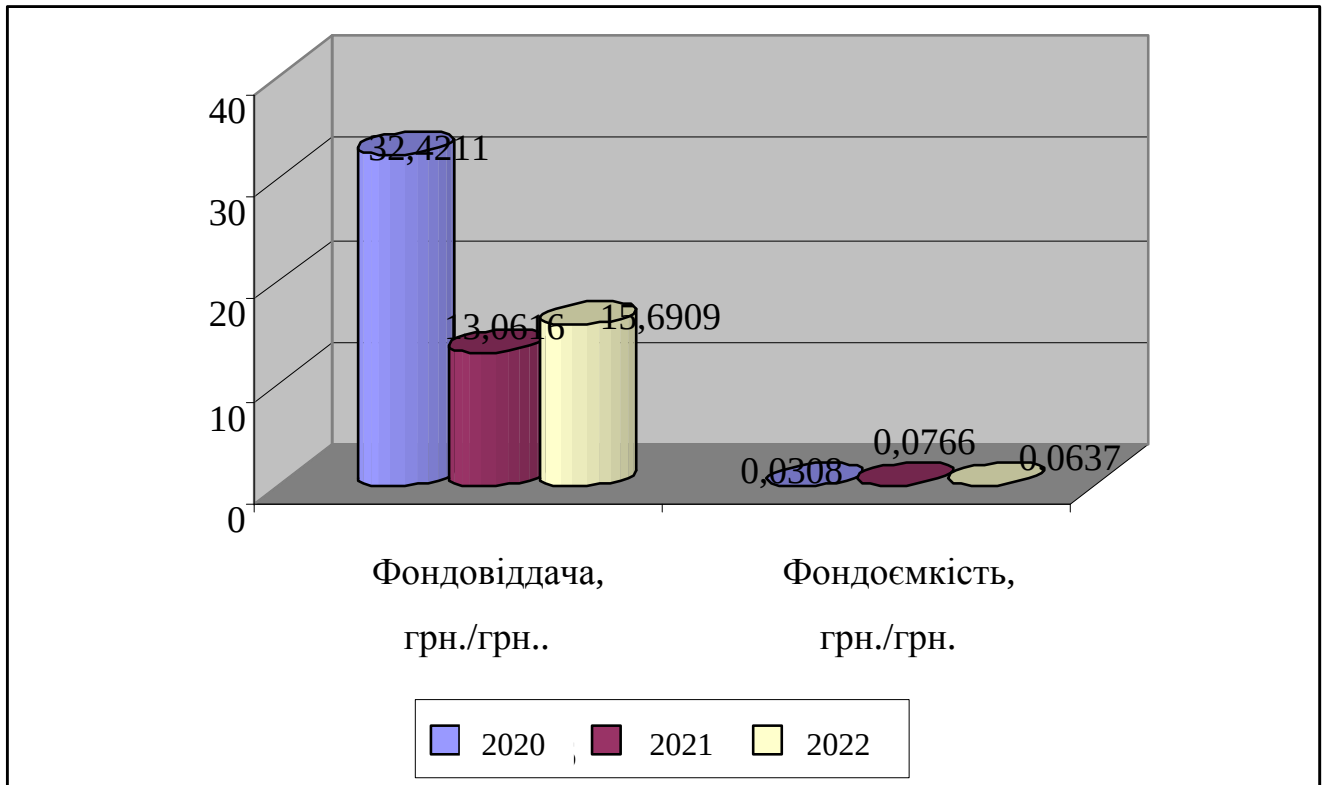


Рисунок 2.1 – Динаміка змін фондівіддачі та фондоємності

Коефіцієнт оновлення – розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{онов}} = \frac{ОВФ_{\text{вв}}}{ОВФ_{\text{к.р}}} \quad (2.1)$$

де, $ОВФ_{\text{вв}}$ – основні виробничі фонди які були введені в експлуатацію на протязі року, тис.грн;

$ОВФ_{\text{к.р}}$ - основні виробничі фонди на кінець року, тис.грн.

Наступним коефіцієнт яким ми розрахуємо є коефіцієнт вибуття $ОВФ$, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{виб}} = \frac{ОВФ_{\text{виб}}}{ОВФ_{\text{н.р}}} \quad (2.2)$$

де, $ОВФ_{\text{виб}}$ – основні виробничі фонди які були виведені з експлуатацію на протязі року, тис.грн;

$ОВФ_{\text{п.р}}$ - основні виробничі фонди на початок року, тис.грн.

Наступний коефіцієнт руху основних виробничих фондів, який ми можемо розрахувати є коефіцієнт приросту ОВФ. Він розраховується:

$$K_{\text{прир}} = K_{\text{онов}} - K_{\text{виб}} \quad (2.3)$$

де, $K_{\text{онов}}$ – коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів підприємства;

$K_{\text{виб}}$ - коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів підприємства [23].

Результати розрахунку коефіцієнтів руху основних виробничих фондів підприємства та їх динаміка наведені в таблиці 2.5, 2.6

З таблиці 2.5, ми бачимо, що найбільший коефіцієнт оновлення ОВФ був в 2022 році – було оновлено 50,16% ОВФ, а вибуло – 1,2% ОВФ. При цьому коефіцієнт приросту складає -0,5139.

Таблиця 2.5 – Основні коефіцієнти руху основних виробничих фондів

Показники	Роки		
	2021	2022	2022
1	2	3	4
ОВФ на начало року, тис.грн.	278,6	409,1	633,3
ОВФ на кінець року, тис.грн.	409,1	633,3	1255,0
Сума ОВФ,які надійшли, тис.грн	130,5	224,2	629,5
Сума ОВФ,які вибули, тис.грн	-	-	7,8
Коефіцієнт оновлення ОВФ	0,3190	0,3540	0,5016
Коефіцієнт вибуття ОВФ	-	-	0,0123
Коефіцієнт приросту ОВФ	0,3190	0,3540	0,5139

Якщо звернемося до таблиці 2.6, то помітимо що коефіцієнт оновлення ОВФ поступово зростає в 2022 році, порівняно з 2021 роком, зріс майже на 11%, а

в 2022 році – на 41,69%. А значення коефіцієнту приросту свідчить про те що на підприємстві виводяться з експлуатації ОВФ більше ніж вводиться.

Таблиця 2.6 – Динаміка коефіцієнтів руху основних виробничих фондів

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2022 до 2021		2022 до 2022	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
1	2	3	4	5
ОВФ на начало року, тис.грн	130,5	146,84	224,2	154,80
ОВФ на кінець року, тис.грн	224,2	154,83	621,7	198,17
Сума ОВФ,які надійшли, тис.грн	93,7	171,80	405,3	280,78
Сума ОВФ,які вибули, тис.грн	-	-	7,8	-
Коефіцієнт оновлення ОВФ	0,0350	110,97	0,1476	141,69
Коефіцієнт вибуття ОВФ	-	-	0,0123	-
Коефіцієнт приросту ОВФ	0,0350	110,97	0,1599	145,17

2.4 Аналіз трудових ресурсів, фонду оплати праці та заробітної плати

Станом на 01.01.2023 року на ТОВ «Українська східна рибна компанія» працює 175 особи.

Аналіз руху робочої сили та її динаміка представлено в таблицях 2.7, 2.8.

Як бачимо з таблиці 2.7, 2.8, рисунка 2.2 на підприємстві відбувається досить не значне залучення робітників на підприємство, так коефіцієнт загального обороту кадрів, який у 2022 році складає – 106,19%, а у 2022 році скорочується на 30,31%.

Таблиця 2.7 – Аналіз руху робочої сили

Показники	Роки		
	2021	2022	2022
1	2	3	4
Прийнято працівників	49	77	96
Вибуло усього	51	43	34
Середньооблікова чисельність	79	113	175
Коефіцієнт обороту з прийому, %	62,03	68,14	54,86
зі звільнення, %	64,56	38,05	19,43
Коефіцієнт плинності кадрів, %	104,08	55,84	35,42
Коефіцієнт загального обороту, %	126,58	106,19	74,29

Таблиця 2.8 – Динаміка коефіцієнтів руху основних виробничих фондів

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2022 до 2021		2022 до 2022	
	Абс.	Відн.	Абс.	Відн.
	відх., (+,-)	відх., %	відх., (+,-)	відх., %
1	2	3	4	5
Прийнято працівників	28	157,14	19	124,68
Вибуло усього	-8	84,31	-9	79,07
Середньооблікова чисельність	34	143	62	154,87
Коефіцієнт обороту з прийому, %	6,11	109,85	-13,28	80,51
зі звільнення, %	-26,51	58,94	-18,62	51,06
Коефіцієнт плинності кадрів, %	-48,24	53,65	-20,42	63,43
Коефіцієнт загального обороту, %	-20,39	83,89	-31,90	69,96

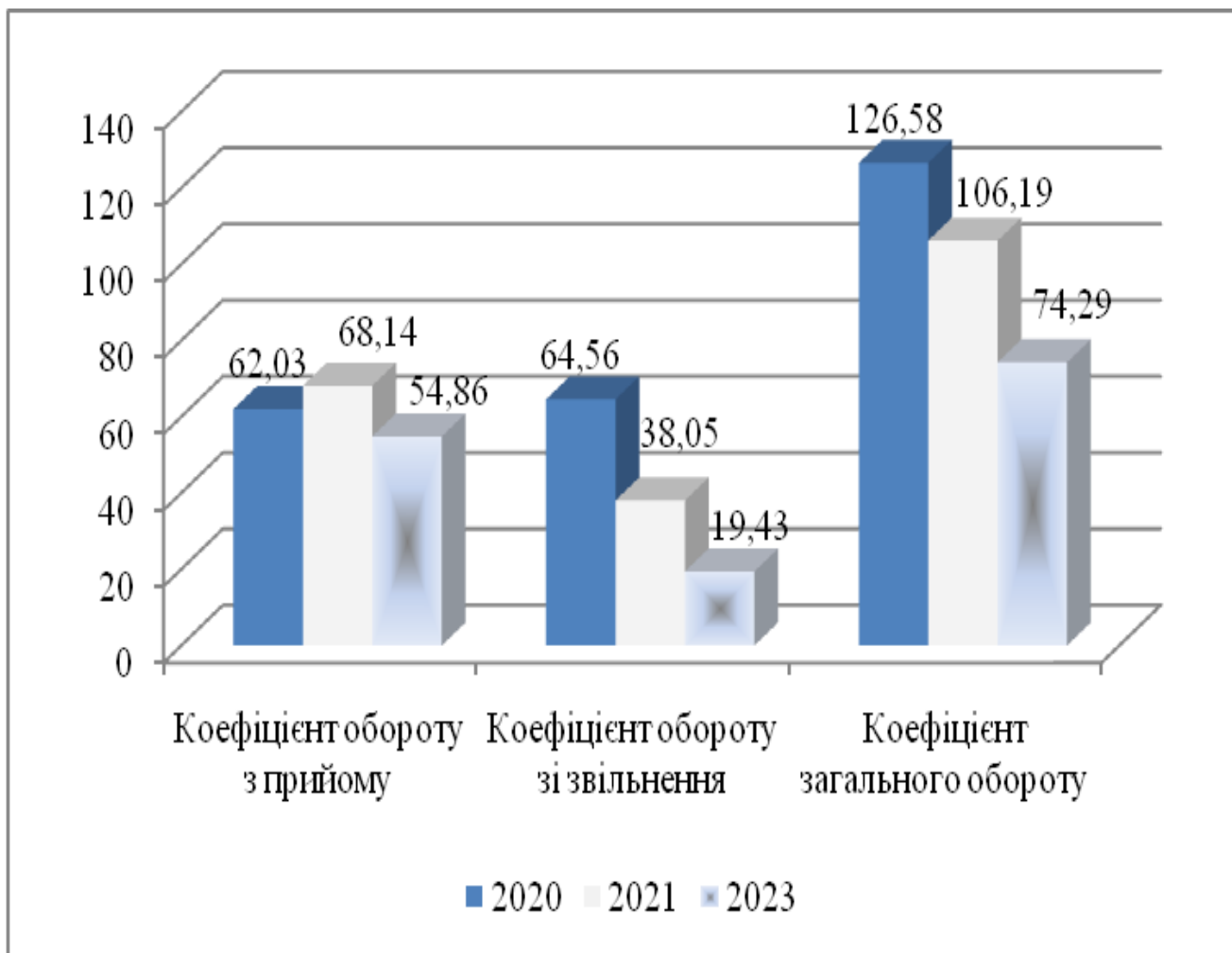


Рисунок 2.2 – Рух робочої сили

Коефіцієнт плинності кадрів в 2022 році порівняно з 2022 роком скорочується на 36,57%. Плинність кадрів – це негативне явище, яке може бути пов'язано у тому числі з недостатньою оплатою праці, або незадоволенням з боку працівника умовами роботи, невмілим управлінням кадрами, низькою кваліфікацією самих кадрів. Але ми бачимо, що в 2022 році і коефіцієнт плинності і коефіцієнт загального обороту скорочуються, що в свою чергу свідчить про укомплектованість кадрів.

