

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та
бізнес-адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«__» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Управління діагностикою фінансової діяльності
підприємства»

Виконавець: Шпільчак У.Р.

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

Науковий керівник: Наволокіна А.С.

(прізвище, ім'я та по батькові, підпис)

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент та бізнес-адміністрування»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача кафедри
менеджменту, фінансів та бізнес-
адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «МАГІСТР»**

Шпільчак Уляни Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління діагностикою фінансової діяльності підприємства», науковий керівник роботи к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування Наволокіна А.С., затверджені наказом по університету №95-С від «06» жовтня 2023 р.
2. Вихідні дані до роботи: наукові статті, публікації за темою кваліфікаційної роботи, статистичні дані підприємства, іноземні та вітчизняні наукові джерела, інтернет-ресурси.
3. Зміст пояснювальної записки: визначення змісту, мети та задач фінансової діагностики діяльності підприємства; попереднє діагностування узагальнюючих показників ефективності функціонування підприємства; організаційно-економічна характеристика підприємства; аналіз фінансово-облікової політики та структура фінансової служби на досліджуваному підприємстві; пропозиції щодо оцінювання фінансово-технологічної зрілості підприємства, методів і моделей прогнозування, пошуку потенційних можливостей розвитку підприємства та оптимізації його діяльності.
4. Перелік графічного матеріалу: таблиці, діаграми, графіки, схеми, що ілюструють теперішній стан проблеми та методи їх вирішення.

5. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Дата, підпис	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Розділ 1	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		
Розділ 2	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		
Розділ 3	Доцент кафедри, к.е.н., доц. Наволокіна А.С.		

6. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків		виконано
5.	Перевірка роботи на плагіат. Попередній захист роботи на кафедрі.		виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		виконано
7.	Здача роботи на кафедру		виконано
8.	Захист кваліфікаційної магістерської роботи		виконано

Здобувач вищої освіти _____ Уляна ШПІЛЬЧАК
(підпис)

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ Алла НАВОЛОКІНА
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг роботи – 99 сторінок. Кваліфікаційна магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (76).

УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА, ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ПОКАЗНИКИ, ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ, ФІНАНСОВО-ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА, ТЕХНОЛОГІЧНА ЗРІЛІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Управління діагностикою фінансової діяльності підприємства є важливою складовою ефективного фінансового управління. Діагностика фінансової діяльності дозволяє оцінити її поточний стан, виявити проблемні аспекти та розробити стратегії для поліпшення фінансової стійкості підприємства.

У роботі розглядаються кілька ключових аспектів управління діагностикою фінансової діяльності: фінансовий аналіз: проведення фінансового аналізу допомагає визначити фінансову стійкість підприємства. Це включає аналіз балансу, звіту про прибутки і збитки, грошового потоку та інших фінансових звітів; ключові показники ефективності: визначення та аналіз ключових фінансових показників, таких як показники ліквідності, рентабельності, оборотності активів, допомагає в оцінці ефективності використання ресурсів; виявлення фінансових ризиків: аналіз фінансових ризиків, таких як валютний ризик, кредитний ризик, інтересний ризик тощо, дозволяє розробити стратегії для їх управління та зменшення впливу на фінансовий стан підприємства; система внутрішнього контролю: впровадження ефективної системи внутрішнього контролю допомагає попередити та виявляти можливі фінансові недорозуміння чи непорозуміння; прогнозування фінансової діяльності: розробка фінансових прогнозів

дозволяє планувати майбутні події, визначати потреби в ресурсах та вчасно реагувати на можливі фінансові труднощі; стратегічне фінансове управління: розробка стратегій для досягнення фінансових цілей підприємства та постійний моніторинг їх виконання; інформаційна технологія: використання сучасних інформаційних технологій для збору, обробки та аналізу фінансової інформації; звітність і комунікації: забезпечення ефективної звітності та комунікації зі зацікавленими сторонами, включаючи інвесторів, банки та регуляторів.

Управління діагностикою фінансової діяльності є комплексним процесом, який вимагає систематичного аналізу та взаємодії різних відділів та підрозділів підприємства та є постійним і динамічним процесом, який вимагає систематичного аналізу, оновлення стратегій та адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, а також невід'ємною частиною стратегічного управління, спрямованого на досягнення фінансової стійкості та ефективності. Забезпечення прозорості та ефективності управління фінансовою діяльністю є ключовим для стійкого розвитку підприємства. Цей процес включає в себе ретельний аналіз фінансових показників, виявлення ризиків і можливостей, а також розробку стратегій для досягнення фінансових цілей.

Важливі аспекти управління діагностикою фінансової діяльності включають ефективне управління оборотними коштами, стратегічне планування, ризик-менеджмент, внутрішній контроль і звітність. Крім того, важливою є постійна адаптація до змін в економічному середовищі та регулятивних вимогах.

Успішне управління фінансовою діяльністю також вимагає взаємодії зі всіма рівнями підприємства, від управлінського персоналу до фахівців з фінансів, а також можливої співпраці з фінансовими консультантами. Постійний моніторинг, оновлення стратегій та вдосконалення внутрішніх процесів є ключовими факторами для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

ABSTRACT

The total volume of work is 99 pages. The qualifying master's thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources (76).

MANAGEMENT, ECONOMIC DIAGNOSTICS, FINANCIAL
ACTIVITIES, FINANCIAL AND ECONOMIC INDICATORS, FINANCIAL
STABILITY, FINANCIAL AND ACCOUNTING POLICY, TECHNOLOGICAL
MATURITY OF THE ENTERPRISE

Management of diagnostics of financial activity of the enterprise is an important component of effective financial management. Diagnostics of financial activity allows you to assess its current state, identify problematic aspects and develop strategies to improve the financial stability of the enterprise. The work considers several key aspects of managing the diagnostics of financial activity: financial analysis: conducting a financial analysis helps to determine the financial stability of the enterprise. This includes analysis of the balance sheet, income statement, cash flow and other financial statements; key performance indicators: determination and analysis of key financial indicators, such as indicators of liquidity, profitability, turnover of assets, helps in evaluating the efficiency of resource use; identification of financial risks: analysis of financial risks, such as currency risk, credit risk, interest risk, etc., allows developing strategies for their management and reducing the impact on the financial condition of the enterprise; internal control system: the implementation of an effective internal control system helps to prevent and detect possible financial misunderstandings or misunderstandings; forecasting of financial activity: the development of financial forecasts allows you to plan future events, determine resource needs and respond in time to possible financial difficulties; strategic financial management: development of strategies to achieve the company's financial goals and constant monitoring of their implementation; information technology: the use of modern

information technologies for the collection, processing and analysis of financial information; reporting and communications: ensuring effective reporting and communications with stakeholders, including investors, banks and regulators.

Management of diagnostics of financial activity is a complex process that requires systematic analysis and interaction of various departments and divisions of the enterprise and is a constant and dynamic process that requires systematic analysis, updating of strategies and adaptation to changes in the internal and external environment of the enterprise, as well as an integral part strategic management aimed at achieving financial stability and efficiency. Ensuring transparency and efficiency of financial activity management is key to the sustainable development of the enterprise.

This process includes careful analysis of financial indicators, identification of risks and opportunities, and development of strategies to achieve financial goals. Important aspects of financial diagnostics management include effective management of working capital, strategic planning, risk management, internal control and reporting. In addition, constant adaptation to changes in the economic environment and regulatory requirements is important. Successful management of financial activities also requires interaction with all levels of the enterprise, from management personnel to finance specialists, as well as possible cooperation with financial consultants.

Constant monitoring, updating of strategies and improvement of internal processes are key factors to ensure the stability and competitiveness of the enterprise in a dynamic business environment.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність, зміст, мета та задачі фінансової діагностики діяльності підприємства	12
1.2. Попереднє діагностування узагальнюючих показників ефективності функціонування підприємства	18
1.3. Діагностика технічного потенціалу, трудових ресурсів та фінансової стійкості підприємства	26
 РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ»	34
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства	34
2.2. Аналіз показників фінансової діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»	44
2.3. Аналіз фінансово-облікової політики та структура фінансової служби на досліджуваному підприємстві	59
 РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ...	71
3.1. Оцінка фінансово-технологічної зрілості підприємства	71
3.2. Методи і моделі прогнозування, пошуку потенційних можливостей розвитку підприємства та оптимізації його діяльності ...	79
3.3. Системи аналітичного вимірювання результативності бізнесу та методи побудови рейтингових оцінок	91
 ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	99
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	100

ВСТУП

Актуальність теми. Управління діагностикою фінансової діяльності підприємства є актуальною темою, оскільки фінансовий стан підприємства є одним з ключових факторів його успішності та стійкості на ринку. Діагностика фінансової діяльності дозволяє вчасно виявляти проблеми, ризики та можливості, що допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати ефективне фінансове управління.

Основні аспекти актуальності цієї теми включають наступні позиції:

стійкість бізнесу: діагностика фінансів допомагає забезпечити стійкість підприємства до економічних коливань та кризових ситуацій;

прийняття стратегічних рішень: аналіз фінансового стану підприємства є важливим елементом для прийняття стратегічних рішень щодо розвитку, інвестицій та ресурсного планування;

прозорість перед стейкхолдерами: інвестори, банки, клієнти та інші стейкхолдери вимагають чіткої та достовірної інформації про фінансовий стан підприємства;

виявлення ризиків: діагностика дозволяє ідентифікувати ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю, і розробляти стратегії їхнього управління.

ефективне управління ресурсами: інформація про фінансовий стан допомагає ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати витрати та забезпечувати фінансову ефективність;

відповідність законодавству: забезпечення відповідності фінансової звітності вимогам законодавства є важливим аспектом управління діагностикою фінансової діяльності;

цифрові та технологічні інновації: використання новітніх технологій та цифрових інструментів у діагностиці фінансової діяльності може значно полегшити збір та аналіз інформації;

глобальна конкуренція: у світі глобальної конкуренції важливо не лише ефективно управляти фінансами, а й демонструвати це перед партнерами та конкурентами;

зміни в економічному середовищі: зміни у світовій економіці, нові технології, політичні та економічні кризи можуть суттєво вплинути на фінансовий стан підприємства. Діагностика є інструментом для адаптації до змін та попередження можливих негативних впливів;

етичні та соціальні аспекти: споживачі та інвестори стають все більше обізнаними щодо соціальної та етичної відповідальності підприємств. Ефективне управління фінансами включає в себе і управління цими аспектами, що може вплинути на репутацію підприємства;

глобалізація та міжнародний бізнес: підприємства, що мають міжнародну діяльність, стикаються зі специфічними фінансовими викликами, такими як валютні ризики, податкова легіслація різних країн тощо. Діагностика фінансів стає ключовим інструментом управління цими викликами;

інноваційні фінансові підходи: розвиток нових фінансових інструментів, криптовалют, блокчейн-технологій створює нові можливості та виклики для підприємств. Діагностика фінансів дозволяє ефективно впроваджувати інновації в фінансовому управлінні.

Загалом, управління діагностикою фінансової діяльності підприємства залишається актуальною та важливою темою для забезпечення його стабільності, конкурентоспроможності та успішності на ринку.

З урахуванням зазначених факторів та трендів, тема управління діагностикою фінансової діяльності підприємства залишається важливою та актуальною для бізнесу у сучасних умовах. Постійна аналітика, використання новітніх інструментів та розуміння динаміки глобального ринку стають визначальними аспектами успішного управління фінансовою діяльністю підприємства.

Питанням оцінки ефективності та менеджменту діяльності підприємств присвячені роботи таких науковців науковців, як: Бондар Ю., Гаврилова Н., Гуцалюк О., Довбня С., Жовновач Р., Лебідь О., Наволокіна А., Пилипенко А., Попов О., Чмутова І., Шматько Н., Якушев О. та деяких інших.

Мета і задачі дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розкриття сутності та методів забезпечення, а також підвищення ефективності діагностики фінансової діяльності підприємства.

Для досягнення мети в роботі поставлено і вирішено такі задачі:

визначено сутність, зміст, мету та задачі фінансової діагностики діяльності підприємства;

обґрунтовано попереднє діагностування узагальнюючих показників ефективності функціонування підприємства;

досліджено діагностику технічного потенціалу, трудових ресурсів та фінансової стійкості підприємства;

надано загальну організаційно-економічну характеристику підприємства;

проведено аналіз фінансово-облікової політики та структура фінансової служби на досліджуваному підприємстві;

запропоновано підхід до оцінювання фінансово-технологічної зрілості підприємства, методи і моделі прогнозування, пошуку потенційних можливостей розвитку підприємства та оптимізації його діяльності.

Об'єктом дослідження обрано процес фінансової діяльності досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи, практичні рекомендації щодо діагностики фінансової діяльності досліджуваного підприємства.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, зміст, мета та задачі фінансової діагностики діяльності підприємства

Фінансова діагностика – це система аналітичних методів та інструментів, які використовуються для оцінки фінансового стану підприємства. Основною метою фінансової діагностики є отримання об'єктивної інформації про фінансовий стан підприємства для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Сутність фінансової діагностики полягає у систематичному та комплексному аналізі фінансової діяльності підприємства з метою отримання об'єктивної інформації про його фінансовий стан, ризики та ефективність управління ресурсами. Основні аспекти сутності фінансової діагностики включають:

1. Аналіз фінансової звітності: включає в себе ретельний розгляд бухгалтерської звітності, такої як баланс, звіт про прибуток і збиток, звіт про грошові потоки. Цей аналіз дозволяє зрозуміти структуру активів та зобов'язань, прибутковість та ліквідність підприємства.

2. Розрахунок та аналіз ключових фінансових показників: визначення таких показників, як рентабельність, ліквідність, фінансова стійкість, що дозволяє здійснити оцінку ефективності та фінансового здоров'я підприємства.

3. Виявлення фінансових ризиків: аналіз можливих загроз та ризиків, які можуть виникнути в результаті фінансової діяльності. Це дозволяє розробити стратегії управління ризиками.

4. Оцінка ефективності управління ресурсами: аналіз ефективності використання капіталу, праці, матеріальних ресурсів та інших активів підприємства.

5. Визначення кредитоспроможності та ліквідності: оцінка здатності підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання в теперішньому та майбутньому.

6. Формування рекомендацій та стратегій: розробка рекомендацій для управлінців щодо поліпшення фінансового стану та ефективності підприємства.

7. Створення об'єктивної фінансової звітності: фінансова діагностика визначає, яку інформацію слід надавати в фінансових звітах для того, щоб вони були об'єктивними та достовірними.

Фінансова діагностика є необхідним елементом управління підприємством, оскільки вона допомагає виявляти потенційні проблеми, забезпечує об'єктивність у прийнятті рішень та сприяє створенню стратегій для розвитку та оптимізації фінансової діяльності.

Зміст фінансової діагностики включає в себе аналіз фінансової звітності підприємства, виявлення та оцінку фінансових ризиків, аналіз ефективності використання ресурсів, вивчення платіжної здатності та ліквідності, а також оцінку фінансової стійкості.

Зміст фінансової діагностики включає:

1) аналіз фінансової звітності:

баланс: визначення активів, зобов'язань і власного капіталу;

звіт про прибуток і збиток: аналіз доходів та витрат, визначення чистого прибутку;

звіт про грошові потоки: вивчення грошових рухів від операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;

2) розрахунок та аналіз ключових показників:

рентабельність: визначення прибутковості підприємства (рентабельність активів, рентабельність власного капіталу);

ліквідність: визначення здатності конвертувати активи в грошові кошти.;

3) виявлення фінансових ризиків:

кредитний ризик: оцінка здатності клієнтів та партнерів виконувати свої фінансові зобов'язання;

валютний ризик: аналіз можливих втрат внаслідок змін валютних курсів;

4) оцінка ефективності управління ресурсами:

оборотність активів: розрахунок, як швидко підприємство обертає свої активи;

оборотність запасів та розрахункових коштів: аналіз ефективності управління запасами та готівкою;

5) визначення кредитоспроможності та ліквідності:

показники ліквідності: розрахунок поточного та швидкого кошторисів;

покриття відсотків: оцінка можливості погашення відсотків з прибутку;

6) формування рекомендацій та стратегій:

рекомендації щодо оптимізації фінансового стану: розробка конкретних заходів для покращення фінансів;

стратегії розвитку: визначення шляхів розвитку на основі аналізу фінансового стану;

7) моніторинг фінансового здоров'я:

систематичне оновлення аналізу: постійне вивчення та моніторинг фінансових показників для своєчасного виявлення змін;

8) провадження цифрових технологій:

використання інформаційних систем: залучення цифрових інструментів для збору, аналізу та представлення фінансової інформації;

9) антикризове управління:

створення запасних планів: розробка стратегій управління в умовах фінансових труднощів або кризи;

10) підготовка фінансової звітності: достовірність та об'єктивність:
Забезпечення надання точної та достовірної інформації у фінансових звітах

Мета фінансової діагностики:

забезпечення інформацією для управління: діагностика фінансів надає управлінням об'єктивні дані для розробки та впровадження стратегій управління;

виявлення ризиків: метою є ідентифікація потенційних фінансових проблем та ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства;

оцінка ефективності: визначення результативності та ефективності використання фінансових ресурсів підприємства;

визначення фінансової стійкості: оцінка стабільності та життєздатності підприємства у довгостроковій перспективі;

забезпечення прозорості: надання достовірної інформації для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін.

Задачі фінансової діагностики:

аналіз фінансової звітності: вивчення бухгалтерських звітів для отримання загального уявлення про фінансовий стан підприємства;

оцінка фінансових показників: розрахунок та аналіз ключових фінансових показників, таких як рентабельність, ліквідність, платіжна здатність;

виявлення фінансових ризиків: аналіз можливих загроз та ризиків, які можуть виникнути у зв'язку з фінансовою діяльністю;

оцінка кредитоспроможності: визначення можливості підприємства виконувати свої фінансові зобов'язання;

вивчення ефективності управління ресурсами: аналіз ефективності використання фінансових та матеріальних ресурсів;

рекомендації щодо управлінських рішень: формування рекомендацій та стратегій для покращення фінансового стану підприємства;

моніторинг фінансового здоров'я: фінансова діагностика спрямована на систематичне визначення та моніторинг фінансового стану підприємства для своєчасного виявлення змін і тенденцій;

аналіз конкурентоспроможності: в рамках фінансової діагностики важливо вивчати фінансові параметри конкурентів для порівняння та визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку;

оптимізація капіталу: визначення оптимального використання капіталу та структури фінансів для забезпечення максимальної ефективності та зниження фінансових витрат;

планування фінансових ресурсів: фінансова діагностика допомагає у визначенні потреб у фінансових ресурсах і розробці стратегії їхнього залучення та використання;

антикризове управління: забезпечення здатності підприємства ефективно реагувати на кризові ситуації та розробка запасних варіантів управління в умовах фінансових труднощів;

підготовка фінансової звітності: використання фінансової діагностики для підготовки об'єктивних та достовірних фінансових звітів для стейкхолдерів та зовнішніх аудиторів;

розвиток стратегій фінансового розвитку: фінансова діагностика допомагає у формуванні довгострокових стратегій фінансового розвитку підприємства, спрямованих на забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

впровадження цифрових технологій: використання сучасних інформаційних та аналітичних інструментів для полегшення процесів фінансової діагностики та отримання більш точної інформації.

Загалом, фінансова діагностика є важливим інструментом для ефективного управління фінансами підприємства та забезпечення його стабільності та розвитку.

Фінансова діагностика є постійним ітеративним процесом, оскільки фінансові умови та економічне середовище постійно змінюються. Основна

мета – надавати управлінцям інструменти для ефективного управління ресурсами та прийняття стратегічних рішень для досягнення фінансового успіху підприємства.



Рис. 1.1. Зміст діагностики як процесу

Технологічна зрілість фінансової діяльності підприємства в роботі близька до 20 різноманітних моделей технологічної зрілості організації [18, с. 203].

Серед найпоширеніших моделей фахівці відзначають модель Інституту Карнегі Меллона США (Capability Maturity Model Integration, CMMI), модель Г. Кернера, модель Міністерства державної торгівлі Великобританії (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model, P3M3), модель Берклі. Зауважимо, що моделі технологічної зрілості компанії були сформовані для організацій, що розробляють програмне забезпечення або діяльність яких має проектний характер. Перша з моделей зрілості компанії з'явилась у 1987 році, після чого даний напрямок розпочав активний розвиток і поширився не тільки серед ІТ-компаній, а й серед провідних світових підприємств інших галузей, що досягли високих економічних результатів. Узагальнюючи результати аналізу перелічених вище моделей можна представити стислу характеристику технологічної зрілості (табл. 1.1.).

Таблиця 1.1.

Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства за результатами узагальнення моделей CMMI, моделі Керцнера та РЗМЗ-моделі

Рівень технологічної зрілості	Характеристика управління на заданому рівні
1	2
1-й рівень	Початковий, спеціалізоване управління
2-й рівень	Повторюваний, управління з плануванням
3-й рівень	Визначене управління
4-й рівень	Корпоративне управління
5-й рівень	Управління з безперервним вдосконаленням

Характеристика, представлена в табл. 1.1. показує, що поняття технологічної зрілості є комплексним і уособлює в собі не тільки спектр використовуваних підприємством технологій, а й інші важливі параметри функціонування та розвитку організації. Також очевидним стає факт того, що кожному рівню технологічної зрілості підприємства відповідають певні технології фінансової діагностики. Зворотне твердження також є правомірним, тобто технології, які використовуються менеджментом підприємства, є одним з індикаторів рівня технологічної зрілості.

1.2. Попереднє діагностування узагальнюючих показників ефективності функціонування підприємства

У попередньому діагностуванні узагальнюючих показників ефективності функціонування підприємства, окрім аналізу факторів пов'язаних, з параметрами підприємства, важливо оцінити загальні фактори. Визнано ефективним методом аналізу узагальнених факторів, що здійснюють вплив як на діяльність підприємства в цілому, так і на реалізацію окремого проекту, є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє виявити загрози, які доцільно враховувати під час вибору та впровадження технологій, оцінити

можливості, які отримає підприємство за умови успішного впровадження технології, побачити сильні та слабкі сторони. Зрозуміло, що для кожного окремого об'єкту впровадження технології має бути проведено окремий аналіз, оскільки кожне підприємство є унікальним господарюючим суб'єктом з власною організаційною культурою, певною структурою, переліком конкурентів, партнерів, контрагентів, показниками виробничої, фінансової, інвестиційної діяльності, але існує набір чинників, які мають обов'язково враховуватись, і в залежності від їх врахування або неврахування можуть представляти сильні або слабкі сторони.

Існуючі підходи дозволили об'єднати відомі види діагностичного аналізу з точки зору цілей його проведення і масштабів робіт в наступні групи [45, с. 69]:

- діагностика банкрутства;
- експрес-діагностика;
- комплексна діагностика економічного стану.

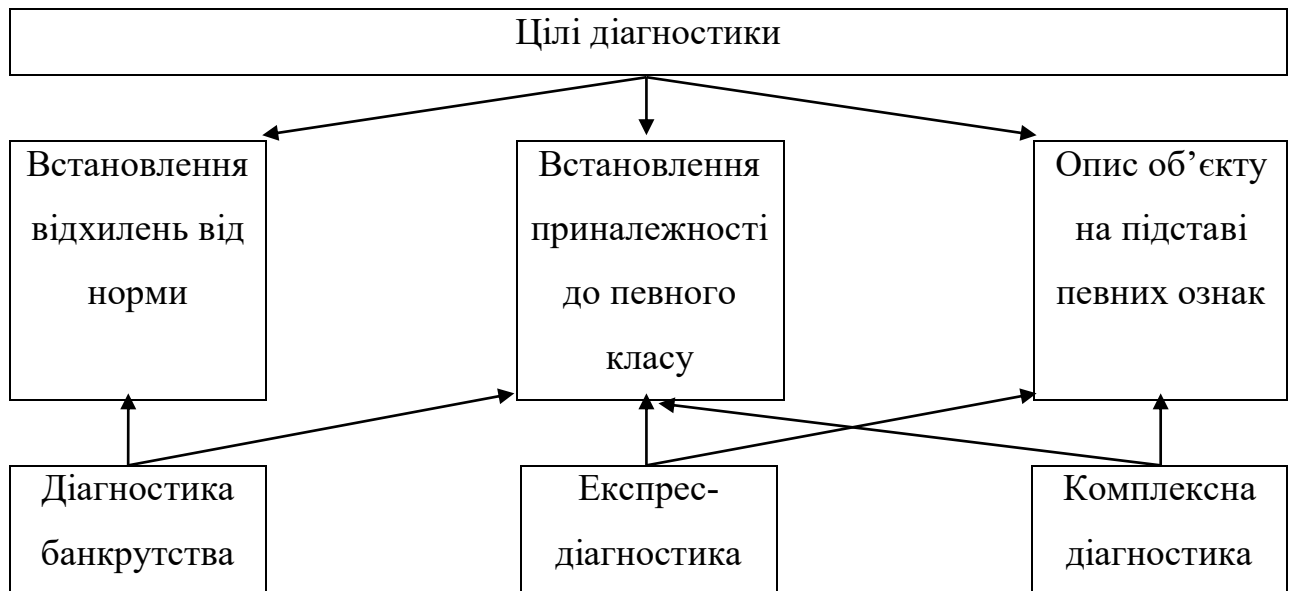


Рис. 1.2. Види діагностики

Доцільно розглядати попереднє діагностування узагальнюючих показників ефективності функціонування підприємства з таких позицій:

рентабельність:

чиста рентабельність: визначення чистого прибутку відносно виручки від реалізації;

операційна рентабельність: рентабельність виробничої та комерційної діяльності без врахування фінансових операцій;

ліквідність:

коефіцієнт поточної ліквідності: визначення здатності підприємства виконати свої зобов'язання у найближчому майбутньому;

коефіцієнт швидкого ліквідності: врахування тільки найбільш ліквідних активів для визначення ліквідності;

оборотність активів:

коефіцієнт оборотності загальних активів: визначення ефективності використання загальних активів для здійснення операцій;

фінансова стійкість:

коефіцієнт власного капіталу: визначення ступеня фінансової стійкості та незалежності від зовнішніх джерел фінансування;

загальна фінансова стійкість: аналіз відношення власного та залученого капіталу;

ефективність використання праці:

оборотність працівників: визначення, як ефективно підприємство використовує свій персонал для досягнення бізнес-цілей;

коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами:

визначення спроможності підприємства фінансувати свою поточну діяльність власними засобами;

коефіцієнт амортизації активів:

аналіз ефективності використання активів та їх амортизаційного покриття;

індекс концентрації клієнтів та постачальників:

визначення ризику, пов'язаного з концентрацією угод з обмеженим числом клієнтів або постачальників;

коефіцієнт інноваційності:

оцінка ступеня інноваційної активності та здатності підприємства адаптуватися до змін у середовищі;

показники соціальної відповідальності:

аналіз ініціатив та програм, спрямованих на забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності підприємства.

Попереднє діагностування узагальнюючих показників ефективності функціонування підприємства дозволяє швидко отримати уявлення про загальний стан бізнесу, виявити потенційні проблеми та визначити області для подальшого глибшого аналізу.

Нормативні значення показників є базою порівняння і можуть встановлюватись на державному рівні, зокрема для діагностики можливості визнання підприємств банкрутами (табл. 1.2.).

Таким чином, проведення діагностики фінансової діяльності на підприємствах вимагає обліку специфічних властивостей аналізу в сучасному складному економічному житті. Найчастіше результати діагностики фінансової діяльності підприємств базується на не зовсім достовірній інформації, при цьому вона може перекручуватись як через об'єктивні, так і суб'єктивні причини.

Таблиця 1.2.

Сукупність фінансових коефіцієнтів, які використовуються для
діагностики фінансової діяльності підприємства

№ з/п	Назва показника	Методика розрахунку показників для діагностики фінансової діяльності	Нормативне значення коефіцієнту
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K1 = \Phi1((p.220 + p.230 + p.240)/p.620)$	0,25 - 0,5
2.	Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття)	$K2 = \Phi1(p.260/p.620)$	1,0 - 2,0
3.	Коефіцієнт фінансової стійкості (незалежності або автономії)	$K3 = \Phi1(p.380/p.280)$	0,25 - 0,5
4.	Коефіцієнт структури капіталу	$K4 = \Phi1((p.480 + p.620)/p.380)$	0,5 - 1,0

Продовження табл. 1.2.

5.	Коефіцієнт рентабельності активів	$K5 = \Phi 2p.170 / \Phi 1(p.280, \text{гр.3} + p.280, \text{гр.4}) * 0,5$	> 0 збільшення
6.	Коефіцієнт рентабельності акціонерного капіталу	$K6 = \Phi 2p.170 / \Phi 1(p.380, \text{гр.3} + p.380, \text{гр.4}) * 0,5$	> 0 збільшення
7.	Коефіцієнт рентабельності реалізації (продажу)	$K7 = \Phi 2(p.050 / p.035)$	> 0 збільшення
8.	Рентабельність прямих витрат	$K8 = \Phi 2(p.170 / p.040)$	> 0 збільшення
9.	Коефіцієнт виплати дивідендів	$K9 = (\Phi 1p.590 / \Phi 2p.300) / \Phi 2p.320$	-
10.	Коефіцієнт валового доходу	$K10 = \Phi 2(p.050 / p.010)$	-
11.	Коефіцієнт маневрованості власного капіталу	$K11 = \Phi 1(p.260 - p.620) / p.380$	> 0 збільшення
12.	Коефіцієнт прибутковості акцій	$K12 = \Phi 2p.320 / \text{ринкова вартість акції}$	-
13.	Коефіцієнт дивідендного доходу	$K13 = \Phi 2p.340 / \text{ринкова вартість акції}$	-
14.	Коефіцієнт зносу основних засобів	$K14 = \Phi 1p.032 / \Phi 1p.031$	зменшення
15.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	$K15 = (\Phi 5p.260 \text{гр.5}) / (\Phi 1p.031 \text{гр.4})$	збільшення
16.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	$K16 = (\Phi 5p.260 \text{гр.8}) / \Phi 1p.031 \text{гр.3})$	менше, ніж K15
17.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K17 = (\Phi 1(p.260 - p.100 - p.110 - p.120 - p.130 - p.140)) / \Phi 1p.620$	0,6 - 0,8
18.	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	$K18 = \Phi 1(p.260 - p.620)$	> 0 збільшення
19.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K19 = \Phi 1(p.260 - p.620) / \Phi 1p.620$	> 0,1
20.	Коефіцієнт оборотності активів	$K20 = \Phi 2p.035 / \Phi 1(p.280 \text{гр.3} + p.280 \text{гр.4}) / 2$	збільшення
21.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$K21 = \Phi 2p.035 / (\Phi 1(p.520 \text{гр.3} + p.530 \text{гр.3} + p.540 \text{гр.3} + p.550 \text{гр.3} + p.560 \text{гр.3} + p.570 \text{гр.3} + p.580 \text{гр.3} + p.590 \text{гр.3} + p.600 \text{гр.3} + p.520 \text{гр.4} + p.530 \text{гр.4} + p.540 \text{гр.4} + p.550 \text{гр.4} + p.560 \text{гр.4} + p.570 \text{гр.4} + p.580 \text{гр.4} + p.590 \text{гр.4} + p.600 \text{гр.4}) / 2$	збільшення

Продовження табл. 1.2.

22.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$K22 = \Phi 2p.035 / (\Phi 1(p.150gr.3 + p.160gr.3 + p.170gr.3 + p.180gr.3 + p.190gr.3 + p.200gr.3 + p.210gr.3 + p.150gr.4 + p.160gr.4 + p.170gr.4 + p.180gr.4 + p.190gr.4 + p.200gr.4 + p.210gr.4) / 2)$	збільшення
23.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	$K23 = \Phi 2p.040 / (\Phi 1(p.100gr.3 + p.110gr.3 + p.120gr.3 + p.130gr.3 + p.140gr.3 + p.100gr.4 + p.110gr.4 + p.120gr.4 + p.130gr.4 + p.140gr.4) / 2)$	збільшення
24.	Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	$K24 = \Phi 2p.035 / (\Phi 1(p.031gr.3 + p.031gr.4) / 2)$	збільшення
25.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	$K25 = \Phi 2p.035 / (\Phi 1(p.380gr.3 + p.380gr.4) / 2)$	збільшення

«Історичний досвід засвідчує, що перспективи розвитку суспільства та його окремих ланок багато в чому залежать від рівня розробки та майстерності освоєння соціальних, економічних та організаційно-управлінських технологій» [23, с. 181]. Важливою, «окремою ланкою» суспільно-господарського життя є підприємство, на окремій стадії розвитку якого виникає об'єктивна необхідність у змінах системи управління, окремих її складових та параметрів. Першим етапом цього процесу змін є усвідомлення необхідності таких змін, після чого має відбутися прийняття рішення про здійснення змін та визначення предметної області майбутніх перетворень.

Будь-які зміни в системі управління обов'язково тягнуть за собою відповідні зміни й технології управління діяльністю підприємства. Отже, на певному етапі організаційних перетворень відбувається прийняття рішення про необхідність внесення змін в управлінську технологію діагностики фінансової діяльності. Вирішення цього завдання може відбуватися двома різними способами: перший з них — це вдосконалення існуючої на підприємстві технології управління діагностикою фінансової діяльності, а

другий вибір та впровадження нової технології управління.

Відповідно до етапів вибору технології управління діагностикою фінансової діяльності підприємства до сильних сторін проекту можна віднести, по-перше, усвідомлення керівництвом підприємства необхідності змін в системі управління. Консультанти в галузі оптимізації систем управління наголошують, що усвідомлення потреби є першим важливим етапом цілепокладання, оскільки оптимальний вибір технології управління не є самоціллю. Метою здійснення змін в управлінні може бути: підвищення ефективності діяльності підприємства, підвищення керованості підприємства, стандартизація управлінського процесу, сертифікація менеджменту тощо. Визначення мети, яка має бути досягнута після вибору і впровадження управлінської технології визначає завдання, які має ця технологія вирішувати, а отже звужує коло аналізованих альтернатив. Після визначення мети здійснення змін необхідно визначити критерії досягнення цієї мети. Такими критеріями можуть бути показники діяльності підприємства, рівень керованості підприємства, показники ефективності управління, рівень стандартизації управлінського процесу тощо.

На рівні тактичного управління широкого застосування набули системи бюджетного керування; системи звітності й контролю за витратами; системи звітності й контролю за витратами на технічне обслуговування й ремонт. З точки зору виконання функцій поточного управління найбільш використовуваними технологіями є автоматизовані системи обліку, системи, що забезпечують прискорену підготовку звітності, системи документообігу, системи планування і контролю.

Так, Коротков Е.М. [**Error! Reference source not found.**, с. 358] виокремлює шість ключових принципів побудови технології фінансового менеджменту:

- 1) принцип ситуації;
- 2) принцип нормативного використання ресурсів;
- 3) принцип раціонального інформаційного забезпечення управління;

- 4) принцип економії часу;
- 5) принцип інтенсифікації технології управління;
- 6) принцип інтеграції технологій управління.

Таблиця 1.3.

Встановлення взаємозв'язку фактора мети діяльності підприємства
з технологіями управління

Мета діяльності підприємства	Складові (варіації)	Рівень технологічної зрілості	Технології управління
Виживання	Уникнення банкрутства Уникнення ліквідації Стабілізація діяльності Збереження організаційної цілісності	1-й рівень – початковий, спеціалізоване управління	Єдина технологія відсутня. Технології не використовуються.
Оптимізація витрат	Подолання збитковості Досягнення беззбитковості Зниження собівартості продукції Зниження витрат Отримання пільг	2-й рівень – повторюваний, управління з плануванням	Облікові інформаційні технології Технології планування Технології контролю витрат
Максимізація прибутку	Збільшення доходів Зростання виручки від реалізації Збільшення доходів з одночасним зменшенням витрат	3-й рівень – визначене управління	Електронний документообіг Формування баз даних Технології управління персоналом Логістика Облік і аудит
Розширення діяльності	Збільшення частини ринку Розширення ринків збуту Розширення асортименту Диверсифікація діяльності	4-й рівень – корпоративне управління	Технології активізації продажів Управлінський облік та звітність Технології залучення та утримання клієнтів Маркетингові технології Моніторинг середовища Корпоративна культура Бюджетування Електронний банкінг Фінансовий контролінг
Розвиток організації	Нарощення конкурентних переваг Вихід на національний рівень Вихід на міжнародний рівень Розширення філіальної мережі	5-й рівень – управління з безперервним вдосконаленням	Процесноорієнтоване бюджетування (АВВ) Процесноорієнтоване управління (АВМ) Проблемноорієнтоване управління (РВМ) Управління якістю, Управління капіталом

			(BIM)
--	--	--	-------

Окрім порівняння технологій управління за загальними критеріями, необхідно враховувати принципи побудови та використання в сучасних умовах технологій фінансового менеджменту.