Данні про використання робочого часу наведені в таблицях 2.9, 2.10. Необхідно відмітити, що на підприємстві поступово зростає кількість невідпрацьованих годин.

Таблиця 2.9 – Використання фонду робочого часу

Показники	Значення за роками		
	2021	2022	2022
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність, осіб	79	113	175
Відпрацьовано всього, люд.год	148172	236384	324596
Відпрацьовано одним робітником, год	1875,6	2091,89	1854,83
Середня тривалість робочого дня, год	8	8	8
Фонд робочого часу, год	154595	248306	342016
Невідпрацьовано, год	6423	11922	17420

Таблиця 2.10 – Динаміка використання фонду робочого часу

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2022 до 2021		2022 до 2022	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність, осіб	34	143,03	62	154,87
Відпрацьовано всього, люд.год	88212	159,54	88212	137,32
Відпрацьовано одним робітником, год	216,29	111,53	-237,06	88,67
Середня тривалість робочого дня, год	-	-	-	-
Фонд робочого часу, год	93711	160,62	93710	137,74
Невідпрацьовано, год	5499	185,61	5498	146,12

З таблиць 2.9, 2.10 ми бачимо, що середньооблікова чисельність працівників компанії в 2022 році порівняно до 2022 року зростає на 62 особи (54,87%), зростає при цьому фонд робочого часу на 37,74%. За рахунок зростання чисельності відбувається зростання відпрацьованих людино-годин на 37,32%, але кількість годин відпрацьованим одним робітником скорочується майже на 12%, що може негативно вплинути на продуктивність праці.

Розглянемо фонд оплати праці та середньомісячну заробітну плату на

ТОВ «Українська східна рибна компанія» за 2021-2022рр.(табл. 2.11)

З таблиці 2.11 ми бачимо, що фонд оплати праці у 2022р. порівняно з 2021р. зріс майже в двічі, це відбулося за рахунок зростання чисельності працівників та середньомісячної заробітної плати відповідно на 54,87% та 25,45%.

Таблиця 2.11 – Динаміка фонду оплати праці та заробітної плати

Найменування показників	Роки			Порівняно до попереднього року			
	2021	2022	2022	2022 до 2021		2022 до 2022	
				Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплати праці, тис. грн	7630,80	14640,01	28440,4	7000,2	191,67	13800,4	1940,29
Середньообл. чисельність, чол	79	113	175	34	143,09	62	154,87
Середньомісячна заробітна плата, грн	8050,70	10790,65	13540,47	2730,95	134,00	2740,82	1250,45

Ідеальний фонд заробітної плати повинен складатися з 65-70% основної заробітної плати та 35-30% додаткової та заохочень [10, С 45]. З таблиці 2.12, та рисунка 2.3 ми бачимо, що основна заробітна плата складає 95,59%, а додаткова та заохочення лише 4,41 - така структура може негативно впливати на задоволеність та мотивацію праці, що в свою чергу відображається на продуктивності та якості праці.

Таблиця 2.12– Структура фонду оплати праці в 2022 році

Показники	Всього (тис.грн)	Частка кожного виду до ФОП
1	2	3
Фонд оплати праці	28370,4	100
Основна заробітна плата	27120,4	95,59
Додаткова заробітна плата	1250,0	4,41
Заохочення та компенсації	-	0

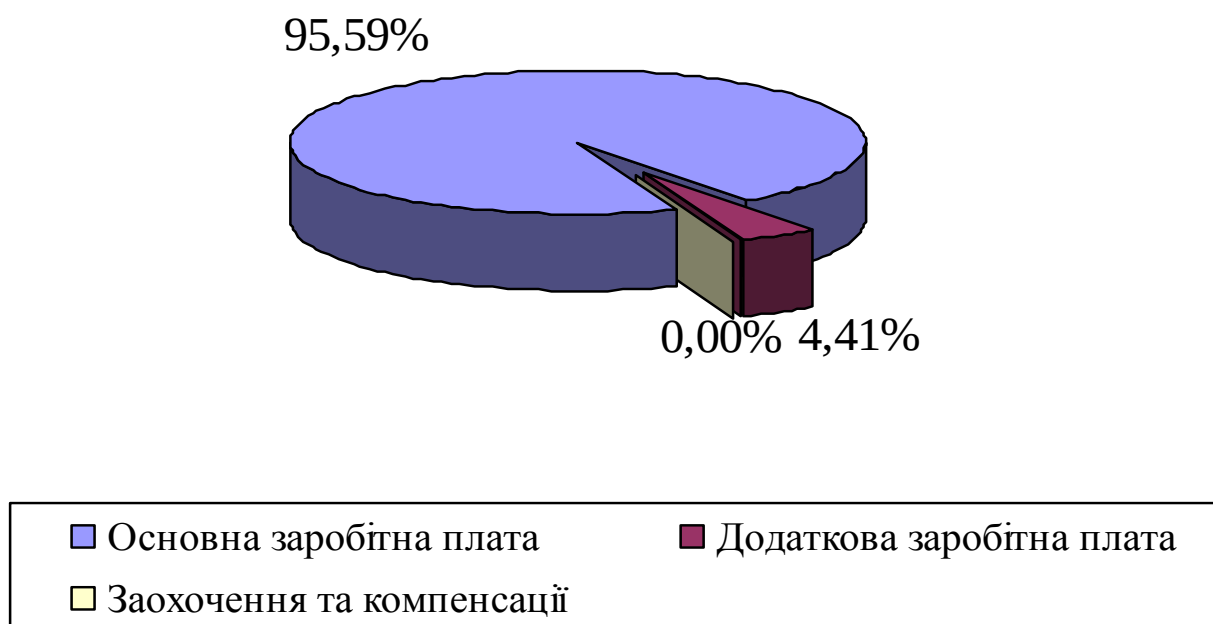


Рисунок 2.3– Структура заробітної плати у 2022 році

Підвищення продуктивності праці відіграє важливу роль в діяльності будь-якого підприємства.

Продуктивність праці визначається кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу, або витратою робочого часу на виробництво одиниці продукції. Її визначають не на всю сукупність трудових витрат, а лише її частину – витрати живої праці [58].

Таблиця 2.13 –Продуктивності праці

Показники	Значення за роками		
	2021	2022	2022
1	2	3	4
Виготовленої продукції, тис.грн	11148,0	6807,7	14814,6
Загальний контингент, чол	79	113	175
Продуктивність праці, грн/чол	141113,92	60245,13	84654,86

Таблиця 2.14 –Продуктивності праці у динаміці

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2022 до 2021		2022 до 2022	
	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %	Абс. відх., (+,-)	Відн. відх., %
1	2	3	4	5
Виготовленої продукції, тис.грн	-4340,3	61,07	8006,9	217,62
Загальний контингент, чол	34	143,03	62	154,87
Продуктивність праці, грн/чол	-80868,79	42,69	24409,73	140,52

На підприємстві спостерігається значне зростання продуктивності праці (табл. 2.13, 2.14). Так у 2022 році порівняно до 2021 року продуктивність праці скоротилась майже в двічі, а вже в 2022 році зросла на 40,52%. Для того, щоб визначити що впливає на зростання продуктивності праці в 2022 році виконаємо факторний аналіз.

На продуктивність праці впливає два фактори: чисельність працівників та кількість виготовленої продукції.

Спочатку визначимо вплив зміни чисельності загального контингенту [58]:

$$Prn_{(q)} = \frac{Q^{06}}{q^{07}} - \frac{Q^{06}}{q^{06}}, \quad (2.4)$$

де, Q^{06}, Q^{07} – кількість виготовленої продукції 2022, 2022рр., грн..;

q^{06}, q^{07} - Загальний контингент в 2022, 2022 рр., чол..

$$Prn_{(q)} = \frac{6807700}{175} - \frac{6807700}{113} = 38901,142 - 60245,132 = -21343,99 \text{ грн/чол}$$

Отже, при зростанні чисельності працівників компанії на 62 особи або на 54,87%, продуктивність праці скоротилась на 21343,99 грн/чол.

Далі необхідно визначити вплив зміни кількості виготовленої продукції на продуктивність праці:

$$Prn_{(q)} = \frac{Q^{07}}{q^{07}} - \frac{Q^{06}}{q^{07}}, \quad (2.5)$$

де, Q^{06}, Q^{07} – кількість виготовленої продукції 2022, 2022рр., грн..;

$Ч^{06}, Ч^{07}$ - Загальний контингент в 2022, 2022 рр., чол..

$$Prn_{(Q)} = \frac{14814600}{175} - \frac{6807700}{175} = 84654,857 - 38901,142 = 45753,715 \text{ грн/чол}$$

З розрахунку ми бачимо, що зростання кількості виготовленої продукції в 2022 році по відношенню до 2022р. на 117,62% призвело до зростання продуктивності праці на 45753,72 грн/чол..

Отже під впливом зростання кількості виготовленої продукції та загального контингенту на нашому підприємстві, продуктивність праці зростає. Загальний приріст продуктивності праці складає 24409,73 грн/чол.

2.5 Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Українська східна рибна компанія»

Фінансовий аналіз виконується за даними фінансової звітності підприємства (Ф1-5) та включає наступні розділи: оцінку фінансових результатів діяльності, оцінку фінансового стану, оцінку показників рентабельності та ділової активності (обіговості).

Аналіз витрат підприємства та показників, які характеризують результати фінансової діяльності.

В сьогоденних умовах переходу до ринкової економіки на більшості підприємствах використовують скорочену номенклатуру калькуляції статей, до якої входять [59-62]:

- матеріальні витрати (сировина, матеріали, паливо і електроенергія на технічні цілі) у прямому розрахунку;
- витрати на оплату праці (також у прямому розрахунку);
- інші прямі витрати;
- витрати на управління і обслуговування виробництвом (непрямі).

Перед підприємством стоїть задача одержання швидкої і можливо більш достовірної інформації про витрати виробництва. Нерідко підприємцю доводиться складати калькуляції витрат на базі визначених пропозицій. При цьому призначення калькуляції витрат – одержання інформації індикативного характеру, дозволяє виявити відхилення від заданих норм, планів, раніш встановлених стандартів, визначити причину цих відхилень і прийняти міри щодо скорочення подібних відхилень.

Аналізуючи операційні витрати підприємства (таблиці 2.15, 2.16), бачимо що операційні витрати зростають (2022р. в порівнянні з 2022р. зросли на 144,87%) за рахунок зростання витрат по таким стаття, як матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування до соц.страху, амортизація та інші відповідно на 137,27%, 156,38%, 158,03%, 60,35, 85,69%. Перевитрати за статтею фонд оплати праці пов'язані з підвищенням тарифних ставок та посадових окладів.

Таблиця 2.15 – Елементи операційних витрату, тис. грн

Показники	Роки		
	2021	2022	2022
1	2	3	4
Матеріальні витрати	1766,1	1665,4	3951,5
Витрати на оплату праці	1540,3	2240,0	5740,3
Відрахування на соціальні заходи	580,3	820,2	2120,1
Амортизація	55,1	79,7	127,8
Інші операційні витрати	165,0	292,2	542,6
Всього витрат	4106,8	5097,5	12482

Таблиця 2.16 – Динаміка елементів операційних витрат

Найменування показників	Порівняно до попереднього року			
	2022 до 2021		2022 до 2022	
	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %	Абс. Відх., (+,-)	Відн. Відх., %
1	3	4	5	6
Матеріальні витрати, тис. грн	-100,7	94,30	2286,1	237,27
Витрати на оплату праці, тис.грн	699,7	145,43	3500,3	256,26

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5
Відрахування на соціальні заходи, тис.грн	239,9	141,34	1299,9	258,49
Амортизація, тис.грн	24,6	144,65	48,1	160,35
Інші операційні витрати, тис.грн	127,2	177,09	250,4	185,69
Всього витрат, тис.грн	990,7	124,12	7384,8	244,87

Як видно з таблиці 2.17 у структурі операційних витрат підприємства найбільшу частку займають матеріальні витрати від 31,66% до 43%. Структуру операційних витрат компанії в 2022 році можна побачити на рисунку 2.4.

Таблиця 2.17 – Структура операційних витрат підприємства, %

Показники	Роки		
	2021	2022	2022
1	2	3	4
Матеріальні витрати	43,00	32,67	31,66
Витрати на оплату праці	37,51	43,94	45,99
Відрахування на соціальні заходи	14,13	16,09	16,98
Амортизація	1,34	1,56	1,02
Інші операційні витрати	4,02	5,73	4,35
Всього витрат	100	100	100



Рисунок 2.4 – Структура операційних витрат в 2022 році, %

У таблиці 2.18 приведена динаміка показників, які характеризують виробничо-фінансову діяльність підприємства. У 2022 році спостерігається найбільш істотний ріст витрат, на 117,61% порівняно з 2022 роком. Підприємство отримує чистий прибуток від діяльності, який в 2022 році складає 95,6 тис.грн.

Таблиця 2.18– Аналіз динаміки показників, що характеризують результати та витрати виробничо-фінансової діяльності

Показники	Роки			Відхилення 2022р від 2022р	
	2021	2022	2022	Абсол., (+/-)	Відн., %
1	2	3	4	5	6
Виторг від реалізації, тис.грн	11148,0	6807,7	14814,5	8006,8	217,61
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	10646,1	5914,6	13252,0	7337,4	224,06
Валовий прибуток (збиток), тис.грн	501,9	893,1	1562,5	669,4	174,95
Фінансові результати від операційної діяльності, тис.грн	86,2	109,9	156,8	46,9	142,68
Фінансові результати від звичайної діяльності, тис.грн	36,2	49,3	157,4	108,1	319,27
Чистий прибуток, тис.грн	36,2	49,3	95,6	46,3	193,91

Слід звернути увагу на те що витрати від реалізації на підприємстві зростає, але собівартість продукції зростає швидше, що в майбутньому може призвести до зменшення прибутку .

Оцінка господарських засобів підприємства.

Загальна оцінка господарських засобів підприємства припускає розгляд таких питань як: наявність господарських засобів підприємства і їхня зміна за аналізований період; склад господарських засобів і зміна їхньої структури за аналізований період; ступінь раціональності використання господарських засобів підприємства в аналізованому періоді; виробничий потенціал підприємства.

Ефективність використання господарчих засобів підприємства в цілому оцінюється коефіцієнтом ефективності використання засобів, який розраховується

як відношення суми валового прибутку до загальної суми господарчих засобів підприємства.

Інтенсивність використання господарчих засобів підприємства виражає показник їх обіговості, який розраховується як відношення виторгу від реалізації продукції до загальної суми господарчих засобів. Коефіцієнт обіговості показує, скільки разів на рік здійснюється повний цикл виробництва та обороту [62].

Характеристика динаміки, структури і показників використання господарських засобів наведені в таблицях 2.19, 2.20.

Таблиця 2.19 - Господарські засоби підприємства, їх структура і ефективність використання

Показник	Значення за роками			
	2022 рік		2022 рік	
	тис. грн.	% до підсумку	тис. грн.	% до підсумку
Основні засоби, тис.грн	373,95	18,52	696,65	16,32
Нематеріальні активи, тис.грн	1,95	0,10	1,9	0,04
Оборотні кошти, тис.грн	1642,6	81,38	3570,95	83,64
Разом господарських засобів, тис.грн	2018,5	100	4269,5	100
Виторг від реалізації продукції, тис.грн	6807,7	-	14814,5	-
Прибуток валовий, тис.грн	893,1	-	1562,5	-
Коефіцієнт ефективності використання засобів	0,4425	-	0,3660	-
Коефіцієнт оборотності господарських засобів	3,3727	-	3,4698	-

Протягом аналізованого періоду сума господарчих коштів збільшилася на 2251 тис.грн за рахунок зростання суми основних та оборотних засобів відповідно на 322,7 та 1928,35 тис.грн.

Відбулись зміни у структурі господарчих засобів: на 2,26% збільшилась питома вага оборотних засобів. Позитивним є зростання коефіцієнту оборотності

господарських засобів, а негативним – скорочення ефективності використання засобів. Так коефіцієнт ефективності використання засобів в 2022 році скоротився на 17,29% і складає 0,3660 тис. грн, а коефіцієнт оборотності господарських засобів зріс на 2,88% і складає 3,4698 тис. грн.

Таблиця 2.20 – Динаміка господарських засобів підприємства, їх структури і ефективності використання

Показник	Зміна в 2022 році порівняно до 2021		Темп росту в 2022 році
	тис. грн.	% до під- сумку	%
1	2	3	4
Основні засоби, тис.грн	323,7	-2,2	186,29
Нематеріальні активи, тис.грн	-0,05	-0,06	97,44
Оборотні кошти, тис.грн	1928,35	2,26	217,40
Разом господарських засобів, тис.грн	2251	-	211,52
Виторг від реалізації продукції, тис.грн	8006,8	-	217,61
Прибуток валовий, тис.грн	669,4	-	174,95
Коефіцієнт ефективності використання засобів	-0,0765	-	82,71
Коефіцієнт оборотності господарських засобів	0,0971	-	102,88

Виручка від реалізації продукції підприємства зросла на 117,61%., в той час коли загальна сума господарських засобів росла на 111,52%.

Аналіз стану і використання необоротних активів підприємства.

У ході аналізу ми визначаємо: наявність необоротних активів і їхню зміну за аналізований період; коефіцієнти зносу і придатності основних засобів і їхня зміна; фондівдачу і її зміну; коефіцієнт оборотності і його зміну.

Основні засоби в бухгалтерському балансі показуються по первісній і залишковій вартості. Так само відображається сума їхнього зносу.

Зміна величини основних фондів може викликатися надходженням на підприємство основних засобів чи вибуття їх, зміною їхньої вартості в зв'язку з уточненням, а також; у випадку переоцінки.

Коефіцієнт зносу основних фондів визначається відношенням суми нарахованого зносу до первісної вартості основних засобів. Коефіцієнт придатності нараховується як відношення залишкової вартості основних засобів до первісної. Ці показники розраховуються в відсотках. Порівняння зношеності основних фондів на початок і кінець періоду характеризує зношеність основних фондів протягом звітного періоду їх експлуатації.

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів на підприємстві. Один з вартісних показників фондовіддачі визначається відношенням суми обсягу реалізації продукції, до залишкової вартості основних виробничих фондів.

Коефіцієнт обертання необоротних активів розраховується як відношення виручки від реалізації продукції до залишкової вартості необоротних активів. Він показує число оборотів даного виду засобів протягом звітного періоду.

У складі нематеріальних активів наявне програмне забезпечення ПЕОМ. На нематеріальні активи також нараховується знос. Підвищення або зменшення первісної вартості нематеріальних активів може відбуватися за рахунок їх придбання або реалізації.

З таблиці 2.21 ми бачимо, що коефіцієнт зносу основних засобів скоротився на 7,13% під впливом росту суми зносу та первісної вартості основних фондів. Скорочення коефіцієнту зносу є позитивним фактом, який свідчить про оновлення основних фондів підприємства. Фондовіддача зросла на 20,13% тому, що обсяг реалізованої продукції збільшується більшими темпами, ніж виробничі основні засоби.

Таблиця 2.21 - Стан і використання необоротних активів підприємства

Показник	Значення за роками		Зміна +,-	Темп росту, %
	2022 р.	2022 р.		
1	2	3	4	5
Основні засоби, тис. грн.				
- первісна вартість	521,2	944,15	422,95	181,15
- знос	147,25	247,5	100,25	168,08
- залишкова вартість	373,95	696,65	322,7	186,29
Нематеріальні активи, тис. грн.				
- первісна вартість	4,35	5,45	1,1	125,29
- знос	2,4	3,55	1,15	147,92
- залишкова вартість	1,95	1,9	-0,05	97,44
Усього необоротних активів, тис. грн.				
- первісна вартість	525,55	949,6	424,05	180,69
- знос	149,65	251,05	101,4	167,76
- залишкова вартість	375,9	698,55	322,65	185,83
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,2847	0,2644	-0,0203	92,87
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,7153	0,7356	0,0203	102,84
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	6807,7	14814,5	8006,8	217,61
Прибуток валовий, тис. грн	893,1	1562,5	669,4	174,95
Фондовіддача, грн/грн	13,0616	15,6909	2,6293	120,13
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	18,1104	21,2075	3,0971	117,10

Коефіцієнт обертання необоротних засобів зріс з 18,11 до 21,21 оборотів на рік. До зростання цього коефіцієнту призвело те, що обсяг реалізованої продукції збільшується більшими темпами, ніж залишкова вартість необоротних активів.

Аналіз оборотних засобів.

Оцінка складу, динаміки і показників використання оборотних засобів.

Узагальнюючим показником ефективності використання оборотних засобів є їхня оборотність. Для виміру обертання оборотних засобів ми використає наступні показники:

- 1) коефіцієнт обертання запасів і витрат: відношення собівартості реалізованої продукції до суми оборотних засобів у запасах і витратах;
- 2) час обертання запасів і витрат: відношення тривалості звітного періоду (360 днів) до коефіцієнту обертання запасів і витрат;
- 3) коефіцієнт обертання рахунків дебіторів: відношення виручки від реалізації продукції до величини дебіторської заборгованості;
- 4) час обертання рахунків дебіторів: відношення тривалості звітного періоду до коефіцієнту обертання рахунків дебіторів;
- 5) операційний цикл: сума часу обертання рахунків дебіторів і часу обертання запасів і витрат.

Операційний цикл показує, протягом якого часу оплачуються рахунки дебіторів і реалізуються запаси, тобто час, протягом якого оборотні засоби в запасах і розрахунках перетворюються на готівкові грошові засоби.

Прискорення обертання оборотних засобів, яке виражається у підвищенні коефіцієнтів обертання та скороченні часу обертання, позитивно впливає на результати діяльності підприємства: чим скоріше обертаються оборотні засоби, тим менше їх потрібно при даному обсязі господарської діяльності [60].

Сума оборотних засобів збільшилась на 1928,35 тис.грн. або 117,40% за рахунок значного зростання запасів та витрат (на 84,12%), грошових коштів та вкладень (на 136,71%), розрахунків з дебіторами (на 156,04%) та інших обігових активів (на 167,44%) (таблиця 2.22).

Слід відзначити зміни в структурі оборотних засобів. Негативним наслідком діяльності підприємства є зростання на 8,17% питомої ваги розрахунків з дебіторами при незмінності питомої ваги грошових коштів та вкладень, що свідчить про зниження ліквідності підприємства. Операційний цикл зріс на 4,08 днів, що є негативним фактором, це обумовлено уповільненням обертання рахунків дебіторів на 7,05 днів.

Оцінка впливу показників оборотності на величину оборотних засобів.

Оцінка впливу показників оборотності на величину оборотних засобів виконується по групах оборотних коштів: запаси і витрати і розрахунки з дебіторами.