1.3. Діагностика технічного потенціалу, трудових ресурсів та фінансової стійкості підприємства

Діагностика технічного потенціалу, трудових ресурсів та фінансової стійкості підприємства є важливим етапом в управлінні бізнесом. Цей процес допомагає виявити сильні та слабкі сторони компанії, визначити можливості для поліпшення та ризики, які можуть вплинути на її діяльність. Розглянемо кілька ключових етапів діагностики кожного з аспектів:

1. Технічний потенціал: оцінка стану обладнання: проведення технічного аудиту для визначення стану та ресурсів виробничого обладнання. Врахування технічного зносу, необхідності оновлення та планування капітальних витрат.

Оцінка стану обладнання є ключовою частиною діагностики технічного потенціалу підприємства. Цей процес включає в себе ретельний аналіз фізичного та технічного стану усього обладнання, визначення його ефективності, зносу, а також можливостей для модернізації та оптимізації. Нижче наведено деякі кроки, які можна виконати під час оцінки стану обладнання:

Інвентаризація обладнання:

складання повного списку всього обладнання на підприємстві;

фіксація основних технічних характеристик, таких як модель, потужність, ресурси, дата введення в експлуатацію.

Технічний аудит:

візуальний огляд: проведення візуального огляду для виявлення ознак фізичного зносу, пошкоджень чи вичерпання ресурсів;

тестування та вимірювання: здійснення тестів та вимірювань для оцінки робочих параметрів обладнання.

Аналіз технічної ефективності:

оцінка продуктивності: визначення, наскільки обладнання відповідає вимогам та нормативам ефективності;

розрахунок надійності: вивчення історії поломок та розрахунок показників надійності обладнання.

Аналіз зносу та залишкового ресурсу:

оцінка ступеня зносу: визначення рівня фізичного та функціонального зносу обладнання;

прогноз залишкового ресурсу: оцінка того, як довго обладнання може залишитися ефективним перед потребою в ремонті або заміні.

Оцінка забезпечення запасних частин:

вивчення наявності запасних частин та можливостей їхньої швидкої доставки;

розробка стратегій управління запасами для підтримання неперервності виробництва.

Оцінка відповідності стандартам та нормам безпеки:

перевірка того, чи відповідає обладнання стандартам та нормам безпеки;

вживання заходів для усунення можливих ризиків та покращення безпеки.

Планування капітальних витрат та модернізації:

розробка плану капітальних витрат на основі виявлених слабких місць та потреб у модернізації;

визначення стратегій збереження та оновлення технічного потенціалу.

Діагностика стану обладнання дозволяє підприємству ефективно планувати роботу, уникати аварій та зберігати високий рівень технічної ефективності.

2. Аналіз технологічних процесів: визначення ефективності технологічних процесів, виявлення можливостей для оптимізації виробництва та зменшення витрат.

Аналіз технологічних процесів важливий для ефективного функціонування підприємства і підтримання конкурентоспроможності на ринку. Такий аналіз дозволяє визначити ефективність виробничих процесів, виявити можливості для оптимізації та підвищення продуктивності. Ось кілька кроків для аналізу технологічних процесів:

Мапування технологічних процесів:

опис процесів: створення детального опису кожного етапу технологічного процесу, включаючи вхідні та вихідні параметри;

структура виробництва: визначення ієрархії процесів і зв'язків між ними.

Оцінка продуктивності та ефективності:

вимірювання часу: вивчення часу, який витрачається на кожен етап процесу;

оцінка витрат: аналіз витрат ресурсів, включаючи матеріали, працю та енергію.

Визначення можливостей для оптимізації:

виявлення проблемних зон: ідентифікація слабких місць або зон, де можливо покращити продуктивність;

пошук витратних елементів: аналіз технологічних етапів з великими витратами та виявлення можливостей для їх зменшення.

Впровадження новітніх технологій:

оцінка існуючих технологій: визначення та аналіз ефективності існуючих технологій та обладнання;

Пошук нововведень: вивчення новітніх технологій та можливостей їх впровадження для підвищення ефективності.

Аналіз якості продукції:

контроль якості: оцінка процедур контролю якості та визначення ефективності системи;

вивчення відхилень: аналіз причин відхилень від стандартів та пошук шляхів їх усунення.

Оцінка гнучкості виробництва:

аналіз гнучкості системи: визначення можливостей для швидкого реагування на зміни в попиті або внутрішніх умовах;

управління змінами: розробка стратегій для ефективного впровадження змін в технологічні процеси.

Оцінка безпеки:

аналіз ризиків: визначення потенційних ризиків та небезпек, пов'язаних з технологічними процесами;

вдосконалення стандартів безпеки: розробка та впровадження поліпшених стандартів безпеки.

Після аналізу технологічних процесів можна розробити план оптимізації та впровадити необхідні заходи для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

Діагностика технічного потенціалу підприємства включає в себе оцінку існуючих технічних ресурсів, стану обладнання, технологічних процесів та інших факторів, що впливають на ефективність виробничої діяльності. Нижче наведено кілька ключових кроків для діагностики технічного потенціалу:

1. Технічний аудит: стан обладнання: проведення оцінки та аналізу стану виробничого обладнання. Визначення рівня зносу, можливостей для модернізації та планування капітальних вкладень.

2. Технічний облік: складання переліку технічних засобів, їх характеристик та строків служби. Це дозволяє планувати регулярне технічне обслуговування та заміну обладнання за необхідності.

3. Оптимізація технологічних процесів: аналіз технологічного ланцюга: визначення можливостей для оптимізації послідовності технологічних операцій для підвищення продуктивності та якості виробництва.

4. Впровадження новітніх технологій: розгляд можливостей впровадження нових технологій, які можуть поліпшити ефективність виробничих процесів.

5. Управління енергоефективністю: оцінка використання енергії: Визначення рівня споживання енергії та пошук можливостей для зменшення енерговитрат через впровадження енергозберігаючих технологій та оптимізацію процесів.

6. Забезпечення надійності і безпеки: аналіз системи технічного обслуговування: визначення ефективності системи технічного обслуговування та регулярного контролю за обладнанням.

7. Оцінка систем безпеки: визначення рівня безпеки виробничих процесів та ідентифікація можливих ризиків.

8. Оцінка інноваційного потенціалу: вивчення ринку нових технологій: Слідкування за інноваціями в галузі, дослідження новітніх розробок та можливостей їх впровадження на підприємстві.

В результаті діагностики технічного потенціалу підприємства можуть бути розроблені рекомендації для покращення ефективності та конкурентоспроможності виробничих процесів.

Діагностика трудових ресурсів включає в себе оцінку якісного та кількісного складу персоналу, їхніх навичок, мотивації та робочого задоволення. Цей процес дозволяє виявити сильні та слабкі сторони команди працівників та визначити можливості для поліпшення. Ось декілька ключових кроків для діагностики трудових ресурсів:

1) оцінка кадрового складу:

кількісна оцінка:

визначення кількісного складу персоналу в різних підрозділах та функціональних групах;

аналіз динаміки зайнятості та вивчення факторів, що можуть впливати на чисельність працівників;

якісна оцінка:

аналіз кваліфікаційного рівня працівників у відповідності до вимог робочих посад та обов'язків;

вивчення рівня досвіду та спеціальних навичок у працівників;

2) оцінка мотивації та задоволеності праці:

анкетування та опитування:

проведення опитувань або інтерв'ю для визначення рівня мотивації працівників;

дослідження основних факторів, які впливають на задоволеність роботою;

аналіз показників обігу персоналу: вивчення показників обігу персоналу для визначення причин звільнень та змін на робочих місцях;

3) оцінка потенціалу для навчання та розвитку:

аналіз освіти та професійного розвитку:

визначення рівня освіти та ступеня професійного розвитку працівників;

оцінка наявності програм навчання та можливостей для подальшого розвитку;

4) діагностика комунікацій та командної роботи:

аналіз внутрішньої комунікації:

вивчення ефективності комунікації між працівниками та рівня взаєморозуміння;

виявлення можливих проблем у взаємодії між підрозділами;

оцінка командної роботи: дослідження рівня співпраці та ефективності роботи команд на різних рівнях організації.

В результаті діагностики трудових ресурсів можна розробити план дій для підвищення ефективності роботи персоналу, вдосконалення системи мотивації та збільшення загального робочого задоволення.

Діагностика фінансової стійкості підприємства – це комплексний процес оцінки його фінансового стану та здатності ефективно функціонувати та розвиватися в умовах ринкової конкуренції. Основні кроки у діагностиці фінансової стійкості включають:

1) аналіз фінансової звітності:

баланс: вивчення активів, пасивів та власного капіталу для визначення структури фінансів;

звіт про прибуток: аналіз доходів та витрат для визначення прибутку та його джерел;

готівковий потік: оцінка готівкового потоку для визначення спроможності компанії генерувати грошові кошти;

2) оцінка ліквідності та платоспроможності:

коефіцієнти ліквідності: розрахунок поточного та швидкого коефіцієнтів для визначення спроможності компанії виконувати поточні зобов'язання;

коефіцієнти платоспроможності: вивчення коефіцієнтів забезпечення боргових зобов'язань активами;

3) аналіз кредитоспроможності:

кредитні рейтинги: звертання до кредитних рейтингових агентств для отримання оцінки кредитоспроможності підприємства;

аналіз заборгованості: оцінка рівня та структури заборгованості підприємства;

4) дослідження фінансового управління:

аналіз бюджету та фінансового плану: визначення якісного управління фінансами, враховуючи плановані та фактичні показники;

ефективність використання ресурсів: дослідження рентабельності активів, капіталу та інших показників ефективності;

5) оцінка ризиків та можливостей:

аналіз зовнішнього середовища: врахування зовнішніх факторів, які можуть вплинути на фінансову стійкість;

оцінка внутрішніх ризиків: виявлення можливих проблем та ризиків в управлінні фінансами;

б) вивчення ринкової конкурентоспроможності:

порівняльний аналіз: порівняння фінансових показників з конкурентами та галузевими лідерами;

стратегії розвитку: оцінка стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Діагностика фінансової стійкості підприємства дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення для поліпшення фінансового стану та збереження стабільності в умовах непередбачуваних економічних умов.

Після проведення діагностики кожного з аспектів слід розробити стратегію поліпшення та впровадити необхідні заходи для оптимізації. Інтегрований підхід до діагностики дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, підвищуючи його конкурентоспроможність та стійкість.

У висновках слід наголосити необхідність впровадження запропонованих заходів для поліпшення технічного потенціалу та оптимізації виробничих процесів, щоб забезпечити стійкість, конкурентоспроможність та успішний розвиток підприємства. Також важливо зазначити, що це лише перший крок, і впровадження рекомендацій потребує взаємодії всіх відділів та рівнів управління.

В цілому, висновок повинен вражати ключові аспекти діагностики та аналізу, підкреслюючи значущість прийнятих рішень та впроваджених стратегій для подальшого успіху та сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «М'ЯСОКОМБІНАТ ЯТРАНЬ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

1 листопада 1928 року розпочав свою діяльність Зінов'євський птахо-яєчний комбінат. За свою історію підприємство зазнало багато змін і реформаций. У роки війни було повністю зруйновано. Але в період “перебудови” почало відбудовуватися.

В кінці 1990 року посаду директора ВАТ «М'ясокомбінат Ятрань» (тоді ще Кіровоградського птахокомбінату) очолив Райковий Андрій Павлович.

З 1993 року Кіровоградський птахокомбінат – орендне підприємство, а з 1994 року перетворено у відкрите акціонерне товариство, засновниками якого є члени трудового колективу та сільськогосподарські товаровиробники. За понад 77-річний період підприємство з незначними потужностями виробництва продукції для місцевої реалізації досягло рівня кращих підприємств України, вславило себе смачною високоякісною продукцією.

26 квітня 1994 року підприємство стає ВАТ «Птахокомбінат», форма власності об'єкта – колективна, організаційно-правова форма підприємства – відкрите акціонерне товариство. Повна назва об'єднання до складу якого входить підприємство – Кіровоградське обласне виробниче об'єднання м'ясопрому Міністерства сільського господарства і продовольства України.

Згідно Декрету Кабінету міністрів України «Про перелік майнових комплексів державних підприємств, організацій і структурних підрозділів основного виробництва, приватизація або передача в оренду яких не допускається» від 31.12.92 року на підприємстві значиться об'єкт цивільної оборони.

Акцій, часток, паїв, інших свідоцтв про власність, якими володіє підприємство в статутних фондах юридичних осіб немає.

Сьогодні вже ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має об'єкти соціально-побутового призначення – гуртожиток, будівля їдальні на території комбінату, база відпочинку в с. Генічеськ. Затрати на покращення стану будівель, обладнання та іншого нерухомого майна щорічно зростають.

З 1995 року реалізуються вироби в яскравій оболонці з кольоровими етикетками, фасовану нарізну продукцію вагою 0,2 – 0,3 кг., копчення в термоусадній оболонці вагою 0,5 – 1,5 кг. або без упаковки. За якістю та дизайном, ковбасні вироби та копчення лідирують на споживацькому ринку Кіровоградської області та є одними серед перших на ринку України.

Організація фірмової торгівлі дозволяє більш повно забезпечити попит населення. Очікуваний ріст торгівлі складає 49,7 %.

З 1994 року при ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» (тоді ВАТ «Птахокомбінат») створена асоціація по виробництву, переробці та реалізації м'яса і м'ясопродуктів в Кіровоградській області до складу якої ввійшли сільськогосподарські організації.

З 1998 роках проведено реконструкцію службових приміщень птахозабійного цеху під адміністративно-побутовий корпус з сучасним дизайном.

В 1999 році широкого поширення набула реалізація продукції через оптових покупців. Представником підприємства в м. Миколаєв являється ПП «Тіс», яке сумлінно виконує обов'язки дилера, і також в м. Одеса – ПП «Авант».

В 2001 році для фінансової підтримки сільгоспвиробників було введено 4% за посередницьку діяльність в сприянні забезпечення підприємства сировиною. Аналіз показує, що у суспільному господарстві великий спад тваринництва, який приводить до зупинення підприємств. Тому керівництво підприємства вирішує питання заготівлі худоби від населення, що складає 25,5% в обсязі заготівлі сировини для переробки.

До підприємства підведена залізнична колія від станції Кіровоград-Одеської залізниці.

В 2002 році в цілях зниження собівартості виробництва продукції керівництвом було прийнято рішення про будівництво власної котельні для забезпечення виробництва в зв'язку із збільшенням обсягів і асортименту продукції. Джерелом водопостачання є міський водовід «Дніпро-Кіровоград».

Продукція під торговою маркою «Ятрань» неодноразово відзначалась за високу якість, про що красномовно свідчать численні нагороди та відзнаки:

- Член Клубу лідерів якості України (1999 р.);
- Переможець Національного рейтингу «Краща торгова марка України» (2000 – 2004 р.р.);
- Диплом «Переможець 6-го Українського національного конкурсу з якості» (2001 р.);
- Почесний диплом та відзнака «Еталон якості» (2002 р.);
- Переможець Всеукраїнського конкурсу з якості продукції (товарів, робіт, послуг) «100 кращих товарів України-2003»;
- Переможець Всеукраїнського рейтингу «Провідне підприємство України 2005»;
- Диплом «Виробник кращих товарів 2005 року» Всеукраїнського конкурсу-виставки «Кращий вітчизняний товар року»;
- Переможець Всеукраїнського конкурсу виставки «Кращий вітчизняний товар 2005 року» в номінації «Виробництво м'ясної продукції»;
- В 2006 році – переможець загальноукраїнського конкурсу «Вибір року» в номінаціях «Сосиски року», «Варено-копчені ковбаси року», та переможцями опитування в номінації «Сирокопчені ковбаси року»;
- В 2007 році – переможець загальноукраїнського конкурсу «Вибір року» в номінації «Сосиски року».

На підприємстві постійно впроваджуються найсучасніші міжнародні системи контролю за якістю і безпекою продукції.

З 2002 року, вперше серед м'ясо-переробних підприємств, функціонує сертифікована система управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2000.

В 2007 році підприємство пройшло сертифікацію по стандарту менеджменту безпеки продуктів харчування ISO 22 000, який включає в себе принципи HACCP.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» сьогодні є одним із лідерів підприємств української харчової промисловості.

Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність, орієнтовану на вдосконалення організації шляхом технічного переоснащення виробництва сучасним зарубіжним обладнанням, завдяки цьому стало можливим впровадження новітніх технологій та забезпечення значно вищого технологічного рівня зі збереженням українських традицій.

Предметом діяльності товариства є:

- виробництво м'яса худоби та птиці, ковбасних виробів, напівфабрикатів, м'яса в блоках;
- виробництво сукупної продукції та її реалізації;
- розвиток фірмової торгівлі;
- здійснення посередницької діяльності по переробці худоби;
- реалізація готової продукції;
- закупівля худоби у населення;
- надання послуг у сфері громадського харчування;
- здійснення товарообмінних операцій згідно законодавства України.

Товариство функціонує з метою:

- здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій Товариства, а також отримання акціонерами дивідендів;
- насичення споживчого ринку та задоволення потреб населення в м'ясо продуктах;

- насичення ринку та задоволення потреб населення в м'ясопродуктах найбільш ефективного використання сировини шляхом спільної діяльності з сільгоспвиробниками та отримання прибутку;
- запровадження нових технологій, форм організації виробництва та оплати праці;
- залучення іноземних інвестицій для придбання обладнання та технологій з метою збільшення обсягів виробництва та розвитку підприємства.