Таблиця 2.22 - Структура і динаміка, показники використання оборотних засобів

Показник	Значення за роками				Зміна		Темп росту, %
	2022		2022				
	тис. грн	% до під- сумку	тис. грн	% до під-сумку	тис. грн.	% до під- сумку	
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси і витрати, тис.грн	882,5	53,73	1624,9	45,50	742,4	-8,23	184,12
Грошові кошти і вкладення, тис.грн	0,7	0,04	1,65	0,04	0,95	0	236,71
Розрахунки з дебіторами, тис.грн	755,1	45,97	193,35	54,14	1178,25	8,17	256,04
Інші обігові активи, тис.грн	4,3	0,26	11,5	0,32	7,2	0,06	267,44
Усього оборотних активів, тис.грн	1642,6	100	35790,9	100	1928,35	-	217,40
Виторг від реа- лізації продукції,	6807,7	-	14814,5	-	8006,8	-	217,61
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5914,6	-	13252,0	-	7337,4	-	224,06
Коефіцієнт оборотності запасів і витрат, разів	3,6008	-	3,7111	-	0,1103	-	103,06
Час обертання запасів і витрат, дні	99,98	-	97,01	-	-2,97	-	97,03
Коефіцієнт оборотності рахунків дебіторів,	9,0156	-	7,6626	-	1,353	-	84,99
Час обертання рахунків дебіторів, дні	39,93	-	46,98	-	7,05	-	117,66
Операційний цикл, дні	139,91	-	143,99	-	4,08	-	102,92

З таблиці 2.23 ми бачимо, що на кінець аналізованого періоду внаслідок прискорення обертання оборотних засобів у запасах і витратах (тривалість одного обороту скоротилась з 53,71 до 44,14 дня) має місце вивільнення засобів у сумі 742,4 тис.грн, що є позитивним фактом.

Таблиця 2.23 - Оцінка впливу показників оборотності на величину оборотних засобів у запасах і витратах

Показник	Значення за роками	
	2022	2022
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	5914,6	13252,0
Одноденні витрати, тис.грн	16,42944	36,81111
Запаси і витрати, тис.грн	882,5	1624,9
Час обертання, дні	53,71	44,14
Вивільнення засобів за рахунок прискорення оборотності:		
- у днях	-	9,57
- у сумі, тис.грн	-	742,4
Додаткове залучення засобів за рахунок уповільнення оборотності:		
- у днях	-	-
- у сумі, тис.грн	-	-

Аналіз джерел засобів і показників фінансової стійкості підприємства.

Загальна сума джерел засобів включає, крім власних, довгострокові і короткострокові позикові джерела, склад яких відображено в розділах 3 і 4 пасиву балансу.

Фінансова стійкість підприємства залежить від співвідношення позикових і власних засобів, темпів поповнення власних засобів, ступеня залучення довгострокових зобов'язань, раціональності вкладення фінансових ресурсів в активі підприємства.

Фінансова стійкість характеризується наступними показниками: коефіцієнт автономії: відношення джерел власних засобів до підсумку балансу; питома вага позикових джерел засобів: відношення суми позикових джерел засобів до підсумку балансу; коефіцієнт боргу: відношення позикових джерел засобів до власних; коефіцієнт довгострокового залучення позикових джерел засобів:

відношення суми довгострокових кредитів та позикових засобів до власних джерел засобів плюс довгострокові кредити і позикові засоби; коефіцієнт інвестування власних ресурсів: відношення суми необоротних активів до власних джерел засобів; коефіцієнт інвестування довгострокових фінансових ресурсів: відношення необоротних активів до суми джерел власних засобів і довгострокових кредитів та позик.

Визначена економічними дослідженнями теоретична (нормативна) величина коефіцієнту автономії повинна бути не меншою за 0.5, після чого підприємство втрачає фінансову стійкість. Звідси випливає, що питома вага позикових джерел не повинна бути більшим за 0.5, а коефіцієнт боргу не повинен перевищувати 1. Це означає, якщо підприємство на 1 грн власних джерел залучає стільки ж або більше позикових, то воно фінансово нестійке (власні джерела не перевищують позикові).

Але може бути й інша ситуація, коли сума позикових джерел засобів значно менша за суму власних джерел засобів тому що підприємство не може прибавити інвесторів (наприклад, це – характерна для залізниць України в теперішній час). Тоді видимої фінансової незалежності від зовнішніх джерел фінансування не можна розглядати як позитивний факт.

Вважається доцільним, що необоротні активи на 50% фінансуються за рахунок власних джерел засобів і на 50% - за рахунок довгострокових позик. Звідси випливають наступні теоретичні межі коефіцієнтів: коефіцієнт довгострокового залучення позикових засобів повинен бути не меншим 0,5; коефіцієнт інвестування власних фінансових ресурсів повинен бути більшим 1, але меншим 2; коефіцієнт інвестування довгострокових ресурсів повинен бути меншим 1, що відповідає ситуації, коли довгострокові фінансові ресурси покривають всі необоротні і частково оборотні активи підприємства.

З таблиці 2.24 ми бачимо, що загальна сума джерел коштів зросла на 111,79%, збільшення власних коштів підприємства становить 104,45 тис.грн., позикові джерела коштів зросли на 114,03%, коефіцієнт автономії зменшився на 0,99, а коефіцієнт боргу зріс в значному ступені (на 19,18%), також зросли коефіцієнти інвестування власних та довгострокових ресурсів.

Таблиця 2.24 - Склад і динаміка джерел засобів і показники фінансової стійкості

Показник	Значення за роками		Зміна	Темп росту, %
	2021	2022		
1	2	3	4	5
Усього джерел засобів, тис. грн	2020,4	4279,05	2258,65	211,79
Джерела власних засобів, тис. грн	131,25	235,7	104,45	179,58
Позикові джерела засобів, тис. грн	1889,15	4043,35	2154,2	214,03
- довгострокові;	—	—	—	—
- короткострокові кредити і позикові засоби;	333,0	36,05	-296,95	10,83
- кредиторська заборгованість;	1376,5	3705,45	2328,95	269,19
- поточні зобов'язання	179,65	301,85	122,2	168,02
Коефіцієнт автономії, %	6,50	5,51	-0,99	—
Питома вага позикових джерел, %	93,50	94,49	0,99	—
Коефіцієнт боргу, %	1439,35	1715,46	276,22	—
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових	—	—	—	—
Коефіцієнт інвестування власних ресурсів, %	286,90	299,74	12,84	—
Коефіцієнт інвестування довгострокових ресурсів, %	286,90	299,74	12,84	—

Головним фактором, що вплинув на погіршення фінансового стану, є зростання суми позикових джерел коштів, в той час як сума джерел власних коштів зростає меншими темпами ніж темп росту позикових джерел.

Аналіз платоспроможності і ліквідності підприємства.

Підприємство вважається платоспроможним, якщо його активи більші за зовнішні зобов'язання, тобто активи підприємства перевищують суму II і III розділів пасиву. Ця умова виконується практично для будь-якого підприємства.

Ліквідність – це спроможність підприємства сплатити свої поточні (короткострокові) зобов'язання в установлені строки. Підприємство ліквідне, якщо його оборотні засоби (II розділу активу) більші за його короткострокові зобов'язання (IV розділ пасиву).

Для кількісної оцінки ступеня ліквідності розраховуються наступні показники:

– коефіцієнт покриття: відношення загальної суми оборотних засобів до короткострокових зобов'язань. Нормативна величина - 2-2,5;

– уточнений коефіцієнт покриття: відношення суми активів, які можна легко реалізувати (грошові кошти і вкладення, дебіторська заборгованість та виробничі запаси), до короткострокових зобов'язань. Нормативна величина – 1-2, що відповідає нормальній ліквідності;

– коефіцієнт ліквідності: відношення суми ліквідних активів, тобто грошових коштів і вкладень в розрахунках до короткострокових зобов'язань. Добрим показником вважається величина цього коефіцієнта 0,7 – 0,8;

– коефіцієнт абсолютної ліквідності: відношення грошових коштів і вкладень до короткострокових зобов'язань. Для забезпечення ліквідності підприємства вважається достатньою величина цього коефіцієнту від 0,2 до 0,25;

– коефіцієнт матеріального покриття: відношення суми запасів і витрат до короткострокових зобов'язань. Ріст цього коефіцієнту свідчить про зниження ліквідності;

– час обертання ліквідних активів: відношення суми ліквідних активів (грошових коштів, вкладень і дебіторської заборгованості) до суми одноденних витрат підприємства. Час обертання ліквідних активів показує, скільки днів підприємство може здійснювати господарську діяльність без додаткових джерел надходжень [61].

Зростання такого показника, як коефіцієнт покриття (таблиця 2.25) (з 0,86 до 0,88) є позитивним фактом, він наближається до нормативного значення. Також позитивним є зростання таких показників як коефіцієнт ліквідності (з 0,40 до 0,48), коефіцієнт абсолютної ліквідності (з 0,00037 до 0,00041). Про

покращення ліквідності та фінансового стану підприємства свідчить також зростання оборотних коштів та скорочення короткострокових кредитів.

Таблиця 2.25 - Оцінка платоспроможності і ліквідності підприємства

Показник	Значення за роками		Зміна
	2022	2022	
1	2	3	4
Оборотні кошти, тис. грн, у т.ч.:	1642,6	3570,95	1928,35
кошти і вкладення	0,7	1,65	0,95
розрахунки з дебіторами	755,1	1933,35	1178,25
запаси і витрати	882,5	1624,9	742,4
Короткострокові кредити, тис. грн	333,0	36,05	-296,95
Кредиторська заборгованість, тис. грн	1376,5	3705,45	2328,95
Разом короткострокових зобов'язань, тис. грн	1889,15	4043,35	2154,2
Коефіцієнт покриття	0,8695	0,8832	0,0137
Уточнений коефіцієнт покриття	0,4672	0,5230	0,0558
Коефіцієнт ліквідності	0,4000	0,4786	0,0786
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00037	0,00041	0,00004
Коефіцієнт матеріального покриття	0,4671	0,4019	-0,0652
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	5914,6	13252,0	7337,4
Одноденні витрати, тис.грн	16,43	36,81	20,38
Час оборення ліквідних активів, дні	46,00	52,57	6,57

Аналіз фінансових результатів.

Основними результатами діяльності підприємства є суми отриманого доходу і прибутку.

Рентабельність – це показник прибутковості у відношенні до витрачених засобів, фінансових ресурсів, або виробленої продукції.

З метою аналізу розраховується декілька показників рентабельності, а саме: рентабельність усіх ресурсів: відношення балансового прибутку до загальної суми джерел засобів підприємства; рентабельність власних ресурсів: відношення балансового прибутку до джерел власних засобів підприємства; рентабельність довгострокових ресурсів: відношення балансового прибутку до загальної суми джерел власних засобів та довгострокових кредитів і позик; рентабельність продукції: відношення балансового прибутку до собівартості реалізованої

продукції; рентабельність активів: відношення балансового прибутку до загальної суми господарських засобів підприємства (активів підприємства).

В процесі аналізу необхідно охарактеризувати фінансові результати підприємства, їх величину і причини зміни рентабельності підприємства.

Таблиця 2.25 - Фінансові результати підприємства

Показник	Значення за роками		Зміна
	2022	2022	
Виторг від реалізації продукції, тис.грн	6807,7	14814,5	8006,8
Прибуток валовий, тис. грн	893,1	1562,5	669,4
Джерела засобів, усього, тис. грн, у т.ч.:	2020,4	4279,05	2258,65
власні	131,25	235,7	104,45
довгострокові кредити і позики	—	—	—
Рентабельність підприємства, %	44,20	36,52	-7,68
Рентабельність власних ресурсів, %	680,46	662,92	-17,54
Рентабельність довгострокових ресурсів, %	—	—	—
Рентабельність продукції, %	15,10	11,79	-3,31

Рентабельність підприємства (див. табл. 2.25) скоротилась на 7,68%. Рентабельність власних ресурсів зменшилась на 17,54% за рахунок того, що прибуток балансовий зріс на більший відсоток ніж джерела власних коштів.

Висновок до розділу 1

В розділі проведено комплексний аналіз діяльності підприємства, в якому розглянуті питання на предмет діяльності, основні функції, загальні умови створення, характеристика підприємства, а також проаналізована діяльність підприємства по таким напрямкам: аналіз основних показників роботи станції, аналіз основних фондів підприємства, аналіз основних показників використання основних виробничих фондів підприємства, аналіз використання трудових

ресурсів, аналіз фонду оплати праці та заробітної плати, аналіз операційних витрат від основної діяльності та аналіз витрат по підприємству в цілому, аналіз фінансових результатів діяльності станції, в тому числі і аналіз показників ліквідності.