Статут ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», прийнятий замість Статуту Відкритого акціонерного товариства «Птахокомбінат», зареєстрованого Державним реєстром номер запису 14441050001001090, дата реєстрації 06.04.2005 р.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» є правонаступником Відкритого акціонерного товариства «Птахокомбінат» зареєстрованого Виконавчим комітетом міської ради – народних депутатів реєстраційною палатою 07 квітня 1994 року, реєстраційний номер 01573-АТ 1 код ЄДРПОУ 05507073.

Повне найменування товариства: Товариство з додатковою відповідальністю «М'ясокомбінат Ятрань».

Скорочене найменування товариства: ТДВ «МК Ятрань».

Комерційне (фірмове) найменування: «Ятрань».

Місцезнаходження товариства: Україна, 25005, м. Кіровоград, вул. Братиславська, 82.

Статутний фонд товариства становить 1226,9 тис. грн. Статутний капітал поділений на 66439 простих акцій, розподілений між засновниками згідно протоколу зборів від 30.03.1994 року.

Організаційна структура управління ВАТ «М'ясокомбінат Ятрань» представлена на рис. 2.1.

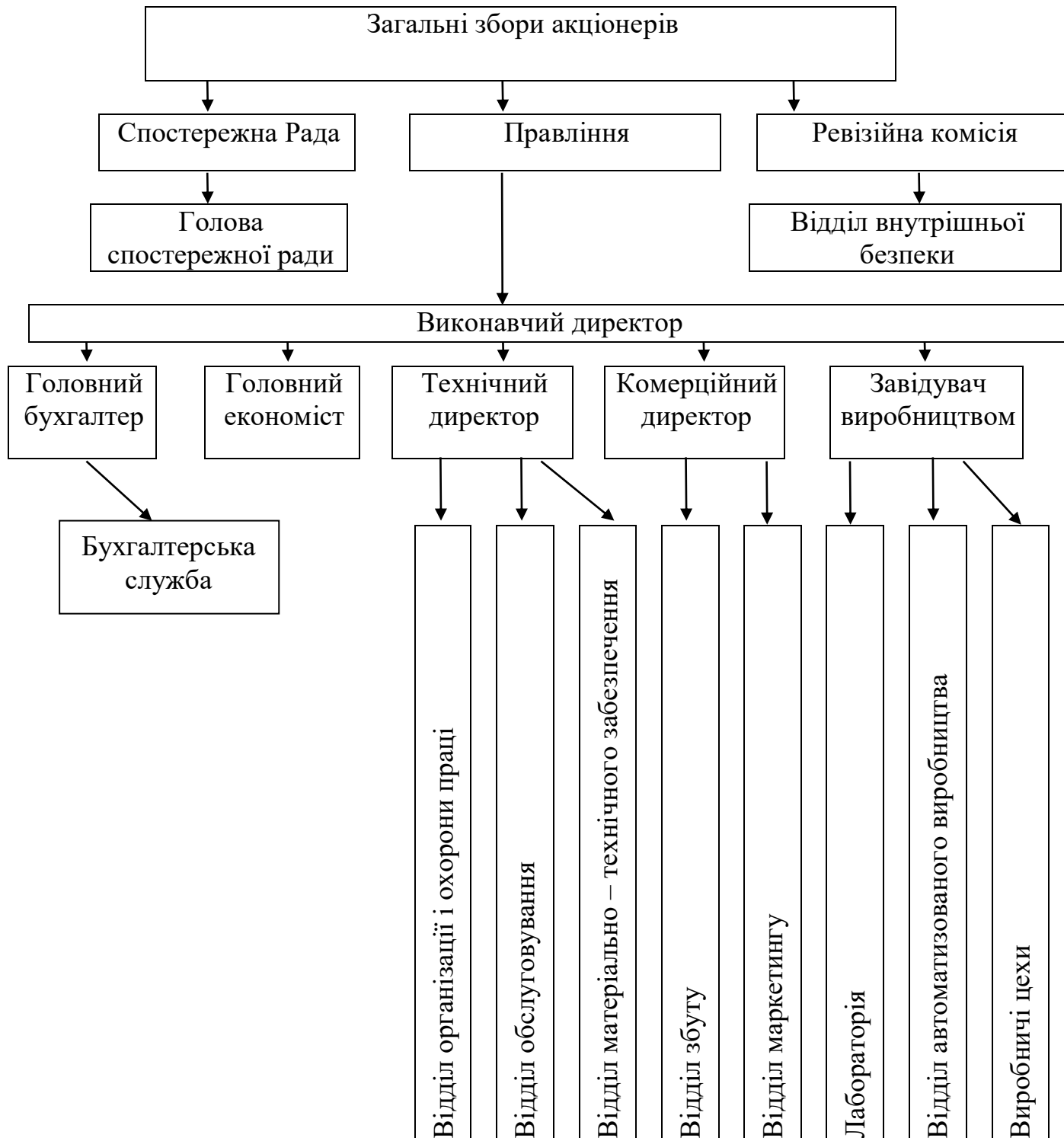


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

До структури підприємства входять:

Основні цехи:

1. Заготівельна база худоби.
2. М'ясо-жировий цех.
3. Ковбасний цех.
4. Рибний цех.
5. Холодильник.

Допоміжні цехи та дільниці:

1. Транспортна.
2. Енергетична.
3. Механічна.
4. Компресорна.
5. Котельня.
6. Господарча.
7. Будівельна.

Для основних цехів встановлений режим роботи, показаний у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Режим роботи основних цехів ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Назва цеху	Режим роботи
1	2
М'ясо-жировий	однорічний шестиденний робочий тиждень, вихідний день – неділя
Ковбасний	трехзмісний шестиденний робочий тиждень, вихідний день – неділя
Холодильник	однорічний шестиденний робочий тиждень, вихідний день – неділя
Їдальня	однорічний шестиденний робочий тиждень, вихідний день – неділя

Безперервно діючі дільниці – котельня, компресорна та фірмові магазини працюють за підсумковим обліком робочого часу згідно затверджених графіків.

Товариство має самостійний власний баланс, розрахунковий гривнений, валютний та інші рахунки в банках, фірмову торгівельну марку і торговий знак, які затверджуються правлінням або директором товариства і реєструються у відповідній торгівельно-промисловій палаті, печатку зі своєю власною назвою. Також підприємство має право створювати на території України свої власні філії та представництва, а також дочірні спільні та приватні підприємства, створювати об'єднання та вступати в об'єднання з другими суб'єктами господарської діяльності.

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має фірмову роздрібно-оптову торгівельну мережу в місті Кіровограді та Кіровоградському регіоні, яка реалізує близько 60% виробленої продукції. ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» має 12 фірмових магазинів в м. Кіровоград та з 2004 року 3 магазини в м. Кривий Ріг.

Канали реалізації продукції підприємства представлені на рис 2.2.

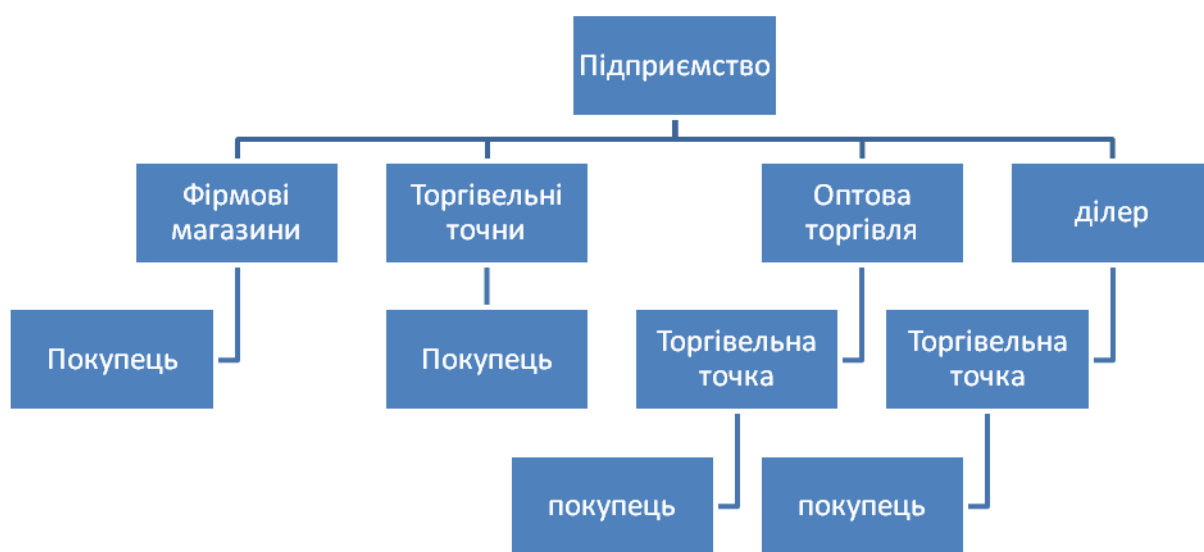


Рис. 2.2. Схема каналів реалізації продукції
на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Продукція підприємства з успіхом презентується на міжнародних виставках в Україні і за кордоном, де неодноразово відзначалась її висока якість і конкурентоспроможність.

Основними конкурентами ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в області є ПП «Українські ковбаси» (с. Соколівське), Черняхівський м'ясокомбінат, ПП «ВК і К» (м. Світловодськ).

В даний час розроблена технічна документація та планується запровадити у виробництво:

- автоматизоване розфасування жиру харчового топленого;
- встановити навалозгонну машину для обробки шкір яловичини;
- сконструювати та впровадити обладнання для відділення нижньої щелепи голів;
- обладнати лінію передувки каниги до відділення технічних фабрикатів;
- встановити обладнання та освоїти технологію обробки кишок;
- побудувати котельну на природному газі для опалення приміщень, гаражів;
- впровадити у виробництво 2 нових сепаратори жиру харчового.

Управління процесом планування, направленням і вдосконаленням людських ресурсів, внутрішнє його переміщення на підприємстві здійснює відділ управління персоналом спільно з керівниками виробництва.

Розвиток ділової досконалості підприємства передбачає удосконалення кадрового потенціалу, що відображено в Стратегічному плані розвитку ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» на 2020-2025 рр., в якому серед основних напрямків стратегії зазначено:

- підвищення задоволеності персоналу кадровою політикою;
- підвищення інтелектуального і професійного рівня персоналу шляхом покращення якісного складу та навчання персоналу.

На підприємстві діє система постійного підвищення знань і компетенції персоналу за різними формами навчання. Протягом року працівники, відповідно до профілю роботи кожного підрозділу підприємства, прослуховують тематичні лекції, які проводять ведучі спеціалісти, провідні

фахівці із різних галузей, отримують друковані матеріали та цифрові носії з інформацією, яку необхідно засвоїти.

За підсумками навчання визначається його ефективність, рівень задоволеності персоналу організацією навчання та вплив на якість виконання робіт.

Важливим у своїй діяльності керівництво вважає піклування про співробітників шляхом створення покращених умов створення покращених умов праці, організації відпочинку, надання додаткових послуг і пільг.

Враховується бажання працівників навчатися в учбових закладах без відриву від виробництва. Широко практикуються цільові курси та семінари, поїздки на інші підприємства з метою оволодіння передовим досвідом роботи.

Так, наприклад, восени 2021 року троє співробітників відділу маркетингу пройшли тренінг-курс «Основи маркетингової діяльності», організований Кіровоградською бізнес школою та Кіровоградським інститутом комерції на базі попередньо вказаного інституту. По його закінченню вони отримали відповідний сертифікат.

Ще одним яскравим прикладом останнього часу є двотижнева поїздка по обміну досвідом делегації від підприємства на чолі з завідувачем виробництва та виконавчим директором до Карсбадського м'ясокомбінату (Чехія) з метою освоєння нових технологій вторинної обробки холодом м'ясо та рибних продуктів. Поїздка була результативною і вже влітку 2024 року ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» прийматиме делегацію із Чехії.

Отже, ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» – це потужне виробниче підприємство України, яке безпосередньо відноситься до м'ясопереробної галузі, що займається виготовленням та реалізацією продукції високої якості у відповідності до Міжнародних стандартів. Організаційна структура підприємства досить складна, але обґрунтована. Канали реалізації продукції налагоджені та продовжують розширюватися. Важливим напрямком в роботі

підприємства є розвиток його ділової досконалості, що передбачає удосконалення кадрового потенціалу.

2.2. Аналіз показників фінансової діяльності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Фінансовий стан підприємства визначається його платоспроможністю і ліквідністю його активів. За допомогою внутрішнього аналізу фінансового стану підприємства можна відобразити характер та напрямки змін у фінансово-майновому стані та надати оцінку причинам таких змін. Індикатори фінансового стану ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Індикатори фінансового стану ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

№ з/п	Назва показника фінансового стану	Значення показника (тис. грн.) станом на			Відхилення (+/-) у відношенні	
		31.12. 2020 р.	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	2020 р. до 2021 р.	2021 р. до 2022 р.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,72	0,27	0,09	- 0,45	- 0,18
2.	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,04	2,42	1,31	+ 1,38	- 1,11
3.	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,731	0,787	0,623	+ 0,056	- 0,164
4.	Коефіцієнт структури капіталу	0,37	0,27	0,61	- 0,1	+ 0,34
5.	Коефіцієнт рентабельності активів	0,11	0,12	0,06	+ 0,01	- 0,06
6.	Коефіцієнт рентабельності акціонерного капіталу	0,14	0,15	0,10	+ 0,01	- 0,05
7.	Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,16	0,22	0,20	+ 0,06	- 0,02
8.	Рентабельність прямих витрат	0,42	0,11	0,08	- 0,31	- 0,03

Продовження табл. 2.1.

1	2	3	4	5	6	7
9.	Коефіцієнт виплати дивідендів	0	0	0	–	–
10.	Коефіцієнт валового доходу	0,11	0,18	0,16	+ 0,07	- 0,02
11.	Коефіцієнт маневрованості власного капіталу	0,02	0,25	0,12	+ 0,23	- 0,13
12.	Коефіцієнт прибутковості акцій	0	0	0	–	–
13.	Коефіцієнт дивідендного доходу	0	0	0	–	–
14.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,36	0,38	0,34	+ 0,02	- 0,04
15.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,34	0,35	0,36	+ 0,01	+ 0,01
16.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,24	0,26	0,27	+ 0,02	+ 0,01
17.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,66	0,69	+ 0,04	+ 0,03
18.	Чистий оборотний капітал	843,2	17544,0	9609,5	+ 16700, 8	- 7934,5
19.	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,04	1,42	0,31	+ 1,38	- 1,11
20.	Коефіцієнт оборотності активів	1,08	1,13	1,153	+ 0,05	+ 0,023
21.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,173	1,19	1,202	+ 0,017	+ 0,012
22.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,01	1,034	1,06	+ 0,024	+ 0,026
23.	Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,13	2,15	2,19	+ 0,02	+ 0,04
24.	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,37	2,41	2,44	+ 0,04	+ 0,03

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновки щодо показників фінансового стану ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на те, яку частину поточної заборгованості підприємство може погасити найближчим часом і визначається він відношенням суми залишків по статтях грошових коштів і поточних фінансових вкладень до суми залишків по непогашеним кредитам та поточної кредиторської заборгованості. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, не повинно бути менше 0,25. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» цей показник станом на 31.12.2020 р. дорівнював 0,72, що на 0,45 відсоткових пункти менше, ніж на 31.12.2021 р. Проте станом на 31.12.2022 р. значення цього показника становило 0,09 відсоткових пункти, що на 0,18 відсоткових пункти менше, ніж на 31.12.2021 р., і що нижче нормативного (рекомендованого) значення коефіцієнту 0,25. Та все таки, підприємство має можливість погашати свою короткострокову заборгованість за рахунок наявних грошових коштів і коштів на рахунках у банку.

Коефіцієнт загальної ліквідності (коефіцієнт покриття) характеризує достатність оборотних коштів підприємства для погашення своєї заборгованості і показує, скільки грошових одиниць обігових коштів припадає на кожну грошову одиницю поточних зобов'язань. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, не повинно бути менше 1. За даними Балансу ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» станом на 31.12.2020 р. на 1 гривню зобов'язань припадало 1,04 грн. обігових коштів, а станом на 31.12.2021 р. – 2,42 грн. Збільшення даного показника на 1,38 відсоткових пункти вказує на позитивну тенденцію, що говорить про платоспроможність підприємства за рахунок власних оборотних засобів покрити зобов'язання. І, не зважаючи на те, що станом на 31.12.2022 р. на 1 гривню зобов'язань припадало 1,31 грн. обігових коштів (відбулося зменшення показника в порівнянні з попереднім звітним періодом на 1,11 відсоткових пункти), це все рівно суттєво не впливає на платоспроможність підприємства, оскільки нормативне (рекомендоване) значення коефіцієнту 1 перевищено.

Коефіцієнт фінансової стійкості (незалежності або автономії) відображає питому вагу власних коштів в загальній сумі заборгованості підприємства. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, не повинно бути менше 0,25. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» станом на 31.12.2020 р. він дорівнював 0,731; на 31.12.2021 р. – 0,787; на 31.12.2022 р. – 0,623. За даними аналізу ми бачимо лише тенденцію стійкості цього показника і значного перевищення нормативного (рекомендованого) значення коефіцієнту відповідно. Отже, підприємство є фінансово незалежним, тобто всі його зобов'язання можуть бути покриті за рахунок власних засобів.

Коефіцієнт структури капіталу визначає вартість залучених підприємством коштів в розрахунку на 1 грн. власних коштів. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, не повинно бути менше 0,5. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» станом на 31.12.2020 р. значення цього показника становило 0,37; на 31.12.2021 р. – 0,27; на 31.12.2022 р. – 0,61. Аналіз свідчить про те, що нормативне (рекомендоване) значення коефіцієнту в 2020 і 2021 роках не було дотриманим, оскільки воно було нижчим на 0,13 та 0,23 відсоткових пункти у порівнянні з нормативним (0,5) відповідно. Але слід зауважити, що станом на 31.12.2022 р. значення вищезгаданого показника дорівнювало 0,61, що на 0,11 відсоткових пункти більше, ніж станом на 31.12.2021 р. і більше за нормативне (рекомендоване) значення коефіцієнту 0,5. Тому остаточним висновком є позитивні зміни в динаміці.