Можна зробити висновки, що показники роботи підприємства в 2022 році суттєво зросли, хоча в 2021р. відносно 2020р. спостерігалось зниження роботи переробного виробництва на 38,03%, оптова торгівля іншими харчовими продуктами на 38,04%. Позитивним є скорочення коефіцієнту фізичного зносу основних фондів підприємства, при цьому фондівіддача – зростає, а фондоємності - скорочується, що свідчить про ефективне використання основних виробничих фондів.

Що стосується трудових ресурсів, то можна зазначити що підприємство укомплектоване та стабільне. Поступове скорочення в коливанні коефіцієнтів обороту з прийому та звільнення свідчать про те що підприємство закінчує заходи щодо комплектації трудових ресурсів.. Зростає також і фонд відпрацьованого часу. Підвищення середньомісячної заробітної плати позитивно впливає на продуктивності праці працівників станції.

Аналізуючи експлуатаційні витрати від основної діяльності підприємства, ми бачимо що витрати зростають за рахунок зростання витрат по таким стаття, як матеріальні витрати, фонд оплати праці, відрахування до соц.страху, амортизаційні виплати та інші. Слід зазначити, що виторг від реалізації на підприємстві зростає, але собівартість продукції зростає швидше що і призводить до зменшення прибутку. Щодо фінансового стану підприємства, то його можна визначити як задовільний – підприємство є не швидко ліквідним, та не платоспроможним. Низький коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,00041) свідчить про те що на підприємстві (в касі та на розрахунковому рахунку) немає грошових коштів.

3 Удосконалення систему управління підприємством

3.1 Концепція комплексної системи управління підприємством

Основним шляхом забезпечення ефективного функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання є вдосконалення системи управління на основі впровадження інформаційно-цифрових технологій та автоматизації процесу управління.

Необхідність впровадження цифрових технологій обумовлена зростаючою роллю потреб (рисунок 3.1). Внутрішніми потребами, що обумовлюють необхідність впровадження інформаційно-цифрових технологій є потреби підвищення технологічного рівня виробництва, автоматизації виробництва, забезпечення належного рівня продуктивності праці, скорочення витрат, визначення нових шляхів сбуту продукції та комунікації зі споживачами. Зовнішні потреби це потреби споживачів, які мають тенденцію до зростання. До таких потреб відносяться: можливість заключення контакту онлайн та в режимі реального часу, прозорість ділової діяльності, вимоги до якості тощо. Врахування впливу тенденцій змін у цифровому світі та змін у потребах стейкхолдерів компанії зумовлюють необхідність цифровізації компанії, яка неможлива без функціонування відповідної системи управління, а в умовах існуючого рівня їх цифрової зрілості – розвитку та здійснення відповідних заходів щодо його покращення.

Особливістю управління підприємством в умовах цифровізації є те, що за наявності цифрової альтернативи впровадження застарілих систем, методів, способів управління стає недоцільним. Велика кількість цифрових технологій вимагають відповідного управління та координації щодо впровадження даних технологій. Для визначення доцільності впровадження цифрових технологій в

систему управління підприємством слід визначити основні критерії удосконалення [68].

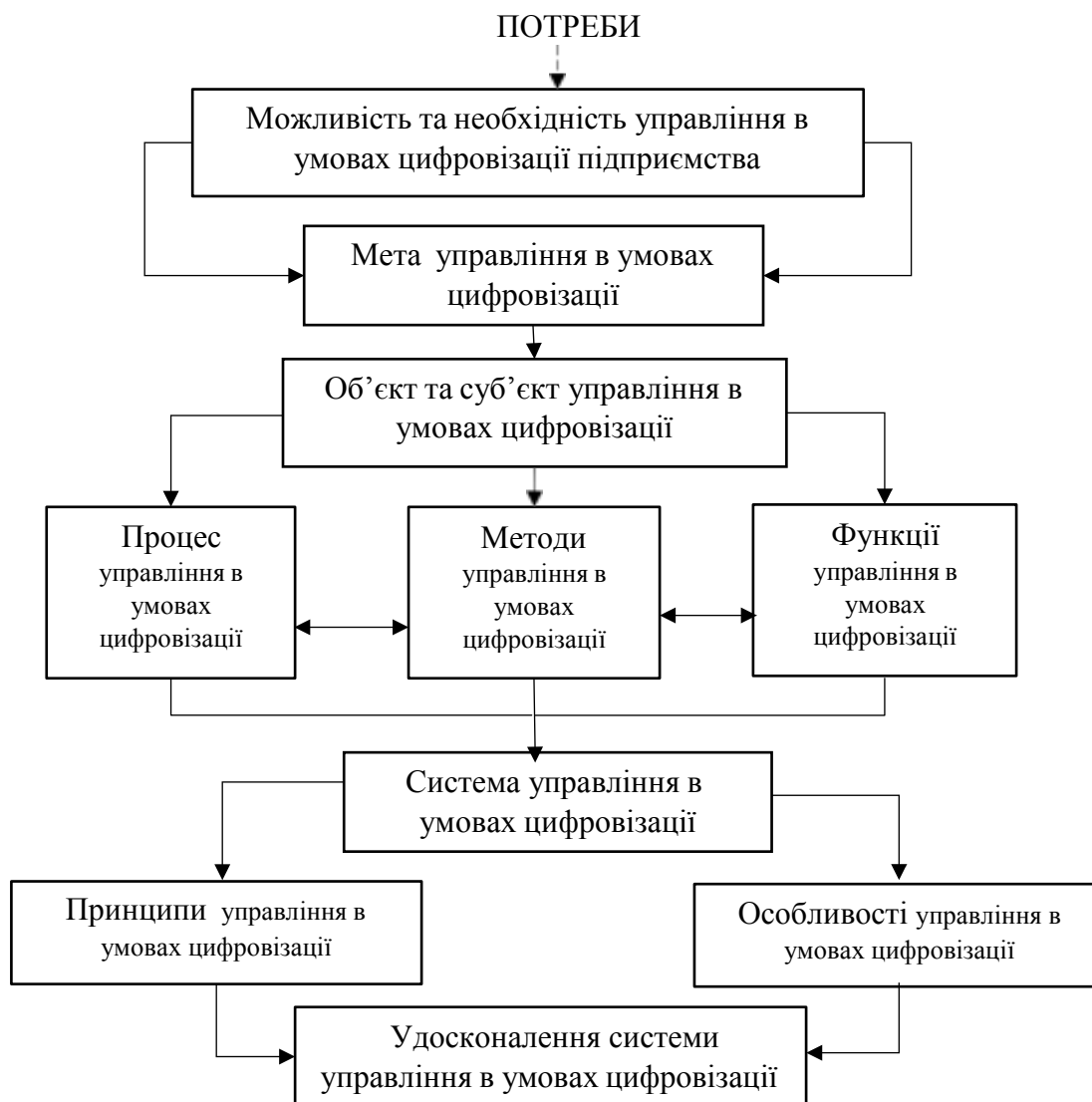


Рисунок 3.1 – Схема формування засадудосконалення системи управління підприємством

Визначальним орієнтиром управління в умовах цифровізації є реалізація сценарію цифрового розвитку як найбільш актуального для підприємства з точки зору викликів, потреб і можливостей. Його реалізація неможлива без змін у системі управління з огляду на принципи та особливості управління в умовах цифровізації за рахунок досягнення очікуваних результатів.

В удосконаленні системи управління підприємством шляхов провадження інформаційно-цифрових технологій важливим є визначення оберту управління та підсистему, в яку планується впровадити технологію. Визначення способів впливу на суб'єкт управління (підсистему підприємства) потребують визначення осіб, які будуть приймати рішення та зацікавленні в ефективності управління підприємством [63].

Приймаючи рішення щодо цифрової трансформації, суб'єкт управління здійснює вплив на об'єкт шляхом реалізації певних функцій з використанням релевантних методів для досягнення мети управління в сучасних умовах. Результатом такого управління є цифрові управлінські рішення, реалізація яких неможлива без імплементації заходів щодо удосконалення системи управління, а здійснення функцій управління направлено на забезпечення ефективної діяльності в умовах цифровізації.

Зважаючи на складність процесів цифрової трансформації доцільно процес змін здійснювати із застосуванням принципів управління в умовах цифровізації, виокремлених на підставі опрацювання джерел [65-66]. Їх дотримання є визначальним критерієм створення, реалізації та користування перевагами, що надають цифрові технології [64]:

1) ефективність, передбачає застосування системного підходу до цифровізації управління та забезпечує мінімізацію витрат ресурсів, а також максимізацію доходів від процесів діджиталізації управління;

2) оптимальність, відповідає за послідовність та першочерговість виконання завдань щодо цифровізації управління в межах усієї системи, так і за окремими елементами;

3) комплексність, включає поєднання управлінських рішень в єдину систему, що дозволяє окреслити пріоритети, забезпечити взаємодію та прослідкувати виконання завдань щодо цифровізації за кожним окремим елементом системи;

4) результативність, націлена на одержання позитивних (кількісних та якісних) результатів за всіма показниками як абсолютними, так і відносними, в

управлінні елементами системи при здійсненні заходів щодо цифровізації діяльності;

5) гнучкість, дозволяє своєчасно адоптуватися та пристосовуватися до швидко змінюваних умов зовнішнього середовища, що потребує постійного коригування управлінських рішень;

6) інтегрованість, забезпечує інтегрованість процесу цифровізації управління із загальною системою управління підприємства;

7) контроль, проявляється в узгодженні дій з виконання управлінських рішень в межах завдань щодо цифровізації управління з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Серед додаткових принципів удосконалення системи управління підприємствах виділимо:

1) раціональність, проявляється в обґрунтованому управлінні всіма елементами системи з метою вирішення завдань, які ставить перед підприємством цифрова революція;

2) альтернативність, базується на необхідності аналізу та обґрунтуванні декількох варіантів досягнення поставлених цілей;

3) безперервність, передбачає безперервну роботу в напрямку удосконалення системи управління;

4) динамізм, забезпечує швидкість реагування на галопуючий розвиток технологій як у виробництві, так і в управлінні;

6) об'єктивність, дозволяє керівній ланці управління застосовувати знання об'єктивних законів в розрізі можливостей цифровізації окремих елементів системи управління.

При удосконаленні системи управління на основі інформаційно-цифрових технологій слід враховувати особливості такого управління, а саме [64]:

- отримання та необхідність обробки даних в режимі реального часу. Це дозволяє впорядкувати процес прийняття рішень, обґрунтувати його, отримувати достовірну, корисну, доступну інформацію;

- висока швидкість прийняття рішень. Це потребує високої кваліфікації управлінського складу підприємства, оскільки рішення слід приймати на основі інтуїції, досвіду, використовуючи нетрадиційні підходи;
- висока швидкість реакції на зміни. Частота та інтенсивність вивчення середовища впливатимуть на якість зібраної інформації, на основі якої буде прийматися рішення, з одного боку, а з іншого – на якість інформації впливатиме також рівень інформаційних навиків персоналу. Все це разом відображається у якості рішень щодо перегляду оперативних планів функціонування та стратегії розвитку підприємства;
- орієнтація на певного користувача. Індивідуальний підхід до споживачів – одна з найважливіших умов ефективної взаємодії. Зростання вимог клієнтів в контексті розвитку цифрових технологій сприяє підвищенню взаємодії виробника і споживача в задоволенні потреб споживачів;
- управління процесами на основі застосування автоматизованих технологій обробки, аналізу й прогнозування великого масиву даних: з плином часу процес прийняття рішень збагачується використанням нових комп'ютерних технологій та програмного забезпечення для планування, організації діяльності.

3.2 Інформаційне забезпечення системи управління підприємством

Важливою складовою управління підприємством в сучасних умовах господарювання є інформаційне забезпечення системи менеджменту. Враховуючи виклики, які ставить зовнішнє середовище саме в мережі Інтернет склався імідж «середовища безмежних можливостей», про те у ньому зовсім небагато напрямків для отримання доходів підприємствам. Один із них – створення Інтернет-магазину підприємства. Основна перевага Інтернет-магазинів: збільшення кількості покупців без залучення значних коштів.

Інтернет-магазин - це сукупність програм, що працюють на Web-сайті, за допомогою яких можна дистанційно вибрати товар з каталогу й оформити його замовлення. Згідно закону України «Про електронну комерцію», Інтернет-магазин - засіб для представлення або реалізації товару, роботи чи послуги шляхом вчинення електронного правочину (п. 8 частини першої ст. 3 зазначеного Закону).