Згідно з нормативними вимогами значення коефіцієнтів рентабельності активів, рентабельності акціонерного капіталу, рентабельності реалізації (продажу), рентабельності прямих витрат, валового доходу має бути більше 0. За даними аналізу фінансового стану ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» ми бачимо, що всі ці показники є більшими за 0 і мають тенденції до зростання. Отже, причин для жодних сумнівів стосовно стабільності цих коефіцієнтів на даному підприємстві немає.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу характеризує ступінь його мобільності, тобто можливість відносно вільно маневрувати цим капіталом. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно бути більше 0 (повинно відбуватися збільшення). На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» станом на 31.12.2020 р. значення цього показника становило 0,02; на 31.12.2021 р. – 0,25; на 31.12.2022 р. – 0,12. Підсумкове значення у всіх роках більше 0, а отже, спостерігається збільшення цього коефіцієнта у 2020 в порівнянні з 2021 роком на 0,23 відсоткових пункти, тобто значна частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності (вкладена в оборотні засоби). Але у 2022 порівняно з 2021 роком він зменшився на 0,13 відсоткових пункти, що є не є нижче граничного значення та не свідчить про появу серйозних проблемних явищ у фінансовому середовищі підприємства.

Коефіцієнт зносу основних засобів показує ступінь зношеності основних засобів. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно зменшуватись. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в 2021 порівняно з 2020 роком даний показник на 0,02 відсоткових пункти збільшився, а в 2022 порівняно з 2021 роком – на 0,04 відсоткових пункти зменшився, що свідчить про поліпшення технічного стану основних засобів підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує те, наскільки швидко можливо погасити короткострокові зобов'язання за рахунок власних коштів. На відміну від коефіцієнту загальної ліквідності, він враховує якість оборотних активів і є більш суворим показником ліквідності, оскільки при його розрахунку враховуються найбільш ліквідні поточні активи. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, не повинно бути менше 0,6. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» станом на 31.12.2020 р. значення цього показника становило 0,62; на 31.12.2021 р. – 0,66; на 31.12.2022 р. – 0,69. Це означає, що здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок власних засобів щороку підвищується.

Чистий оборотний капітал характеризує, скільки власних коштів знаходиться в обороті підприємства. Він свідчить про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно бути більше 0 (повинно відбуватися збільшення). На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» станом на 31.12.2021 р. цей показник дорівнював 17544,0 тис. грн., що на 16700,8 тис. грн. більше, ніж станом на 31.12.2020 р. Проте станом на 31.12.2022 р. цей показник дорівнював 9605,5 тис. грн., що на 7934,5 тис. грн. менше, ніж станом на 31.12.2021 р. Зменшення суми чистого оборотного капіталу протягом 2022 року вказує на зниження можливостей підприємства щодо розширення подальшої діяльності.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами показує, чи перевищують власні кошти залучені. Він розраховується як відношення величини чистого оборотного капіталу до величини поточної заборгованості підприємства. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, не повинно бути менше 0,1. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» станом на 31.12.2021 р. цей показник дорівнював 1,42, що на 1,38 відсоткових пункти більше, ніж станом на 31.12.2020 р. Проте станом на 31.12.2022 р. цей показник дорівнював 0,31, що на 1,11 відсоткових пункти менше, ніж станом на 31.12.2021 р. Зменшення даного коефіцієнту свідчить про погіршення забезпеченості підприємства власними оборотними засобами.

Коефіцієнт оборотності активів показує, який дохід отримало підприємство за рахунок використання активів, що є в його розпорядженні. Для забезпечення нормальних умов діяльності підприємства воно повинно тримати певні запаси, що звичайно вилучає частину капіталу з обігу і зменшує його прибутковість. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно збільшуватися. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» розмір даного коефіцієнту в 2021 році становить 1,13, що на 0,05 відсоткових пункти більше ніж за попередній рік та у 2022 році – 1,153, що на 0,023 відсоткових пункти більше ніж за 2021 рік. Дане зростання

характеризується як позитивне, що є свідченням про зростання ефективності використаних ресурсів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості показує, скільки разів обертаються кошти, вкладені у розрахунки. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно збільшуватися. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» кредиторська заборгованість оберталася у 2021 році краще, порівняно з 2020 на 0,017 відсоткових пункти, та у 2022 порівняно з 2021 роком на 0,012 відповідно. Така динаміка вказує на поліпшення розрахункових відносин з контрагентами.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості показує, скільки разів за звітний період обертаються кошти, вкладені у розрахунки і визначає ефективність кредитного контролю, оскільки, надаючи товар іншим суб'єктам з відстрочкою платежу, підприємство фактично їх кредитує. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно збільшуватися. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» у 2021 порівняно з 2020 роком даний коефіцієнт збільшився на 0,024 відсоткових пункти, та у 2022 порівняно з 2021 роком на 0,026 відповідно. Це свідчить про покращення розрахункової дисципліни.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів показує, як змінюється собівартість в залежності від зміни відношення виробничих запасів до товарів на початок і кінець періоду в середньому значенні. Збільшення оборотності матеріальних запасів означає покращення роботи підприємства. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно збільшуватися. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» цей показник станом на 31.12.2020 р. дорівнював 2,13; на 31.12.2021 р. – 2,15; на 31.12.2022 р. – 2,19. Підсумкове значення різниці по всіх роках збільшується, що є позитивною тенденцією. Це пов'язано з тим, що останнім часом підприємство закуповує більше запасів та свідчить про підвищення швидкості оборотності запасів, тобто збільшення ефективності їх використання.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу показує, який дохід підприємство отримало в результаті використання власного капіталу. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно збільшуватися. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в 2021 році порівняно з 2020 відбулося збільшення показника на 0,04 відсоткових пункти, та у 2022 порівняно з 2021 роком на 0,03 відповідно. Така динаміка вказує на достатній рівень забезпеченості власними коштами підприємства.

Для більш чіткої картини про фінансовий стан ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» необхідно ще провести аналіз основних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.2.

Аналіз основних показників діяльності

ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

№ з/п	Назва показника	Значення показника станом на			Відхилення (+/-) у відношенні	
		31.12. 2020 р.	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1.	Доход від реалізованої продукції в т.ч. ПДВ (тис. грн.)	287156,1	313403,7	420330,5	+ 26247,6	+ 106926,8
2.	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн.)	187768,7	200568,2	277811,9	+ 12799,5	+ 77243,1
3.	Чистий прибуток (тис. грн.)	16307,4	22677,0	18816,4	+ 6369,6	- 3860,6
4.	Середня річна чисельність працівників (чол.)	1701	1725	1732	+ 24	+ 7
5.	Середня місячна заробітна плата (грн.)	2042,60	2292,49	3019,27	+ 249,89	+ 726,78
6.	Середня річна кількість простих	700127	699288	698627	- 839	- 661

	акцій (шт.)					
7.	Загальний рівень рентабельності підприємства в цілому по всім видам діяльності за рік (%)	5,42	5,09	4,88	- 0,33	- 0,21

На підставі цього аналізу можна зробити ще деякі висновки щодо фінансового стану ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань».

Ми бачимо, що протягом трьох останніх років тенденція щодо обсягів реалізованої продукції є неоднозначною. Це видно із збільшення суми доходу від реалізованої продукції. Так у 2021 році, порівняно з 2020 – приріст доходу склав + 26247,6 тис. грн., а у 2022 році, порівняно з 2021 – + 106926,8 тис. грн. Порівнюючи 2020-2022 роки, спостерігається загальна тенденція до збільшення обсягів реалізації продукції, оскільки приріст доходу за аналізуємий період – додатний (+ 133174,4 тис. грн.). Однією із найважливіших причин цієї ситуації є утримання стабільних цін на продукцію. Таке явище однозначно є позитивним для подальшої діяльності підприємства.

Тенденції по собівартість реалізованої продукції на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» аналогічні з попереднім показником. Так у 2021 році, порівняно з 2020 – собівартість реалізованої продукції підвищилась на 12799,5 тис. грн., а у 2022 році, порівняно з 2021 – на 77243,1 тис. грн. відповідно. Порівнюючи 2020-2022 роки, можна сказати, що видатки підприємства на складові продукції значно зростають, оскільки витрати на її собівартість підвищуються до 90043,2 тис. грн. При цьому прослідковується загальний ріст цін.

Чистий прибуток на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» із року в рік різниться. Це пояснюється в першу чергу дбанням про свою категорію покупців та лояльну цінову політику на продукцію. Так у 2021 році, порівняно з 2020 – чистий прибуток збільшився на 6369,6 тис. грн., а у 2022

році, порівняно з 2021 – на 3860,6 тис. грн. зменшився. Порівнюючи 2022 і 2020 роки, ми бачимо, що чистий прибуток збільшився. Поясненням цього є успішне впровадження значних змін у роботі магазинів підприємства, а саме перехід на систему вільного вибору покупців, аналогічну до тієї, що діє у великих супермаркетах.

Пріоритетним напрямком роботи для ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» є розширення персоналу, збільшення робочих місць в середині підприємства і відкриття нових у комерційній мережі. Так і середня річна чисельність працівників відповідно зростає. У 2021 році, порівняно з 2020 – кількість працівників спискового складу збільшилась на 24 чол., а у 2022 році, порівняно з 2021 – на 7 чол. відповідно. І не зважаючи на те, що у 2022 році, порівняно з 2018 спостерігається від'ємний приріст у нових працівниках, тенденція до їх значного набору у 2023 році обіцяє бути позитивною і для цього є всі підстави.

Графік чисельності середньоспискового складу працівників ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за 2018-2022 роки представлено на рис. 2.3.

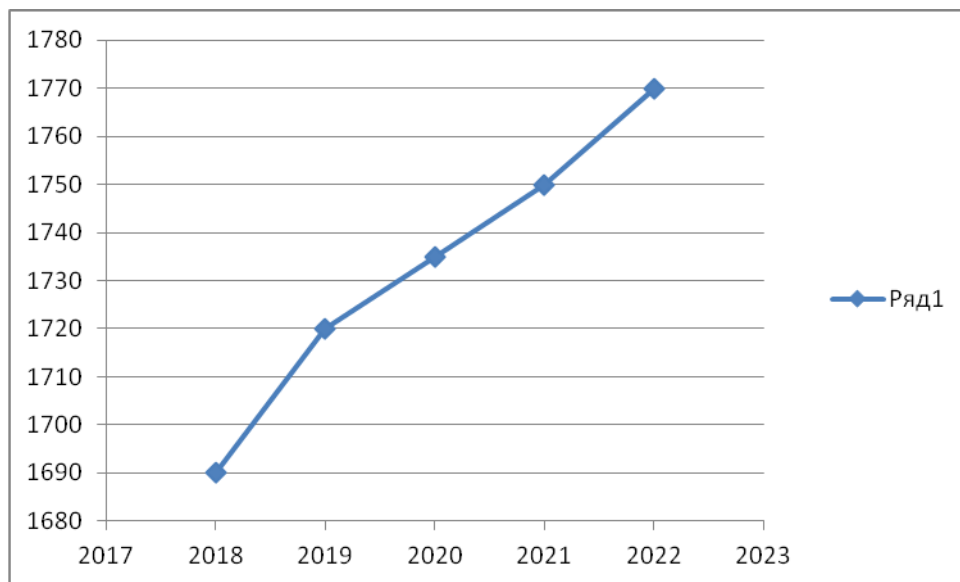


Рис. 2.3. Графік чисельності середньоспискового складу працівників ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за 2018-2022 роки

Середня місячна заробітна плата на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», порівняно із середньою за аналізуємий період в регіоні є нормальною для задоволення потреб працівників. Так у 2021 році, порівняно з 2020 – середня місячна заробітна плата в цілому по підприємству збільшилася на 249,89 грн., а у 2022 році, порівняно з 2021 – на 726,78 грн. відповідно. Порівнюючи 2020 і 2020 роки, ми бачимо тенденцію до зростання заробітної плати на 976,67 грн.

Такий показник, як середня річна кількість простих акцій характеризує рух у складі акціонерів товариства. Так у 2021 році, порівняно з 2020 – середня річна кількість простих акцій зменшилась на 839 шт., а у 2022 році, порівняно з 2021 – на 661 шт. відповідно. Це означає, що і у 2021 і у 2022 роках склад акціонерів ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» – скоротився. Різниця, яка має місце у загальній кількості акцій переходить до нового власника, замінюється на частину привілейованих акцій по відповідному перерахунку або взагалі вибуває із участі шляхом утилізації чи визнанням таких нелегітимними.

Загальний рівень рентабельності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в цілому по всіх видах діяльності за останні три роки в цілому знижується, але суттєвих загроз не має, все в межах норми. Так у 2021 році, порівняно з 2020 – загальний рівень рентабельності знизився на 0,33 %, а у 2022 році, порівняно з 2021 – на 0,21 % відповідно. Проте, порівнюючи 2020 і 2022 роки, спостерігається тенденція до того, що рентабельність перестає знижуватись і почне, навпаки, зростати. Не зважаючи на всі недоліки такої ситуації підприємство все одно є прибутковим.

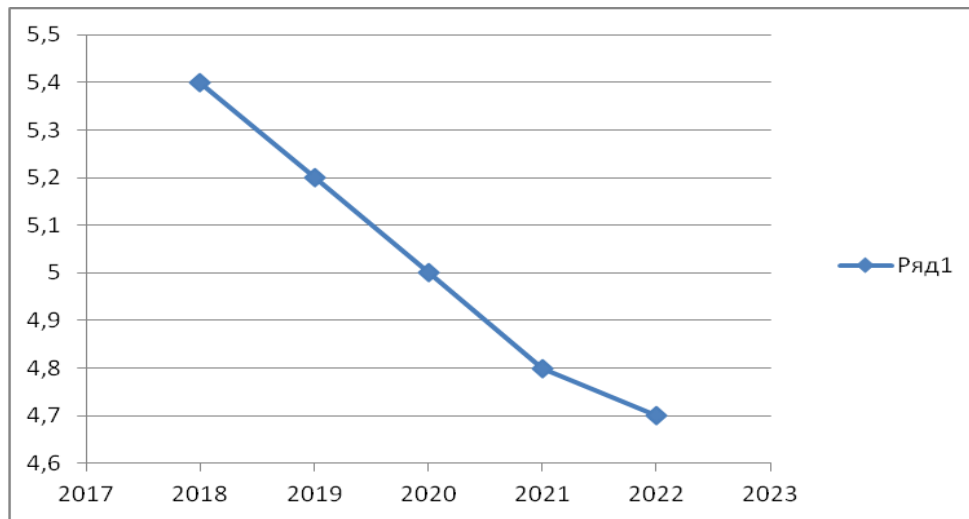


Рис. 2.4. Загальний рівень рентабельності ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» за 2018-2022 роки

Важливим чинником для ефективної діяльності підприємства є правильний розподіл структури основних засобів на ньому та аналіз показників корисності їх використання.

Таблиця 2.3.

Структура основних засобів на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Код	Назва показника	Значення показника (тис. грн.) станом на			Відхилення (+/-) у відношенні	
		31.12. 2020 р.	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7
100	Інвестиційна нерухомість	2031,02	2255,45	3126,81	+	+
					224,43	871,36
101	Земельні ділянки	6093,05	6766,34	9979,17	+	+
					673,29	3212,83
103	Будинки та споруди	14217,1	15788,1	26454,9	+	+
					1571,0	10666,8
104	Машини та обладнання	10203,8	11277,2	19633,2	+	+
					1073,4	8356,0
105	Транспортні засоби	1339,61	1399,18	2183,10	+ 59,57	+
						783,92
106	Інструменти,	5998,09	6202,48	8098,80	+	+1888,

	прилади та інвентар				204,39	32
107	Тварини	4371,43	5759,33	6053,28	+ 1387,9	+ 293,95
109	Інші основні засоби	6521,32	6938,12	7636,94	+ 416,8	+ 698,82
Всього відповідно до валюти балансу:		50775,4	56386,2	83166,2	+ 5613,8	+ 26780,0

Проаналізувавши вищевказані показники можна зробити висновок про те, що стан структури основних засобів на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» задовільній і з позитивними тенденціями до їх збільшення.

Інвестиційна нерухомість в середньому займає приблизно 4 % від усієї структури основних засобів підприємства. У 2021 році, порівняно з 2020 сума балансової вартості об'єктів інвестиційної нерухомості на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» збільшилась на 224,43 тис. грн., а у 2022 році, порівняно з 2021 – на 871,36 тис. грн. відповідно. Прослідковується тенденція до зростання кількості таких об'єктів, а відповідно і до капіталовкладення.

Аналогічна ситуація в структурі основних засобів ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» і з іншими об'єктами: земельні ділянки в середньому займають приблизно 12 % від усієї структури основних засобів підприємства, будинки та споруди – 28 %, машини та обладнання – 20-21 %, транспортні засоби – 2-3 %, інструменти, прилади та інвентар – 11-12 %, тварини – 9-11 %, інші основні засоби – 12-14 %. Із року в рік балансова вартість об'єктів основних засобів збільшується. Це означає, що ВАТ «М'ясокомбінат Ятрань» постійно придбаває нові основні засоби, проводить оновлення і модернізацію існуючих.

Структура основних засобів на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» у вигляді діаграми представлена на рис. 2.5.

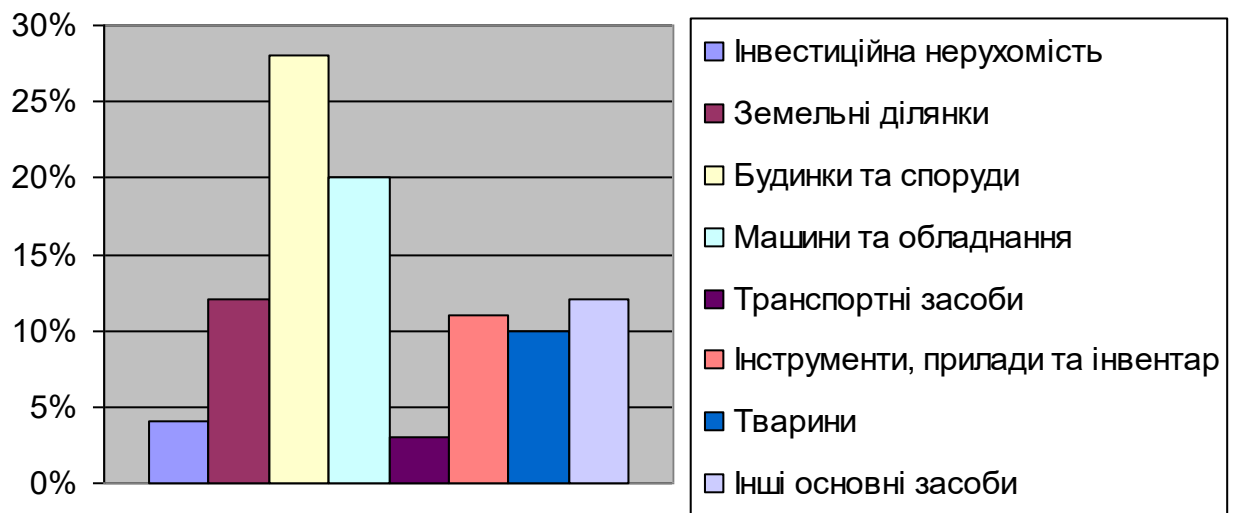


Рис. 2.5. Структура основних засобів на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

Ефективність використання основних засобів на підприємстві характеризують такі основні показники як фондovіддача, фондомісткість та фондоозброєність. Розрахунок коефіцієнтів вищезгаданих показників проведено на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань». Результати показані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4.

Ефективність використання основних засобів
на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань»

№ з/п	Назва показника	Значення показника (тис. грн.) станом на			Відхилення (+/-) у відношенні	
		31.12. 2020 р.	31.12. 2021 р.	31.12. 2022 р.	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5	6	7
1.	Фондовіддача	3,70	3,55	3,34	- 0,15	- 0,21
2.	Фондомісткість	0,27	0,28	0,30	+ 0,01	+ 0,02
3.	Фондоозброєність	46,56	52,64	72,62	+ 6,08	+ 19,98

Фондовіддача характеризує, скільки продукції приходить на 1 грн. основних засобів. Значення цього коефіцієнту, згідно нормативних вимог, повинно збільшуватися. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в 2021 році,

порівняно з 2020 фондovіддача зменшилась на 0,15 відсоткових пункти, а у 2022, порівняно з 2021 роком – на 0,21 відсоткових пункти відповідно. Порівнюючи 2020-2022 роки видно, що показник зменшився на 0,36 відсоткових пункти. Це свідчить про зниження випуску продукції на 1 грн. основних засобів у 2020 році, порівняно з 2021 та 2022 роками.

Фондомісткість – обернений до фондovіддачі показник: він показує, скільки в середньому (за вартістю) використовується на підприємстві основних виробничих фондів для випуску продукції вартістю в 1 грн. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в 2021 році, порівняно з 2020 фондovісткість збільшилась на 0,01 відсоткових пункти, а у 2022, порівняно з 2021 роком – на 0,01 відсоткових пункти відповідно. Порівнюючи 2020-2022 роки видно, що показник більший на 0,03 відсоткових пункти. Це свідчить про збільшення використання на підприємстві основних виробничих фондів для випуску продукції вартістю в 1 грн. у 2020 році, порівняно з 2021 та 2022 роками.

Фондоозброєність – це показник, який характеризує обсяг основних виробничих фондів у вартісному вимірі, що припадає на одного працівника підприємства. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» в 2021 році, порівняно з 2020 фондоозброєність збільшилась на 6,08 тис. грн., а у 2020, порівняно з 2021 роком – на 19,98 тис. грн. відповідно. Порівнюючи 2020-2022 роки видно, що тенденція цього показника є позитивно-зростаючою. Це свідчить про те, що підприємство збільшує обсяг основних виробничих фондів.

Отже, в результаті проведеного фінансового аналізу на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» можна зробити висновок про позитивні тенденції розвитку підприємства та достатньо високий рівень фінансової стабільності.

2.3. Аналіз фінансово-облікової політики та структура фінансової служби на досліджуваному підприємстві

Стан діяльності підприємства відображає моментальний зріз інформації щодо основних показників його діяльності. Важливим аспектом проведення аналізу стану діяльності підприємства є набір показників, за допомогою якого цей аналіз буде здійснено. У зв'язку із цим скористаємось сукупністю показників, які пропонуються провідними вченими, такими як Балабанов І.Т., Бланк І.О., Брігхем Ю., Олексюк О.С., Фатхутдінов Р.А., Шеремет А.Д. Зазначимо, що система показників має задовольняти вимогам «...універсальності, широти охоплення системою показників усіх сфер діяльності, лаконічності, доступності, інформативності, суттєвості, теоретичної обґрунтованості».

В першому розділі роботи було зазначено, що українське законодавство визначає три види діяльності, які здійснює будь-яке підприємство: операційною вважається основна діяльність, для аналізованого підприємства це виробництво; фінансова діяльність – це така діяльність, яка призводить до конкретних істотних змін розміру і складу власного та/або позикового й інших видів капіталу підприємства; інвестиційна – придбання та/або його реалізація тих чи інших необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є частиною грошових коштів та їх можливих еквівалентів.

Для аналізу операційної (виробничої) діяльності вчені [1; 4; 5] рекомендують використовувати такі показники:

коефіцієнт достатності чистого грошового потоку від операційної діяльності (B1);

коефіцієнт оборотності оборотних коштів (B2);

коефіцієнт оборотності активів (B3);

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (B4);

коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (B5);

коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів (B6);
рентабельність основного капіталу (B7);
рентабельність оборотного капіталу (B8);
коефіцієнт валового доходу (B9);
дохідність активів (B10);
фондовіддача (B11);
ресурсовіддача (B12).

Для аналізу фінансової діяльності буде використано:

співвідношення власних та залучених коштів (Ф1);
коефіцієнт фінансової залежності (Ф2);
коефіцієнт довгострокової заборгованості (Ф3);
коефіцієнт забезпеченості власними коштами (Ф4);
коефіцієнт самофінансування (Ф5);
коефіцієнт поточної ліквідності (Ф6);
коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ф7);
коефіцієнт швидкої ліквідності (Ф8);
коефіцієнт платоспроможності (Ф9);
коефіцієнт фінансової стійкості (Ф10);
коефіцієнт маневреності власних коштів (Ф11);
рентабельність власного капіталу (Ф12);
рентабельність позикового капіталу (Ф13) [1; 4; 5].

Обсяги та результативність інвестиційної діяльності підприємств можна проаналізувати за допомогою таких показників:

частка довгострокових фінансових інвестицій в активах (I1);
частка довгострокової дебіторської заборгованості в активах (I2);
коефіцієнт приросту основного капіталу (I3);
коефіцієнт структури довгострокових вкладень (I4);
коефіцієнт стійкого фінансування (I5);
коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку від операційної діяльності (I6);
приріст реальних інвестицій (I7);

приріст довгострокових фінансових інвестицій (I8) [1; 4; 5].

Проведений аналіз економічних факторів дозволяє сформулювати розгорнуте уявлення про умови, в яких підприємство функціонує, про результати його діяльності, в тому числі й управлінської. В цілому, функціонування аналізованого підприємства можна охарактеризувати як нормальне, таке, що, з одного боку, не потребує антикризового або санаційного управління, що нівелювало б цими першочерговими завданнями необхідність впровадження нових технологій, а з іншого – потребує підвищення результативності та ефективності діяльності і вдосконалення на цій основі системи управління, в тому числі й за рахунок використання нових технологій.

Відповідно до Податкового кодексу України, Закону України „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” та Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 „Загальні вимоги до фінансової звітності”, облікова політика підприємства – це система визначених правил, процедур і стандартів, які визначають, як підприємство буде проводити свій облік і звітність. Ця політика є ключовим елементом фінансового управління і визначає основні принципи і методи обліку, які підприємство використовує для ведення своєї бухгалтерії та звітності.

Облікова політика на підприємствах може розроблятися керівником фінансової служби або головним бухгалтером.

Наказом про облікову політику – є внутрішній нормативний документ підприємства, а на досліджуваному підприємстві складові фінансово-облікової політики зазначені саме в Наказі № 14 „Про фінансово-облікову політику на ТДВ «М’ясокомбінат Ятрань» на 2023 р.” від 06 січня 2023 року, затверджене головою правління А.П. Райковичем.

Форма ведення бухгалтерського обліку на ТДВ «М’ясокомбінат Ятрань» – автоматизована, використовується ліцензована програма. Також для поліпшення ведення обліку був розроблений робочий план рахунків синтетичного та аналітичного обліку за специфікою виробництва.

Фінансова служба тісно пов'язана з усіма виробничими цехами на підприємстві.

Керівник фінансової служби – головний бухгалтер забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання та подання у встановлені строки фінансової звітності. Також він несе дисциплінарну, матеріальну та кримінальну відповідальність згідно законодавства України. Заступник головного бухгалтера здійснює розрахунки з постачальниками, бюджетом тощо та складає фінансову звітність. Інші бухгалтери ведуть облік за своєю специфікою для покращення та достовірності обліку.

Документ, у якому зафіксовані завдання, функції, обов'язки, права і відповідальність бухгалтерів, є посадові інструкції. На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» складені посадові інструкції для працівників фінансової служби. Текст посадових інструкцій узгоджується з юридичною службою і затверджується головним бухгалтером та заступником головного бухгалтера. Кожний бухгалтер був ознайомлений з посадовою інструкцією під особистий підпис із зазначенням дати ознайомлення.

Проаналізувавши посадові інструкції, можна зробити висновок, що вони розроблені згідно з Довідником кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджених наказом Міністерства праці та соціальної політики України.

Посадові інструкції мають певні недоліки тому, що вони повинні розроблятися для кожного працівника фінансової служби окремо з чітким зазначенням його прав і обов'язків, а на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» посадові інструкції є трафаретними, внаслідок чого співробітники не мають переліку своїх прав та обов'язків.

Керуючись правом самостійно встановлювати фінансово-облікову політику на підприємстві (відповідно до законодавства), облікова політика на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» відповідає вимогам Закону України „Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” та Положенням

(стандартам) бухгалтерського обліку. В бухгалтерському обліку застосовуються ті методи і підходи обліку, які передбачені П(С)БО і найбільш адаптовані до діяльності товариства.

Основними засобами визначаються активи, які утримуються з метою використання їх в процесі виробництва або поставки товарів і послуг, для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний термін використання яких понад 1 рік.

Основні засоби розподілені по групах, установлених згідно Закону України „Про оподаткування прибутку підприємств”. А для покращення фінансового обліку необхідно ще здійснити розподіл основних засобів згідно П(С)БО 7 „Основні засоби”. Основні засоби розподіляються за групами згідно Державного класифікатора України, який є складовою частиною державної системи класифікації та кодування техніко-економічної і соціальної інформації.

Нарахування амортизації в бухгалтерському обліку здійснюється за нормами і правилами податкового обліку, що, з нашого погляду є недоречним. Більш доцільним є для виробничого обладнання та транспортних засобів використання виробничої амортизації, а для будівель та споруд – лінійної. Щодо транспортно-заготівельних витрат, то є доцільними обліковувати відокремлено прямі витрати і відносити їх безпосередньо на вартість придбаної сировини та загальнозаготівельних, які слід накопичувати на рахунку 91 і розділяти щомісяця на вартість придбаних запасів.

Ліквідаційна вартість основних засобів не застосовується.

В бухгалтерському обліку та фінансовій звітності підприємство відображає витрати того періоду, до яких вони відносяться.

Відстрочені податкові активи і зобов’язання не визнаються до прийняття П(С)БО 17 „Податок на прибуток”.

Одиницею бухгалтерського обліку запасів є найменування або однорідна група (вид). Первісна вартість запасів, придбаних за оплату, визначається за собівартістю згідно П(С)БО 9 „Запаси”.

Не включають до первісної вартості запасів, а відносять до витрат того періоду, в якому вони були понесені:

- понаднормативний убуток і нестача запасів;
- % за користування позиками;
- витрати на збут;
- загальногосподарські та інші подібні витрати, не пов'язані з придбанням і доставкою запасів.

Відповідно до Наказу „Про облікову політику на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» на 2023 р.», запаси, які не принесуть підприємству економічних вигід в майбутньому, признаються неліквідами і списуються по бухгалтерському обліку, а при складанні фінансової звітності не відображаються в балансі, а враховуються на позабалансовому рахунку 07.

Уцінка і дооцінка активів запасів не проводиться до спеціального письмового розпорядження.

Вибуття запасів здійснюється по методу середньозваженої собівартості.

Вартість МШП (які враховуються на рахунку 22 і списуються відразу при передачі в експлуатацію) виключається із складу активів (списується з балансу на рахунки обліку витрат). З метою забезпечення зберігання продукції відповідальними особами МШП організовується належний контроль за їх рухом (оперативний облік в кількісному виразі) по місцях експлуатації протягом строку їх фактичного використання.

Дебіторська заборгованість визначається активом, якщо є вірогідність отримання підприємством майбутньої економічної вигоди і може бути достовірно визначена їх сума.

Резерв сумнівних боргів створюється по платоспроможності кожного окремо взятого дебітора.

Поточна дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи та послуги включається в баланс підприємства по чистій реалізаційній вартості,

що дорівнює сумі дебіторської заборгованості за вирахуванням сумнівних і безнадійних боргів.

Грошовими коштами та їх еквівалентами вважаються кошти на розрахунковому рахунку, у касі, у дорозі.

Зобов'язання визнаються, якщо його оцінка може бути достовірно визначена та існує ймовірність зменшення економічних вигод у майбутньому внаслідок його погашення.

Доходи від реалізації готової продукції, запасів, оборотних активів нараховуються на дату передачі покупцю, ризиків і вигоди. Доход від реалізації необоротних активів нараховується на дату передачі права власності, шляхом державної перереєстрації, якщо це передбачено законодавством.

При складанні фінансової звітності визначається межа істотності, що дорівнює 100 грн.

Класифікація витрат на виробництво проводиться згідно П(С)БО 16.

У виробничу собівартість продукції включають:

- прямі витрати;
- виробничі накладні витрати (постійні і змінні).

Постійні виробничі накладні витрати розподіляються на кожний вид виробництва, виходячи із нормальної виробничої потужності виробничого обладнання.

Витрати, не пов'язані з операційною діяльністю, що не включаються в собівартість реалізованої продукції, є витратами звітного періоду.

На ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» класифікують витрати наступним чином:

Прямі матеріальні витрати. До них відносять вартість сировини, тари, допоміжних та інших матеріалів, тощо; паливо і енергія на технологічні цілі; вода на технологічні цілі; заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, які можуть бути безпосередньо віднесені

до конкретного об'єкта витрат; інші прямі витрати: відрахування на соціальні заходи, амортизація тощо.

Загальновиробничі витрати, які в свою чергу поділяються на змінні та постійні.

До змінних відносять оплату службових відряджень персоналу цехів, дільниць; витрати на утримання, експлуатацію та ремонт основних засобів загальновиробничого призначення; оплата послуг сторонніх організацій; витрати на обслуговування виробничого процесу (оплата праці, відрахування на соціальні заходи, витрати комплектуючих, допоміжних інших матеріалів, тощо); інші витрати на обслуговування і управління цехами, дільницями, що змінюються прямо пропорційно до зміни обсягу діяльності.

До постійних витрат відносять оплату праці персоналу по управлінню цехами, дільницями; відрахування на соціальні заходи; витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення та інші утримання виробничих приміщень; амортизація основних засобів загальновиробничого (цехового дільничого) призначення; витрати на здійснення оперативного ветеринарного контролю; інші витрати на обслуговування і управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягу діяльності.

Також виділяють адміністративні витрати, які включають: загальні корпоративні витрати (організаційні, проведення річних зборів, представницькі витрати); витрати на службові відрядження; витрати на оплату праці і соціальні заходи апарату управління підприємством і загальногосподарському персоналу; витрати на утримання основних засобів, інших матеріальних необоротних активів загальногосподарського використання (амортизація, ремонт, опалення, освітлення, водопостачання, водовідведення, охорона); винагороди за професійні послуги (юридичні, аудиторські, з оцінки майна); витрати на зв'язок (поштові, телефонні, факс, інше); витрати на врегулювання спорів у судових органах; податки, збори та інші передбачені законодавством обов'язкові платежі, крім тих, що

включаються до виробничої собівартості продукції; плата за розрахунково-касове обслуговування і інші послуги банків; інші витрати загальногосподарського призначення.

До витрат на збут включають: витрати на затарювання готової продукції на складах готової продукції; витрати на ремонт тари; витрати на маркетинг; витрати на передпродажну підготовку товарів; витрати на відрядження працівників, зайнятих збутом; витрати на утримання основних засобів, пов'язаних зі збутом продукції; витрати на транспортування готової продукції; до складу витрат на збут у фірмовій торгівлі включаються витрати обігу.

Інші операційні витрати включають: собівартість реалізованої валюти, яка у бухгалтерському обліку визначається шляхом перерахунку іноземної валюти у грошову одиницю за курсом НБУ на дату продажу іноземної валюти, плюс витрати, пов'язані з продажем іноземної валюти; собівартість реалізованих виробничих запасів, яка складається з їх облікової вартості та витрат, пов'язаних з їх реалізацією; сума безнадійної дебіторської заборгованості та відрахування до резерву сумнівних боргів; втрати від знецінення запасів; нестачі і втрати від псування цінностей; визнані штрафи, пені, неустойки; витрати на виплату матеріальної допомоги, на утримання об'єктів соціально-культурного призначення; інші витрати операційної діяльності.

Отже, розподіл витрат на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань», що зазначений в Додатку 1 до Наказу „Про фінансово-облікову політику на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» на 2023 р.”, здійснюється згідно П(С)БО 16 „Витрати”.