Розглянемо нормативні документи, що регламентують діяльність Інтернет-магазинів.

Як бачимо в Україні розроблена достатня нормативна база для провадження діяльності в мережі Інтернет.

Згідно законодавства України, обов'язкове розміщення інформації в Інтернет-магазині, згідно ст. 7 Закону України «Про електронну комерцію»:

- найменування підприємства, код ЄДРПОУ, місце розташування, контакти дані;
- порядок прийняття претензій, скарг, умови повернення товарів, ціни на продукцію.

У разі порушення цього правила до підприємства може бути застосовано штрафу розмірі 30 % вартості одержаної для реалізації партії товару, виконаної роботи, наданої послуги, але не менше п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян, та у разі коли відповідно до закону суб'єкт господарської діяльності не веде обов'язковий облік доходів і витрат — у розмірі п'яти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян).

Таблиця 3.1 – Нормативне забезпечення впровадження Інтернет-магазинів в Україні [67]

Нормативний документ	Позначення
1	2
Закон України «Про електронну комерцію»	Основний документ, що регламентує Інтернет-торгівлю в Україні
Закон України «Про захист прав споживачів»	Регламентує захист прав споживачів і в мережі Інтернет

Продовження таблиці 3.1

1	2
Правила 103	Визначаючи відносини між споживачем в суб'єктом господарювання – продавцем товарів на замовлення та поза торговельними або офісними приміщеннями на підставі договору купівлі-продажу, укладеного на відстані чи поза торговельними або офісними приміщеннями, а також регламентують вимоги в дотриманні прав споживачів щодо належної якості, безпеки і належного торговельного обслуговування
Правила 104	Регламентуються порядок приймання, зберігання, підготовки до продажу та продажу непродовольчих товарів через роздрібну торговельну мережу, а також визначають вимоги щодо дотримання прав споживачів стосовно належної якості та безпеки товарів і рівня торговельного обслуговування
Правила 185	Регламентують порядок приймання, зберігання, підготовки до продажу і продаж продовольчих товарів через роздрібну торговельну мережу, а також визначають вимоги до дотримання прав споживачів щодо якості й безпеки товару та рівня торговельного обслуговування
Порядок 883	Визначає загальні умови провадження торговельної діяльності суб'єктами оптової торгівлі, роздрібною торгівлі, закладами ресторанного господарства, основні вимоги до торговельної мережі, мережі ресторанного господарства і торговельного обслуговування споживачів (покупців)

Крім того, для підприємства, що хоче здійснювати свою діяльність і в мережі Інтернет потрібно реєструвати новий вид діяльності - КВЕД 47.91 «Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет» групи КВЕД 47.9 «Роздрібна торгівля поза магазинами» ДК 009:2010.

Платіжні розрахунки проводяться в трьох напрямках, рисунок 3.2.

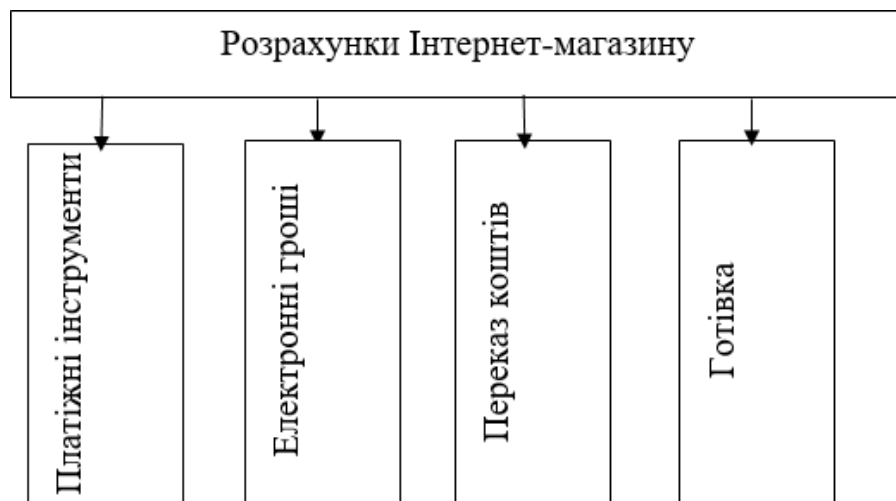


Рисунок 3.2 – Розрахунки в Інтернет-магазині

Розглядаючи річний звіт Національного Банку України (НБУ), можна побачити наступні тенденції, що притаманні електронному бізнесу:

- зменшення готівкових розрахунків з 17,8 до 9,7%;
- безготівкові операції склали 50,3%.

Введення нових повноважень НБУ – захист прав споживачів фінансових послуг дозволяє перебороти страх користувачів Інтернет-магазинів, так як фінансовий рух коштів на рахунок клієнта під охороною.

Крім додаткових доходів від провадження Інтернет-магазину в діяльність СП «Українська східна рибна компанія», підприємство ще додатково отримує нематеріальний актив «Авторське право та суміжні з ним права».

Етапи впровадження Інтернет-магазину в діяльність СП «Українська східна рибна компанія» представлено на рисунку 3.3.

Статистика відвідування Інтернет-магазинів в Україні за I квартал 2023 року показала, що в березні-квітні перше місце в рейтингу займає маркетплейс Розетка, друге – інтернет-магазин Епіцентр, на третьому місці MakeUp, на четвертому місці Алло, а на п'ятому місці магазин Аптека911.

Про те, як показує статистика, багато підприємств зробивши перший крок до переходу в мережу Інтернет забуває про особливості роботи менеджера зі збуту. Адже на онлайн мапах повинен бути вказаний діючий телефон менеджера зі збуту та графік його роботи. Так, як покупці з яким не зв'язався

менеджер зі збутом, або які не зв'язалися з магазином не завершили свою покупку, а отже на купив товар в Інтернет-магазині.

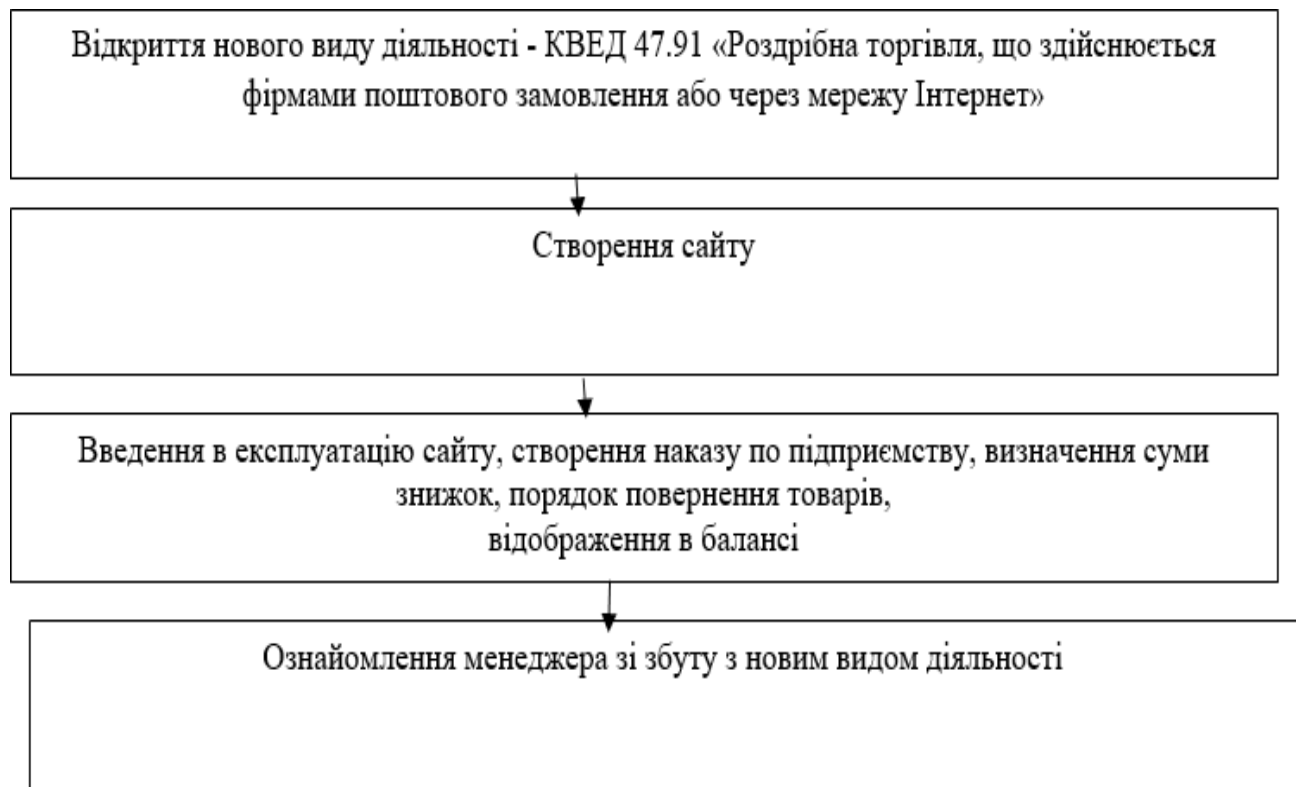


Рисунок 3.3 – Етапи впровадження Інтернет-магазину в діяльність підприємства

Оскільки графік роботи менеджера зі збуту обмежений в часі, то на сьогоднішній день актуальним є замовлення віртуальної автоматизованої телефонної станції (АТС).

Віртуальна мобільна АТС – це модель автоматизованої телефонної станції на базі хмарних технологій, що дає змогу: об'єднати всі мобільні та фіксовані телефонні номери компанії в єдину корпоративну мережу,

- автоматично розподіляти вхідні виклики,
- одночасно здійснювати багато дзвінків з одного й того ж мобільного номеру,
- встановити інтерактивне голосове меню (IVR) на мобільному номері,
- вести статистику й запис розмов,

- переводити вхідні дзвінки без роз'єднання зв'язку,
- інтегрувати корпоративну телефонну мережу до ІТ-системи клієнта (CRM)

Віртуальна АТС – це новий сервіс, що відкриває додаткові можливості для провадження роботи Інтернет-магазину.

Правильно організований процес переходу роботи СП «Українська східна рибна компанія» в мережі Інтернет – це нова сфера діяльності підприємства та конкурентна перевага без якої сьогодні просто нереально функціонувати у жорсткому конкурентному середовищі.

3.3. Оцінка ефективності впровадження Інтернет-магазину в діяльність підприємства

Інтернет-магазин виконує функції вітрини, а торговельний зал замінюють «сторінки» з ілюстрованим каталогом товарів, а менеджерів зі збуту - підказки, інструкції й описи. Все інше - як у звичайному магазині, навіть «кошик», в якому скласти обрані товари. Про те, незважаючи на розвиток електронної комерції в світі українським підприємцям важко зрозуміти той факт, що основним фактором виживання підприємства є розширення його функціонування в мережі Інтернет.

У будь-якому випадку відкриття власного Інтернет-магазину для підприємства - це новий рівень обслуговування, що не тільки сприяє підвищенню продажів, але і покращує імідж підприємства в очах покупців.

Незважаючи на зростання кількості підприємств в мережі на 19%, залишаються підприємства, що не бажають переходити працювати в мережу Інтернет. Основними причинами відмови від трансформації підприємства і переведення функціонування його в мережу Інтернет є:

- нерозуміння як перевести підприємства в онлайн;

- недостатність знань про супутні процеси;
- невизначеність в отриманні прибутку від впровадження інвестицій в даний вид діяльності підприємства.

Так, як підприємство «Українська східна рибна компанія» визначило етапи переходу функціонування Інтернет-магазину, визначили всі супутні процеси, то основним завданням є визначення майбутніх доходів і витрат від впровадження цього виду діяльності підприємства.

Розрахуємо витрати і доходи від впровадження Інтернет магазину.