На підприємстві щомісяця калькулюють собівартість продукції по всьому асортименту і використовують цю інформацію для обґрунтування цінової політики. Натомість необхідно в бухгалтерському обліку щомісяця визначати лише сукупну собівартість товарної продукції (це не суперечить

П(С)БО 16), а калькулювання проводити за укрупненою номенклатурою з оцінкою використаних запасів за поточними, або прогнозованими цінами.

Податковий облік на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» здійснюється у відповідності з діючим законодавством України. Фінансова, бухгалтерська та статистична звітність складається та подається підприємством з урахуванням вимог та у терміни, передбачені діючим законодавством з питань оподаткування та організації бухгалтерського обліку та звітності.

Контроль за дотриманням облікової політики покладений на керівника фінансової служби – головного бухгалтера.

На досліджуваному підприємстві ведення бухгалтерського обліку здійснюється фінансовою службою, де проводиться своєчасна і достовірна обробка інформації, контроль за зберіганням та економією матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Структура фінансової служби на ТДВ «М'ясокомбінат Ятрань» включає 15 фахівців:

Керівник фінансової служби – головний бухгалтер.

Фінансова служба:

- заступник керівника;
- фінансист;
- фінансовий аналітик;
- економіст;
- бухгалтер з обліку податків;
- бухгалтер з обліку амортизації;
- бухгалтер з обліку виробництва;
- бухгалтер з обліку запасів;
- бухгалтер з обліку розрахунків з підзвітними особами;
- бухгалтер з обліку заробітної плати.

Бухгалтерія з обліку реалізації готової продукції (4 особи).

Керівнику фінансової служби – головному бухгалтеру підзвітні всі працівники служби, що числяться за штатним розкладом, а також керівники дільниць, цехів і служб з питань, що входять в його компетенцію. Він має

право вимагати від підрозділів підприємства матеріали (плани, звіти, довідки і т.п.), необхідні для здійснення роботи, що входить до компетенції бухгалтерії. Також йому надається право підписувати бухгалтерські звіти та баланси підприємства, документи, що є основою для прийняття і видачі грошей і матеріальних і інших цінностей. Вказані документи без підпису головного бухгалтера чи його заступника є недійсними.

Керівник фінансової служби – головний бухгалтер має право розглядати і візувати договори і погодження, які заключило підприємство, накази про встановлення і зміну умов оплати праці і премій, про прийняття, звільнення і переміщення матеріально-відповідальних осіб на підприємстві, про списання цінностей. Він несе відповідальність за якість, своєчасність виконання функцій і задач, що покладені на бухгалтерію цим положенням; за невірне ведення бухгалтерського обліку, наслідком якого є занедбаність в бухгалтерському обліку і викривлення в бухгалтерській звітності; за несвоєчасну і невірну перевірку операцій за розрахунковим і іншими рахунками в банках розрахунків з дебіторами і кредиторами.

Отже, підприємство керується типовим наказом про фінансово-облікову політику, де зазначені основні засади ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, виходячи з специфіки підприємства та усіх об'єктивно діючих факторів.

Галузевими особливостями м'ясопереробних підприємств є те, що підприємства виробляють однорідну продукцію (за сировиною та характером обробки продукції), де з сировини шляхом обробки отримуємо готову продукцію. Фінансовий облік собівартості в м'ясопереробній галузі має особливості: по-перше, виготовлений продукт є матеріаломістким, у собівартості продукції значну питому вагу займають витрати на сировину і матеріали; по-друге, облік витрат та калькулювання собівартості здійснюється за допомогою попередільного методу обліку; сировина та матеріали швидко псуються; по-третє, виробництво цілодобове, що впливає на заробітну плату основних працівників; по-четверте, витрати на догляд та

ветеринарно-санітарні експертизи; по-п'яте, значні транспортно-заготівельні витрати; по-шосте, витрати, пов'язані з охолодженням продукції та сировини, що швидко псується.

Фінансовий облік ведеться поетапно з моменту доставки худоби на підприємство, її переробки та виготовлення з неї готової продукції (ковбасних виробів, м'яса, субпродуктів тощо).

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІАГНОСТИКИ ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка фінансово-технологічної зрілості підприємства

Підходи до виміру та оцінки рівня фінансово-технологічної зрілості підприємства наявні в літературі суттєво відрізняються за призначенням, змістом та глибиною аналізу факторів. У зв'язку із цим необхідно провести порівняльний аналіз методик оцінки фінансово-технологічної зрілості для вибору такої, яка відповідатиме поставленій меті та завданням роботи.

Підходами до оцінки фінансово-технологічної зрілості, інформацію щодо яких можна знайти у виданнях, є:

- 1) модель оцінки зрілості, розроблена західними консалтинговими компаніями Wipro, Real Story Group, (попередня назва CMS Watch), Smigiel Consulting Group та Harman Communicate;
- 2) тест, розроблений фахівцями компанії Hewlett-Packard;
- 3) методичний підхід, запропонований консалтинговою компанією Infosys Technologies Limited в межах моделі трансформаційного розвитку підприємства, автори Reghunath Balaraman, Aromal Mohan;
- 4) тест на визначення рівня фінансово-технологічної зрілості компанії Directum, представлена на сайті ECM-Journal;
- 5) тест на визначення рівня зрілості бізнес-процесів FineXpert;
- 6) проект щодо діагностики бізнесу – BIZDIAGNOSTICS.

Зауважимо, що існує безліч підходів до оцінки зрілості надання послуг у сфері ІТ-технологій, а також окремих функціональних підрозділів підприємств, що зумовлено популярністю концепції зрілості серед західних компаній. Проте дані методики не доцільно брати до уваги в процесі аналізу через їх частковий уривчастий характер. Перший з перелічених підходів ґрунтується на оцінці параметрів зрілості за трьома складовими: люди, інформація, системи, кожна з яких оцінюється за допомогою 4-5 часткових

характеристик (табл. 3.1). Модель, як зазначають розробники, може бути використана як для оцінки поточного рівня зрілості, так і для планування подальшого розвитку.

Таблиця 3.1

Складові оцінки фінансово-технологічної зрілості підприємства за моделлю ECM3 (Version 2.0)

Складова оцінки	Параметр оцінки
Людська складова	Досвід ведення бізнесу
	Досвід використання інформаційних технологій
	Ступінь стандартизації та рівень аналізу бізнес-процесів
	Рівень вирівнювання та синхронізації знань (розуміння) про бізнес-процеси керівників та ІТ-спеціалістів
Інформаційна складова	Реєстрація, фіксація і класифікація інформації
	Зберігання інформації, повний цикл контент-менеджменту
	Інформатизація управлінських процедур
	Системний аналіз інформації
	Швидкий пошук інформації
Системна складова	Використання інформаційних систем управління
	Використання наскрізних автоматизованих систем
	Управління безпекою підприємства
	Управління юзабіліті системних продуктів

За даними табл. 3.1 бачимо, що для оцінки фінансово-технологічної зрілості підприємства використовується всього 13 характеристик, які, не зважаючи на те, що згруповані, тісно пов'язані між собою. Наприклад, від використання інформаційних систем управління залежать всі параметри інформаційної складової оцінки. Також не можна не погодитись з аналітиками, які зазначили, що дана модель не визначає залежність рівня фінансово-технологічної зрілості підприємства від масштабів та характеру його діяльності, а також оцінює у зворотному напрямку, тобто при відсутності використання підприємством передових інформаційних систем управління (BPM або DAM тощо) його рівень технологічної зрілості

автоматично не вище 2 або 3. Не враховано можливість використання авторського програмного продукту та, наприклад, необхідність використання саме BPM. Окрім зазначеного, слід відзначити, що в даній моделі не відстежується стан діяльності підприємства, який суттєво впливає на необхідність і можливість розвитку і впровадження нових технологій.

Тест, розроблений фахівцями компанії Hewlett-Packard, ґрунтується на якісній оцінці дванадцяти напрямків: стандарти і вимоги підприємства, аналіз звітності, дефекти менеджменту, розподілені сервіси і робота із запитами, оцінка оточення підприємства, оцінка планування діяльності, ключові показники діяльності, оцінка підрозділів підприємства, оцінка інтеграції підприємства, оцінка систем підприємства, оцінка залученості персоналу підприємства, оцінка виконання планів. За кожним аналізованим напрямком розроблено окремий тест, який дозволяє за п'ятибальною шкалою, що відповідає п'яти рівням фінансово-технологічної зрілості підприємства, оцінити підприємство. Результати оцінки подаються у вигляді радару із позначенням рівня за кожним напрямком оцінки. В цілому можна сказати, що аналізуються якісні показники. За кожним напрямком і за кожним параметром оцінки наведено його характеристику розподілену на п'ять рівнів. Характеристика, що найбільш повно описує параметр відповідно до стану оцінюваного підприємства, обирається самостійно особою, що проводить дане оцінювання. В цілому такий підхід можна назвати лінгвістичним структуруванням, оскільки оцінка здійснюється відповідно до описів найбільш типових ситуацій для кожного рівня зрілості.

Модель трансформаційного розвитку підприємства компанії Infosys визнає технологічну зрілість головним індикатором рівня розвитку підприємства і пропонує через підвищення фінансово-технологічної зрілості розвивати організацію в цілому. Складовими зрілості, що оцінюються, є виробничо-технологічні та інформаційні системи підприємства, система управління підприємством, процеси прийняття рішень, компетентність персоналу. Кожен з напрямків оцінюється за допомогою анкетного

опитування. Всього в рамках даного підходу використовується 219 тестів. Підхід реалізується за допомогою спеціального програмного забезпечення, в якому закладено за визначенням авторів-розробників інноваційний оціночний та вимірювальний механізм.

Тест на визначення рівня фінансово-технологічної зрілості компанії Directum (ECM-Journal) [9] є одним з варіантів експрес-методики оцінювання зрілості і містить анкету з 41 питанням щодо технологічного напрямку, управлінського напрямку та зовнішніх факторів і обміну документами. Відмінністю даного підходу є трирівнева структура технологічної зрілості, відповідно до якої на кожне запитання анкети пропонується три альтернативні відповіді, вибір відповіді і зумовлює рівень зрілості. Кінцевим результатом є середнє арифметичне значення балів, які дають уявлення про рівень зрілості підприємства.

Методика, автором якої є вчений В.В. Рєпін, спрямована на визначення зрілості стандартизації бізнес-процесів підприємства, а отже вимір зрілості в ній звужено до одного з аспектів. Проте, детальний аналіз питань тесту В.В. Рєпіна показав, що окрім оцінки бізнес-процесів методичний підхід також охоплює кваліфікацію персоналу, інформатизацію і автоматизацію. І нарешті, методичний підхід компанії BIZDIAGNOSTICS в своїй структурі має два блоки оцінки – розподіл відповідальності (організаційна структура) і бізнес-процеси, в тому числі й процеси управління підприємством.

Узагальнені результати порівняння різних підходів до оцінки технологічної зрілості підприємства подані в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати порівняння методичних підходів до оцінки фінансово-технологічної зрілості підприємства

Методика Характеристика порівняння	ECM3 (Version 2.0)	Hewlett-Packard	Infosys	Directum	Тест В.В. Рєпіна (FineXpert)	BIZDIAGNOSTICS
Кількість рівнів зрілості	5	5	5	3	5	–
Мета оцінки	Готовність до впровадження нових технологій	Вимір технологічної зрілості	Вимір технологічної зрілості	Вимір технологічної зрілості	Зрілість стандартизації бізнес-процесів	Пошук напрямків підвищення ефективності управління / впровадження технологій
Кількість напрямків оцінки	3	12	4	3	4	2
Охоплення оцінкою факторів зрілості	4/9	3/9	5/9	4/9	5/9	6/9
Фактори, які не враховано в методиці	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, кваліфікація персоналу, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, кваліфікація персоналу, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, кваліфікація персоналу, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності
Метод оцінки	Лінгвістичне структурування	Лінгвістичне структурування	Анкетування	Анкетування	Анкетування	Анкетування
Спрямованість показників оцінки	Якісні показники	Якісні показники	Якісні показники	Якісні показники	Якісні показники	Кількісні і якісні показники
Кількість часткових показників оцінки	13	12	219	41	21	64

В цілому за даними табл. 3.2 видно, що жодна з аналізованих методик не охоплює оцінкою всіх факторів, що впливають на рівень фінансово-технологічної зрілості підприємства. Особливу увагу слід звернути на такий аспект оцінки фінансово-технологічної зрілості, що залишився поза увагою вчених і практикуючих аналітиків, як стан діяльності підприємства, оскільки за умови стабільного функціонування, досягнення цілей фінансової, виробничої та інвестиційної діяльності, логічним буде для керівництва підприємства звернути увагу на розвиток системи управління і впровадження нових технологій.

Якщо ж результати діяльності підприємства є незадовільними, а стан близький до кризового, то це нівелює актуальність вибору і впровадження управлінських технологій.

Також в аналізованих методиках не враховано кваліфікацію персоналу, що ставить під сумнів результати оцінювання, оскільки впровадження нових технологій без підвищення до належного рівня кваліфікації користувачів технологій може негативно позначитися на результатах управлінської діяльності.

Такий аспект оцінювання як частка ринку, що належить підприємству, не є суттєвим для перших трьох рівнів фінансово-технологічної зрілості, оскільки в цей період організаційного розвитку потреба у розширенні діяльності не є першочерговою.

Проте четвертий рівень фінансово-технологічної зрілості – корпоративне управління фінансами – передбачає цільову функцію у вигляді збільшення долі ринку, а отже вплив цього фактору на загальний рівень фінансово-технологічної зрілості збільшується.

Таким чином, проведений аналіз показав, що інструментів (методичних підходів, методик, тестів) оцінювання рівня фінансово-технологічної зрілості підприємства, які б враховували всі чинники, не має, що зумовлює необхідність подальших досліджень і розробок у цьому напрямку.

З метою формування образу майбутнього методичного підходу до

оцінювання рівня фінансово-технологічної зрілості підприємства узагальнимо переваги і надбання існуючих методик для їх врахування та представимо вимоги до результатів оцінки, а отже й самого інструменту оцінювання.

По-перше, в процесі оцінювання мають бути враховані всі фактори, що впливають на формування фінансово-технологічної зрілості підприємства, зокрема: період існування підприємства, частка ринку, що йому належить, розмір підприємства, мета діяльності (у розумінні поточної цільової функції), стан діяльності, кваліфікація персоналу, ступінь формалізації бізнес-процесів, рівень автоматизації виробничих і управлінських процесів, ступінь інформатизації управління.

По-друге, результат оцінювання має давати чітке уявлення про рівень фінансово-технологічної зрілості підприємства, тобто має бути узагальненим, інтегральним.

По-третє, оцінка рівня фінансово-технологічної зрілості повинна мати аналітичну спрямованість, тобто давати можливість виявити «вузькі» місця системи управління для їх ліквідації та послідовного закономірного підвищення фінансово-технологічної зрілості до бажаного рівня.

По-четверте, оцінка повинна мати кількісний (числовий) вираз, оскільки одним з призначень визначення рівня фінансово-технологічної зрілості є його використання для формування набору альтернативних технологій управління для їх аналізу, вибору та подальшого впровадження найбільш оптимальної.

Складність завдання оцінювання фінансово-технологічної зрілості підприємства полягає у тому, що окремі її складові можуть бути оцінені виключно якісними показниками і виключно методом анкетування, а інші складові як якісними, так і кількісними показниками.

Власне оцінки параметрів, що у сукупності визначають фінансово-технологічну зрілість підприємства, не дають інформації щодо її рівня, тобто ці оцінки окрім того, що повинні носити інтегральний характер, мають

відповідати певній шкалі, яка дозволить встановити рівень технологічної зрілості. Якщо для якісних складових технологічної зрілості, таких як мета діяльності, було сформовано шкалу, то всі інші параметри фінансово-технологічної зрілості такої шкали не мають.

Отже, завдання оцінювання фінансово-технологічної зрілості підприємства полягає, по-перше, у формуванні інтегральних оцінок всіх її складових, по-друге, у розробленні для кожної складової п'ятирівневої шкали, кожен рівень якої відповідатиме рівню фінансово-технологічної зрілості підприємства.

Перше завдання – інтегральне оцінювання пропонується здійснити шляхом побудови таксономічного показника рівня розвитку. Для розмежування рівнів фінансово-технологічної зрілості може бути використано метод експертних оцінок, метод шкалювання 3σ і методи нечіткої логіки.

Критичний аналіз переваг і недоліків кожного з можливих методів дозволяє стверджувати, що найбільш оптимальним є метод нечіткої логіки:

1) використання методу експертних оцінок буде низько ефективним, оскільки, по-перше, необхідно залучити фахівців, компетентність яких охоплює виробничу, фінансову, інвестиційну діяльність підприємства, роботу з персоналом, бізнес-процесами, автоматизацією, інформатизацією управління, а по-друге, експертам необхідно ознайомитись з інструментами оцінки кожної складової, які в цілому складаються з близько 100 запитань анкет і кількісних показників, що через інформаційне перевантаження значно знизить валідність результатів;

2) метод шкалювання 3σ вимагає достатність вибірки, реалізувати яку для окремих складових технологічної зрілості з об'єктивних неможливо.

3.2. Методи і моделі прогнозування, пошуку потенційних можливостей розвитку підприємства та оптимізації його діяльності

Прогнозування, пошук потенційних можливостей розвитку та оптимізація діяльності є важливими аспектами стратегічного управління підприємством. Існує безліч методів і моделей для вирішення цих завдань. Давайте розглянемо деякі з них:

Методи і моделі прогнозування:

Кількісні методи:

часові ряди: аналіз і прогнозування змін деяких показників (наприклад, продажі, прибуток) за певний період часу на основі минулих значень;

регресійний аналіз: пошук залежностей між змінними, дозволяє прогнозувати значення однієї змінної на основі інших.

Квалітативні методи:

експертні оцінки: залучення експертів для оцінки майбутніх подій, особливо коли немає достатньої історичної інформації;

дельфійський метод (метод Делфі): систематичний опитування групи експертів для досягнення консенсусу та прогнозування.

Комбіновані методи:

метод сценаріїв: розробка різних сценаріїв можливого розвитку подій та їхніх впливів на підприємство;

метод інтегрованих моделей: використання різних моделей (економічні, фінансові, виробничі) для складання комплексного прогнозу.