Витрати на розробку Інтернет-магазину залежать від вибору компанії розробника. Проте потрібно вибрати компанію за рівнем витрат на створення Інтернет- магазину. Рейтинг розробників Інтернет-магазинів представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Рейтин розробників Інтернет-магазинів за вартістю послуг

Назва компанії	Вартість створення Інтернет-магазину	
	дол. США	грн.
Digital Агенство Elit-Web	1250	96250
Веб-студія JetBit	1500	57750
Digital Агенство Inweb	4000	154000
Веб-студія App Fox	1790	68915
Веб-студія webPC	1100	42350

Отже, найдешевшою компанією по створенню Інтернет-магазину є веб-студія webPC, вартість послуг складає 42350 грн. Про те, на думку автора така дешевизна може бути лиш рекламним кроком для залучення клієнтів. Тому в роботі взято розрахунок, враховуючи розцінки веб-студії JetBit – 57750грн.

Доходи розраховуються за формулою [74]:

$$Д = ВД * К_{зп} * ВП_{сер} * Р_{нд} + ТП + СП + Б \quad (3.1)$$

де ВД – кількість відвідувань сайту;

К_{зп} – коефіцієнт завершеності покупки;

ВП сер. – середня вартість покупки;

Ркд – рівень комерційного доходу;

ТП – плата за транспортні послуги;

СП – плата за сервісні послуги;

Б – оплата банерів.

Прогнозний дохід від впровадження Інтернет-магазину відповідно до варіантів можливого значення показника представлено в таблиці 3.33

Таблиця 3.3 – Розрахунок місячних доходів від впровадження Інтернет-магазину

Показник	Варіант можливого значення показника		
	1 (песимістичний)	2	3(оптимістичний)
1	2	3	4
кількість відвідувань сайту	30	40	50
коефіцієнт завершеності покупки	50	80	100
середня вартість покупки	500	600	700
рівень комерційного доходу	30	30	30
плата за транспортні послуги	-	-	-
плата за сервісні послуги	-	-	-
оплата банерів	-	-	-
Всього	9750	24960	45500

Інвестиційні витрати на розробку та впровадження Інтернет-магазину будуть покриті за рахунок власних коштів підприємства. Інвестиційні витрати та витрати на першому році роботи Інтернет-магазину представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок витрат на впровадження Інтернет-магазину

Стаття витрат	Сумма, грн
Розробка сайту	57750
Реєстрація даменного імені на 12 місяців	1850
Сплачено хостинг на 12 місяців	2700
Амортизація	577,5
Всього витрат	62877,5

Інвестиційні витрати на розробку та впровадження Інтернет-магазину будуть покриті за рахунок власних коштів підприємства.

Річний план доходу відповідно до виду прогнозу доходів від роботи Інтернет-магазину представлено в таблицях 3.5-3.7. Грошовий потік складається з суми чистого прибутку і амортизаційних відрахувань. Сума амортизації розраховується, виходячи зі строку служби обладнання лінійним методом. Весь грошовий потік направляється на потреби підприємства.

Виходячи з даних таблиць 3.5-3.7, можна зробити висновок, що підприємству вигідно відкривати Інтернет-магазин навід при песимістичному прогнозі отримання доходу.

Для розрахунку основні показника ефективності інвестиційного проекту (чиста теперішня вартість, індекс рентабельності) необхідно продисконтувати чисті грошові надходження.

Чиста теперішня вартість та індекс рентабельності проекту розраховуються відповідно за формулами:

$$NPV = PV - IC, \quad (3.1)$$

$$PI = \frac{PV}{IC}, \quad (3.2)$$

де PV – теперішня вартість проекту, т.п. продисконтовані грошові надходження, грн.;

IC – інвестиційні витрати, грн..

Таблиця 3.5 – Річний план доходів та витрат проекту по першому варіанту прогнозу доходу, грн

Показник	Значення за роками									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виторг від реалізації	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000
Поточні витрати	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5
Поточні витрати з урахуванням амортизації	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550
амортизація	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5
Прибуток від реалізації	111872,5	111872,5	111872,5	111872,5	111872,5	111872,5	111872,5	111872,5	111872,5	111872,5
Податок на прибуток	20137,05	20137,05	20137,05	20137,05	20137,05	20137,05	20137,05	20137,05	20137,05	20137,05
Чистий прибуток	91735,45	91735,45	91735,45	91735,45	91735,45	91735,45	91735,45	91735,45	91735,45	91735,45
Чисті грошові надходження	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95
Те ж саме, зростаючим підсумком	92312,95	184625,9	276938,9	369251,8	461564,8	553877,7	646190,7	738503,6	830816,6	923129,5
Чисті грошові надходження	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000	117000

Таблиця 3.6 – Річний план доходів та витрат проекту по другому варіанту прогнозу доходу, грн

Показник	Значення за роками									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виторг від реалізації	299520	299520	299520	299520	299520	299520	299520	299520	299520	299520
Поточні витрати	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5
Поточні витрати з урахуванням амортизації	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550
амортизація	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5
Прибуток від реалізації	294392,5	294392,5	294392,5	294392,5	294392,5	294392,5	294392,5	294392,5	294392,5	294392,5
Податок на прибуток	52990,65	52990,65	52990,65	52990,65	52990,65	52990,65	52990,65	52990,65	52990,65	52990,65
Чистий прибуток	241401,85	241401,8	241401,8	241401,8	241401,85	241401,85	241401,85	241401,85	241401,85	241401,85
Чисті грошові надходження	241979,35	241979,3	241979,3	241979,3	241979,35	241979,35	241979,35	241979,35	241979,35	241979,35
Те ж саме, зростаючим підсумком	241979,35	483958,7	725938,0	967917,4	1209896,8	1451876,1	1693855,5	1935834,8	2177814,2	2419793,5
Чисті грошові надходження	299520	299520	299520	299520	299520	299520	299520	299520	299520	299520

Таблиця 3.7 – Річний план доходів та витрат проекту по третьому варіанту прогнозу доходу, грн

Показник	Значення за роками									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виторг від реалізації	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000
Поточні витрати	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5	5127,5
Поточні витрати з урахуванням амортизації	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550	4550
амортизація	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5	577,5
Прибуток від реалізації	540872,5	540872,5	540872,5	540872,5	540872,5	540872,5	540872,5	540872,5	540872,5	540872,5
Податок на прибуток	97357,05	97357,05	97357,05	97357,05	97357,05	97357,05	97357,05	97357,05	97357,05	97357,05
Чистий прибуток	443515,45	443515,45	443515,45	443515,45	443515,45	443515,45	443515,45	443515,45	443515,45	443515,45
Чисті грошові надходження	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95
Те ж саме, зростаючим підсумком	444092,95	888185,9	1332278,9	1776371,8	2220464,8	2664557,7	3108650,7	3552743,6	3996836,6	4440929,5
Чисті грошові надходження	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000	546000

Ставка дисконту з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції:

$$r = r_{БАЗ} + i + k , \quad (3.3)$$

де $r_{БАЗ}$ - базова дисконтна ставка (дорівнює безризиковій ставці);

i - середньорічний приріст інфляції;

k - премія за ризик.

$$r_{БАЗ} = 20\%; \quad i = 5,1\%; \quad k = 3\%.$$

$$r = 20 + 5,1 + 3 = 28,1\%$$

Річна ставка дисконту з урахуванням з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції буде дорівнювати 28,1%.

Песиместичний прогноз.

Як бачимо з таблиці 3.8 теперішня вартість грошових надходжень від впровадження Інтернет-магазину складає 300,905 тис.грн, період окупності нашого проекту складає 1 рік. Чиста теперішня вартість: $NPV = 300,905 - 57,750 = 243,155$ тис.грн . Індекс рентабельності даного проекту складає

$$PI = \frac{300,905}{57,750} = 5,210 .$$

Оптимально можливий прогноз.

Як бачимо з таблиці 3.9 теперішня вартість грошових надходжень від впровадження Інтернет-магазину складає 788,763 тис.грн, період окупності нашого проекту складає 1 рік. Чиста теперішня вартість: $NPV = 788,763 - 57,750 = 731,013$ тис.грн . Індекс рентабельності даного проекту складає

$$PI = \frac{788,763}{57,750} = 13,658 .$$

Оптимістичний прогноз.

Як бачимо з таблиці 3.10 теперішня вартість грошових надходжень від впровадження Інтернет-магазину складає 1447,578 тис.грн, період окупності нашого проекту складає 1 рік.

Таблиця 3.8 – Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку за проектом по першому варіанту прогнозу доходу

Показник	Значення за роками									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чисті грошові надходження, грн	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95	92312,95
Множник дисконтування FM2 (r=28,1%)	0,78064	0,60940	0,47572	0,37137	0,28990	0,22631	0,17667	0,13791	0,10766	0,08404
Дисконтовані грошові надходження, грн	72063,19	56255,42	43915,24	34282,00	26761,90	20891,41	16308,68	12731,21	9938,49	7758,39
Дисконтовані грошові надходження нарастаючим підсумком, грн	72063,19	128318,6	172233,8	206515,85	233277,7	254169,1	270477,84	283209,05	293147,54	300905,92

Таблиця 3.9 – Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку за проектом по другому варіанту прогнозу доходу

Показник	Значення за роками									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чисті грошові надходження, грн	241979,35	241979,4	241979,35	241979,35	241979,35	241979,35	241979,35	241979,35	241979,35	241979,35
Множник дисконтування FM2 (r=28,1%)	0,78064	0,60940	0,47572	0,37137	0,28990	0,22631	0,17667	0,13791	0,10766	0,08404
Дисконтовані грошові надходження, грн	188898,79	147461,98	115114,73	89863,18	70150,80	54762,53	42749,83	33372,23	26051,70	20337,01
Дисконтовані грошові надходження нарастаючим підсумком, грн	188898,79	336360,77	451475,50	541338,68	611489,49	666252,02	709001,85	742374,08	768425,79	788762,79

Таблиця 3.10 – Розрахунок чистого дисконтованого грошового потоку за проектом по другому варіанту прогнозу доходу

Показник	Значення за роками									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Чисті грошові надходження, грн	444092,95	444093	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95	444092,95
Множник дисконтування FM2 (r=28,1%)	0,78064	0,60940	0,47572	0,37137	0,28990	0,22631	0,17667	0,13791	0,10766	0,08404
Дисконтовані грошові надходження, грн	346676,78	270629,80	211264,48	164921,53	128744,37	100503,02	78456,69	61246,44	47811,43	37323,52
Дисконтовані грошові надходження нарастаючим підсумком, грн	346676,78	617306,58	828571,06	993492,59	1122236,9	1222739,9	1301196,66	1362443,10	1410254,53	1447578,05

Чиста теперішня вартість: $NPV = 1447,578 - 57,750 = 1389,828$ тис.грн .

Індекс рентабельності даного проекту складає $PI = \frac{1447,578}{57,750} = 25,066$.

Показники ефективності проекту відкриття Інтернет-магазину свідчать про доцільність впровадження Інтернет-магазину. Крім того, Інтернет-магазин є зручним використання, доступним з будь-якого носія, в якого є підключення до мережі Інтернет; швидкий в роботі. Використання сучасних технологій і рішень дає можливість користувачу задовільнити свої потреби: соціальні, самовираженні, фізіологічні. Виходячи з даних про соціальну ефективність впровадженого Інтернет-магазину як інтелектуального забезпечення є оптимістичним та таким, що дає позитивний ефект.

Висновок до розділу 3

В розділі удосконалення системи управління ТОВ «Українська східна рибна компанія» запропоновано здійснювати шляхом інформаційного забезпечення управління та впровадження Інтернет-магазину. Основна перевага Інтернет-магазинів: збільшення кількості покупців без залучення значних коштів. Крім того, Інтернет-магазин є зручним використання, доступним з будь-якого носія, в якого є підключення до мережі Інтернет; швидкий в роботі.

Впровадження дозволить залучити додаткових споживачів продукції.

Витрати на розробку Інтернет-магазину складають 57,750 тис.грн.

Показники ефективності реалізації запропонованого проекту розглянуто з точки зору можливих сценаріїв реалізації і свідчать про його доцільність. Так чиста теперішня вартість проекту по песимістичному прогнозу складає 243,155 тис.грн., індекс рентабельності – 5,210.

Висновок

В першому розділі кваліфікаційної роботи на тему «Удосконалення системи управління вітчизняного підприємства в сучасних умовах господарювання» розглянуті такі питання, як: характеристика системи управління підприємством в сучасних умовах господарювання, організаційна структура управління та розробка системи управління підприємством в умовах впровадження інформаційних технологій. Запропоновано удосконалення систему управління комунальним підприємством шляхом впровадження автоматизації процесу управління та застосування компонентного підходу, що дозволить сформувати компоненту систему управління підприємством.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності аналіз діяльності підприємства» проведений комплексний аналіз діяльності підприємства в якому розглянуті питання на предмет діяльності, основні функції, загальні умови створення, характеристика підприємства, а також проаналізована діяльність станції по таким напрямкам: аналіз основних показників роботи, аналіз основних фондів підприємства, аналіз основних показників використання основних виробничих фондів підприємства, аналіз використання трудових ресурсів, аналіз фонду оплати праці та заробітної плати, аналіз операційних витрат, аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, в тому числі і аналіз показників ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості.

М Можна зробити висновки, що показники роботи підприємства в 2022 році суттєво зросли, хоча в 2021р. відносно 2020р. спостерігалось зниження роботи переробного виробництва на 38,03%, оптова торгівля іншими харчовими продуктами на 38,04%. Позитивним є скорочення коефіцієнту фізичного зносу основних фондів підприємства, при цьому фондівіддача – зростає, а фондоємності - скорочується, що свідчить про ефективне використання основних виробничих фондів.

Аналізуючи експлуатаційні витрати від основної діяльності підприємства, ми бачимо що витрати зростають. Фінансовий стан підприємства можна визначити як задовільний – підприємство є не швидко ліквідним, та не платоспроможним. Низький коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,00041) свідчить про те що на підприємстві (в касі та на розрахунковому рахунку) немає грошових коштів.

Третя частина роботи присвячена визначенню основних шляхів удосконалення системи управління підприємством. Удосконалення системи управління ТОВ «Українська східна рибна компанія» запропоновано здійснювати шляхом інформаційного забезпечення управління та впровадження Інтернет-магазину. Основна перевага Інтернет-магазинів: збільшення кількості покупців без залучення значних коштів. Крім того, Інтернет-магазин є зручним використання, доступним з будь-якого носія, в якого є підключення до мережі Інтернет; швидкий в роботі.

Впровадження дозволить залучити додаткових споживачів продукції.

Витрати на розробку Інтернет-магазину складають 57,750 тис.грн.

Показники ефективності реалізації запропонованого проекту розглянуто з точки зору можливих сценаріїв реалізації і свідчать про його доцільність. Так чиста теперішня вартість проекту по песимістичному прогнозу складає 243,155 тис.грн., індекс рентабельності – 5,210.

Список використаних джерел

- 1 Руденко М.В. Цифровізація економіки: нові можливості та перспективи. *Економіка та держава*. 2018. № 11. С. 61–65.
- 2 Месарович М., Такахара Я. Загальна теорія систем: математичні засади. К.: Світ, 1978. 312 с.
- 3 Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 2.. Київ: Академія, 2001. 360 с.
- 4 Руденко М.В. Принципи цифровізації системи управління в сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Черкаського університету*. 2019. № 2. С.95-103
- 5 Друкер П.Ф. Енциклопедія менеджменту. К: Вільямс, 2004. 432 с.
- 6 Устенко А.О., Малинка О.Я. Управління інтегративною соціально-економічною системою підприємства (інформаційно-аналітичний аспект): монографія. Івано-Франківськ: Фоліант, 2013. 270 с.
- 7 Калюжна Н.Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. *Вісник економічної науки України*. 2011. №2. С. 51–54.
- 8 Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. №776. С. 61–66.
- 9 Шкробот М.В. Сутність та основи функціонування системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3. Т. 2. С. 236–240.
- 10 Ігнат'єва А.В., Максимцов М.М. Дослідження систем управління: навч. посібників. Д.: ЮНІТИ-ДАНА, 2012. 167 с.
- 11 Ячменьова В.М., Османова З.О. Система управління діяльністю підприємства: сутність та складові. *Економіка та управління*. 2010. №5. С. 65–70.

- 12 Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Економіка*. 2014. Вип. 10. С. 96-103.
- 13 Воронцова Г.В. Основні напрями адаптації системи управління підприємством у конкурентному середовищі URL: http://science.ncstu.ru/articles/econom/2010_10/34.pdf/
- 14 Баранов В.В., Зайцев А.В., Соколов С.Н. Дослідження систем управління: навчальний посібник. К.: Альпіна Паблішер, 2013. 216 с.
- 15 Економічне управління підприємством : навч. посіб. [Н. М. Євдокимова, Л. П. Батенко, В. А. Верба та ін.] ; за заг. ред. Н. М. Євдокимової. К. : КНЕУ, 2011. 327 с.
- 16 Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
- 17 Теорія організації / за заг. ред. проф. В. Г. Алієва. 2-ге вид., перераб.і доп. К.: Економіка, 2003. 431 с.
- 18 Алексеев А.Н. Дослідження систем управління. Навчальний курс. URL: http://ecollege.ua/xbooks/xbook192/book/index/index.html?go=part003*page.Htm
- 19 Шлапак О.А., Коваленко О.О. Модель цифрового менеджменту для підприємств міжнародного рівня. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/85.pdf
- 20 Куца Я.О. Оптимізація структури управління підприємством (на прикладі ПРАТ “Львівобленерго”) URL: <https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/11599/11474>
- 21 Авксентьева І.О. Удосконалення системи управління підприємством ТОВ “Мій Київ офіс” URL: https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53627/1/%d0%a4%d0%a2%d0%9c%d0%9b_2021_073_%d0%90%d0%b2%d0%ba%d1%81%d0%b5%d0%bd%d1%82%d1%8c%d1%94%d0%b2%d0%b0%d0%86.%d0%9e.-3.pdf
- 22 Виханський О.С., Наумов А.І. Менеджмент: підручник.- 6-те вид., Перероб. та дод. - М.: Магістр: ІНФРА-М, 2015. 253 с.

- 23 Вивчення систем управління URL:
https://abc.vvsu.ru/books/issled_sist_upr/page0004.asp. – Назва з екрану.
- 24 Грановська В.Г. Система управління підприємством: іноземний досвід. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 70-75.
- 25 Філіппова С.В. Управлінський аналіз: теорія та практика: навч. посібник. Д: АВРІО, 2004. - 330 с.
- 26 Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2013. № 21. С. 127-134.
- 27 Баранов В.В. Цифровий менеджмент як невід’ємний складник цифрової економіки. *Приазовський економічний вісник*. 2021. №1(24). С.57-62
- 28 Руденко М. В. Принципи цифровізації системи управління в сільськогосподарських підприємствах. *Вісник Черкаського університету*. 2019. № 2. С. 95-103
- 29 Горбань О. М., Бахрушин В. Є. Основи теорії систем і системного аналізу. Запоріжжя : ГУ «ЗІДМУ», 2004. 204 с.
- 30 Перезовова І.В. Теоретичні та організаційні засади економічної експертизи в управлінні підприємствами: дис....д-ра екон. наук. ІваноФранківськ, 2014. 406 с.
- 31 The new age: artificial intelligence for human resource opportunities and functions. Survey by EY (Ernst & Young LLP). URL:
[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-the-new-age-artificial-intelligence-for-human-resource-opportunities-and-functions/$FILE/EY-the-new-age-artificial-intelligencefor-human-resource-opportunities-and-functions.pdf)
- 32 Жиділова Л. О. Гейміфікація (e-learning) як засіб підвищення ефективності навчання на уроках математики в початковій школі. Інформаційних технології – 2018 : зб. тез V Всеукр. наук.- практич. конф. молодих науковців (1трав. 2018 р., м. Київ) Київ. ун-т ім. Б. Грінченка. С. 63-64.

34 Савчук С.В. Функції менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції: тези доп. міжнар. наук. конф., м. Чернігів, 4 грудня 2020, Івано-Франківськ, 2020. С. 129-131.

36 Полянська А.С., Кінаш І.П, Савчук С.В. Цифровізація як чинник розвитку персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Науковий журнал. Випуск 15. Т.2. Івано-Франківськ, 2020. С. 94-106.

38 Кондратюк К.В., Бурий С.А. Технологія менеджменту URL: http://bookss.co.ua/book_rozvitoks_ocialnoekonomichnih-vidnosin-v-umovah-transformacii-ukrains_782/6_tehnologiya-menedzhmentu

39 Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. -С. 25
URL: [http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/ Кравченко%20В.О.
%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf](http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/485/1/Кравченко%20В.О.%20Менеджмент%20навчальний%20посібник.pdf). - Назва з екрану.

40 Худолій Л.М. Фінансово-кредитний механізм: його структура і управління. Теорія фінансів. URL: <http://finexy.com/archives/99>.

98

D1%83%D1%80%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D0%BC,59%5D.

42 Небава Н.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій та адміністрування. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_lit.htm

43 Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія і практика: підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Тернопіль : Карт-бланш, 2005. 486 с.

44 Шегда А. В. Менеджмент: підручник. К. : Знання, 2004. – 687 с.

45 Організаційні структури управління підприємствами, їх види і детальна характеристика URL: <https://studfile.net/preview/5251742/page:3/>

46 Гріфін Р. Основи менеджменту: Підручник. Наук. ред. В.Яцупа, Д.Олесневич. Львів: БаК, 2001. 240 с.

47 Стоян К.С., Бихкало К.Ю. Складові системи управління підприємством. Економіка і менеджмент – 2013: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць Міжнар. наук.–практ. конф., 24-25 квіт. 2014 р. Дніпропетровськ. С. 115-116.

48 Федонін О.С., Швиданенко Г.О., Лавриненко В.В. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами: монографія. О.С. Федонін,. Київ: КНЕУ, 2011. 257 с.

49 Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства? *Стандартизація. Сертифікація. Якість*. 2009. № 2. С. 39-42.

50 Болтак О.Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством URL: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>

51 Єлісафенко М.Є., Васючкова Т.С. Особливості розробки систем керування підприємством *Universum: Технічні науки: електрон. наук. журн.* - 2015. - № 3 (16) URL.: <http://7universum.com/ru/tech/archive/item/2005>

52 Шевченко Т.О. Огляд та аналіз сучасних систем управління наскрізними бізнес-процесами. *Системи обробки інформації*. 2010. Вип. 2 (83). С.222-224

53 Томах В.В., Сігаєва Т.Є., Мартиненко М.В. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. *АКАДЕМІЧНІ ВІЗІЇ*. 2023. Випуск 18. С.

54 Дикань В., Обруч Г. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»*. 2021. Випуск 11 (22). URL:: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2>

55 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Токмакова І.В. Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій у 4 ч. Х. : УкрДАЗТ, 2015. Ч. 1 63 с.

56 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Токмакова І.В. Стратегічне управління підприємством: Конспект лекцій : У 4 ч. Х. : УкрДАЗТ, 2015. Ч. 2 67 с.

57 Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 278 с

58 Дикань В. Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник для студ. вищ. навч. закл. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 276 с.

59 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій У 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.2 42 с.

60 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій У 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.2 42 с.

61 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій У 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.3 44 с.

62 Дикань, В.Л., Козинець А.С., Чупир В.Є. Діагностика фінансового стану підприємства: Навчальний посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2007. 150 с

63 Інформаційні системи і технології на підприємствах URL: http://eprints.kname.edu.ua/17149/1/Inform_systems_et_technologies_Ochrimenko.pdf

64 Нечепуренко Д.С. Особливості впровадження світового досвіду використання хмарних технологій ERP-систем підприємствами машинобудівної

галузі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/20.pdf

65 Незалежний ERP-портал URL: <http://www.erp-online.ua/erp/introduction/>

66 Найбільш відвідувані інтернет-магазини у квітні 2020 року URL: <https://retailers.ua/news/management/10484-samyie-poseschaemyie-internet-magazyny-i-aprelya-2020-goda>

67 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти "другий (магістерський) рівень" усіх форм навчання / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

68 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.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота
на тему: «Удосконалення системи управління вітчизняного підприємства
в сучасних умовах господарювання»
автора: Гомоненко Євген Владиславович
(ПІБ автора повністю)
містить 43,01 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом



(підпис)

Ганна ОБРУЧ

11.01.2024 р.