Пошук потенційних можливостей розвитку:

SWOT-аналіз:

сильні сторони (Strengths): внутрішні переваги підприємства;

слабкі сторони (Weaknesses): внутрішні недоліки підприємства;

можливості (Opportunities): зовнішні фактори, які можна використати для розвитку;

загрози (Threats): зовнішні чинники, які можуть негативно вплинути на підприємство.

Аналіз PESTLE:

політичний (Political): вплив політичних чинників;

економічний (Economic): економічне середовище та фактори;

соціальний (Social): соціокультурні чинники та тренди;

технологічний (Technological): рівень технологічного розвитку;

правничий (Legal): правове середовище;

екологічний (Environmental): вплив екологічних чинників.

Оптимізація діяльності підприємства:

LEAN-менеджмент: впровадження принципів оптимізації виробничих процесів та управління ланцюгом постачання.

ABC-аналіз: класифікація продукції чи клієнтів за рівнем важливості для підприємства, що дозволяє раціонально розподіляти ресурси.

Принцип "Парето": визначення основних проблем або джерел прибутку, які призводять до більшості результатів.

Інноваційний менеджмент: створення інноваційної культури, впровадження нових технологій та методів роботи.

Техніка "Benchmarking": вивчення та адаптація кращих практик інших підприємств для підвищення ефективності.

Ключові Показники Ефективності (KPI): визначення та впровадження KPI для вимірювання виконання стратегічних цілей і виявлення областей для подальших покращень.

Методологія Balanced Scorecard: використання системи вимірювань, що враховує фінансові та нефінансові показники для забезпечення балансу між різними аспектами діяльності.

Аналіз Life Cycle Costing: розгляд усіх витрат на продукт або послугу впродовж її життєвого циклу для оптимізації виробничих рішень.

Стратегічне планування: розробка довгострокових стратегій, які відображають бажану майбутню картину підприємства та шляхи досягнення цієї картини.

Управлінський облік та бюджетування: використання системи управлінського обліку та бюджетування для планування та контролю витрат, а також досягнення стратегічних цілей.

Метод ABCD-аналізу (Activity-Based Costing and Management): визначення та управління витратами на основі реального внеску конкретних діяльностей в створення вартості.

Техніка "Scenario Planning": розробка можливих сценаріїв розвитку подій для адаптації стратегії до змінного середовища.

Методологія Six Sigma: впровадження стратегії управління якістю для покращення ефективності та якості продукції.

Управління запасами: використання оптимальних методів управління запасами для забезпечення неперервності виробництва та мінімізації витрат.

Ефективне використання інформаційних технологій: впровадження сучасних IT-рішень для автоматизації процесів та забезпечення швидкого доступу до інформації.

Загальні рекомендації:

систематичний огляд стратегій: періодичний огляд та оновлення стратегічних цілей та планів;

співпраця із стейкхолдерами: активна комунікація та співпраця із всіма зацікавленими сторонами для забезпечення взаємодії та розуміння очікувань;

агільний підхід (Agile-менеджмент): гнучкий та агільний підхід до стратегічного управління, щоб швидко реагувати на зміни в середовищі;

розвиток компетенцій: постійний розвиток компетенцій персоналу та лідерських якостей для успішної реалізації стратегій;

екологічна відповідальність: урахування екологічних факторів та прийняття відповідальних стратегій.

Управління ризиками: розробка системи управління ризиками для ідентифікації, оцінки та керування потенційними негативними впливами.

Програма якості та сертифікація: впровадження програми забезпечення якості та отримання сертифікатів, які підтверджують високу якість продукції чи послуг.

Управління змінами: розробка стратегії управління змінами для ефективної імплементації нових стратегій та технологій.

Кластерний аналіз та кластерна політика: визначення класів підприємств у схожих галузях та розробка стратегій для підтримки та розвитку кластерів.

Стратегія управління інноваціями: розробка та впровадження стратегії для стимулювання та управління інноваціями в організації.

Маркетингові дослідження та планування: проведення маркетингових досліджень та розробка стратегій просування продукції чи послуг на ринку.

Внутрішній маркетинг та залучення персоналу: використання стратегій внутрішнього маркетингу для підвищення мотивації та залучення персоналу.

Розробка партнерств та співпраця: пошук та розвиток стратегічних партнерств для спільного розвитку та підтримки.

Стратегії глобалізації: розробка підходів для розширення діяльності на міжнародному ринку та адаптації до глобальних тенденцій.

Стратегії корпоративного соціального відповідального бізнесу (CSR): впровадження стратегій, які враховують соціальні та екологічні аспекти бізнесу.

Стратегії конфліктів та врегулювання: визначення стратегій для управління конфліктами в організації та пошук шляхів їх вирішення.

Етичний менеджмент: визначення та впровадження стратегій, що враховують етичні принципи та стандарти.

Стратегії управління даними та кібербезпеки: впровадження заходів для ефективного управління даними та забезпечення кібербезпеки.

Споживчі тенденції та психологія споживача: врахування споживчих тенденцій та психології споживача при розробці стратегій маркетингу.

Стратегії впровадження Інтернету речей (IoT): використання технології IoT для оптимізації виробничих процесів та вдосконалення взаємодії з клієнтами.

Ці стратегії є лише орієнтовними та можуть бути адаптовані залежно від конкретних умов та потреб підприємства. Успішне впровадження таких стратегій вимагає глибокого розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища, а також гнучкості та готовності до змін.

Такі підходи можна комбінувати та адаптувати відповідно до конкретних умов та завдань підприємства. Важливо постійно вдосконалювати та оновлювати стратегії для відповіді на зміни в сучасному бізнес-середовищі.

Дані методи і моделі можна комбінувати в залежності від конкретної ситуації та галузі діяльності підприємства. Важливо постійно адаптувати стратегії до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі для досягнення сталого розвитку.

В умовах сучасного економічного розвитку ефективне управління фінансовою діагностикою, зокрема, і корпоративною інтеграцією промислових підприємств залежить від їх здатності швидко та своєчасно адаптуватися до безперервних глобальних змін зовнішнього середовища, які характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та непередбачуваністю. В епоху глобалізації та змін існуючі моделі управління бізнесом перестали бути ефективними, а система управління перебуває в стані кризи.

Гнучке реагування системи управління підприємством на ці зміни відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг підприємств на ринку та ефективності управління. Створення ефективної системи менеджменту під впливом інновацій та змін дозволяє оперативно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища підприємств та створити

передумови для підвищення якості управлінської діяльності, що є запорукою сталого розвитку.

Аналіз еволюції систем менеджменту показує, що з розвитком інформаційних технологій та глобальними змінами світових економічних процесів її роль і функції в забезпеченні ефективної діяльності підприємств зазнали значних змін, що вимагає переосмислення методів систем управління. Він формує та постійно впроваджує інновації та вдосконалює для пошуку конкурентної переваги. У цей час система управління має бути не просто інструментом, а стати ключовим елементом досягнення стратегічних цілей підприємств та механізмом підтримки її організаційних культурних цінностей.

Існує багато способів визначення природи технології управління в методичному забезпеченні та моделюванні економічним прогнозуванням, пошуку потенційних можливостей розвитку підприємства та оптимізації його діяльності.

Методи менеджменту в основному пояснюються як процес поділу менеджменту на окремі процедури та операції для подальшої стандартизації виконання окремих завдань для ефективного досягнення встановлених цілей підприємства.

Загальні аспекти формування та впровадження технологій управління підприємством висвітлювалися у роботах багатьох науковців, а під технологією управління розуміють безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень.

Проблеми розвитку інформаційних технологій в корпораціях демонструють, що інформаційні системи є потужним інструментом для створення більш конкурентоспроможного та ефективного бізнесу. Виконуючи функції групування, систематизації, обробки та аналізу даних, він допомагає підприємствам успішно реалізовувати функції управління підприємством і контролю над потоком інформації. Не дивлячись на велику

кількість наукових досліджень в даній тематиці, залишаються питання, які потребують більш детального вивчення щодо виробу технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Взаємодія між інформаційними технологіями та бізнесом є складною і залежить від багатьох факторів, включаючи організаційну структуру, стандартні методи роботи, політику, культуру, середовище та управлінські рішення. Розвиток сучасних корпоративних інформаційних систем обумовлений потребою в більш детальній інформації про ринок та споживачів; збором і використанням різної інформації; необхідністю тісного взаємного контакту зі споживачами, тобто встановленням внутрішнього зв'язку; поглиблений розвиток інформаційних технологій. Тому проблема впровадження інформаційних технологій та їх роль у сучасному корпоративному управлінні є досить актуальною та потребує подальших глибоких досліджень.

Тому актуальною метою даного пункту дослідження є поглиблене вивчення інформаційних технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та підходу до управління корпоративною інтеграцією у створенні системного та стратегічного плану для досягнення цілей при управлінні промисловими підприємствами.

У сучасній економіці з кардинальними змінами та високими ризиками, безсумнівно, дуже важливо як найшвидше прийняти правильні стратегічні рішення та створити надійну систему корпоративного управління. Розробка та впровадження сучасних технологій управління є одним із ефективних шляхів підвищення рівня управління підприємством. Інформаційні технології можна використовувати для перепланування підприємства, зміни її структури, масштабів, методів комунікації та механізмів управління роботою, трудовими процесами, продуктами та послугами.

Нові інформаційні технології – важливий та необхідний інструмент управління підприємством, який дозволяє:

швидко, якісно та надійно отримувати, записувати, зберігати та обробляти інформацію;

значно скорочувати кількість керівників, які займаються збором, обліком, зберіганням та обробкою інформації на підприємствах;

керівництво підприємства та персонал на підприємстві отримують необхідну інформацію в обумовлений термін;

своєчасно та якісно вести аналіз, прогнозування господарської діяльності підприємства;

швидко і якісно приймати рішення по усіх питаннях управління підприємством.

Система корпоративного управління, яка враховує специфічні характеристики підприємства, основними ознаками якої є структура бізнес-одиниць підприємства та наявність таких органів управління, як загальні збори акціонерів, рада директорів, правління, директорів та ревізійної комісії, які називаються юридичними особами. Основними особливостями інформаційних систем підприємства є комплексне охоплення функцій управління; покращена впорядкованість бізнес-процесів; масштабність операцій; ефективність використання комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання та програмного забезпечення; можливість локальної установки та впровадження різних частин системи. значущість системних функцій та інструментальної структури Адаптивність характеристик керованих об'єктів можливість розвитку системи після її впровадження на об'єкті. Комплексна інформаційна система підприємства охоплює всі бізнес-функції та всі процеси управління підприємством. За умов корпорацій вона може бути ефективною, оскільки забезпечує взаємодію масових та добре організованих процесів швидкодіючими засобами сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій високого науково-технічного рівня.

Управління корпоративною інтеграцією вимагає розуміння бізнес-процесів, технологічної системи та потреб організації. Загально це складний

процес, інтеграція вимагає уваги до безпеки, масштабованості, надійності та ефективності взаємодії між системами.

Вибір технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств залежить від багатьох факторів, таких як розмір підприємства, його бізнес-модель, типи даних, що обробляються тощо. Тут доцільно навести деякі загальні рекомендації щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією.

Управління корпоративною інтеграцією (Enterprise Integration Management) включає в себе різні технології та підходи для забезпечення ефективної інтеграції між ефективними системами, додатками та послугами в корпоративному середовищі. Ось деякі з технологій та підходів, що використовуються в управлінні корпоративною інтеграцією:

1. Enterprise Service Bus (ESB): ESB є центральним компонентом в архітектурній інтеграції, що дозволяє підключати різні додатки і системи через централізовану шину. ESB надає механізм для обміну повідомленнями, трансформації даних, маршрутизації інформації та процесів керування.

ESB – це програмне середовище, що забезпечує централізовану, структуровану та надійну інтеграцію між розширеними системами та додатками в корпоративному середовищі. Використання ESB може значно полегшити інтеграцію, забезпечуючи спосіб обміну даними, маршрутизацію повідомлень та обробку даних. Ось кілька важливих використань ESB (рис. 3.1).

Слід зазначити, що ESB став необхідним інструментом для організацій, які мають складну інфраструктуру та потребують ефективної інтеграції між безкоштовними додатками та системами. Використання ESB дозволяє спростити та забезпечити надійну інтеграцію, зменшити залежність від конкретних точок підключення та полегшити управління корпоративними процесами.

2. Черги повідомлень: черги повідомлень (черги повідомлень) використовують для асинхронної комунікації між системами. Вони можуть

надсилати повідомлення в часі, зв'язки можуть бути зчитані та оброблені системою-отримувачем.



Рис. 3.1. Використання Enterprise Service Bus

3. API (Application Programming Interface): Використання API дозволяє з різними додатками та системами спілкуватися і взаємодіяти між собою. RESTful API і SOAP є популярними стандартами для веб-сервісів.

4. Microservices Architecture: Мікросервісна архітектура розбиває додаток на невеликі, незалежні мікросервіси, які можуть спілкуватися між собою через API. Це спрощує розгортання, масштабування та управління додатками.

5. Data Integration Platforms: Це платформи, які можуть інтегрувати дані з різних джерел, трансформувати їх та завантажувати в цільову систему. Приклади таких платформ включають Talend, Informatica, Apache Nifi тощо.

Використання платформи управління інтеграцією (Integration Management Platform) є кількома елементами для забезпечення ефективної та надійної інтеграції між розширеними системами та додатками в корпоративному середовищі. Ця платформа дозволяє організації керувати всіма аспектами інтеграції, включаючи комунікацію, трансформацію даних,

моніторинг і безпеку. Ось деякі ключові використання платформи управління інтеграцією (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Основні пункти використання платформи управління інтеграцією

Таким чином, платформа управління інтеграцією є ключовою для забезпечення гнучкої та надійної інтеграції між різними компонентами корпоративної інфраструктури. Вона разом з організацією вдосконалює свої процеси та забезпечує ефективну взаємодію між системами для досягнення більшої продуктивності та конкуренції.

6. **Middleware:** Middleware є проміжним шаром між додатками та операційною системою або базою даних. Воно додатково керує комунікацією та обміном даними між ефективними компонентами систем.

7. **Cloud Integration:** Інтеграція в хмарних сервісах стає все більш популярною. Використання платформи інтеграції в хмарі дозволяє легко підключати хмарні додатки та сервіси до внутрішніх систем.

Використання хмарних сервісів для управління інтеграцією може значно спростити та покращити процеси інтеграції між високими системами та додатками в корпоративному середовищі. Хмарні сервіси надають доступ

до інфраструктури, інструментів та послуг, які допомагають забезпечити швидку, масштабовану та надійну інтеграцію. Ось деякі способи використання хмарних сервісів для управління інтеграцією (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Методи використання хмарних сервісів для управління інтеграцією

Отже, використання хмарних сервісів для підприємства може принести багато переваг, включаючи підвищену ефективність, зменшення витрат, масштабованість та підвищену доступність даних та послуг.

8. API Gateways: API Gateways служать точкою входу для всіх запитів до API. Вони не зможуть керувати доступом, безпекою та моніторингом API.

9. Архітектура, керована подіями: Архітектура, яка базується на подіях, дозволяє системам реагувати на події та сповіщати інші системи про зміни. Це корисно для реакції на реальні події в режимі реального часу.

DevOps і CI/CD: використання практики DevOps і Continuous Integration/Continuous Deployment (CI/CD) допомагає автоматизувати процеси.

Усі ці технології та підходи можуть бути об'єднані для створення комплексної системи управління корпоративною інтеграцією на промислових підприємствах. Гнучкість та готовність до змін грають важливу

роль у забезпеченні успіху в цій області, забезпечуючи технології та потреби підприємства постійно еволюціонують.

3.3. Системи аналітичного вимірювання результативності бізнесу та методи побудови рейтингових оцінок

Системи аналітичного вимірювання результативності бізнесу (бізнес-аналітика) є важливим інструментом для підтримки прийняття управлінських рішень та вдосконалення діяльності підприємства. Основні етапи побудови системи аналітики включають в себе збір даних, їх обробку, аналіз та висновки. Рейтингові оцінки можуть бути частиною цієї системи та допомагати виділяти ключові показники ефективності.

Основні компоненти системи аналітики:

1. Збір даних:

джерела даних: визначте, звідки будуть отримуватися дані. Це може бути внутрішні бази даних, зовнішні джерела (наприклад, соціальні мережі), або дані з сенсорів та IoT-пристроїв;

інтеграція даних: об'єднайте дані з різних джерел для утворення повної карти ситуації.

2. Обробка даних:

очищення даних: виявлення та виправлення помилок, невідповідностей та відсутніх даних;

трансформація даних: конвертація даних у формат, придатний для аналізу.

3. Аналіз даних:

описовий аналіз: розуміння основних характеристик даних;

прогнозування та моделювання: використання алгоритмів для прогнозування майбутніх подій або трендів.

4. Візуалізація та звітність:

графіки та діаграми: використовуйте візуальні елементи для легшого сприйняття та розуміння даних;

звіти та панелі: створення документів, які можуть бути використані для прийняття рішень.

5. Висновки та рекомендації:

інтерпретація результатів: аналізуйте висновки та робіть висновки з результатів аналізу;

формулювання рекомендацій: розробіть конкретні рекомендації для вдосконалення бізнес-процесів.

Щодо рейтингових оцінок, їх можна побудувати на основі ключових показників ефективності (KPI), які відображають важливі аспекти бізнесу.

Декілька прикладів KPI:

1. Прибуток: відношення прибутку до витрат.
2. Кількість клієнтів: кількість нових та повторних клієнтів.
3. Втрати клієнтів: відсоток втрат клієнтів протягом певного періоду.
4. Ринкова частка: доля ринку, яку утримує ваше підприємство.
5. Час обслуговування: середній час, який вам потрібен для обробки клієнтських замовлень.

Важливо визначити, які саме показники є ключовими для вашого бізнесу та як їхні зміни впливають на загальні цілі. Рейтингові оцінки дозволяють швидко оцінити стан справ у важливих аспектах та вчасно реагувати на зміни.

Пропозиції щодо систем аналітичного вимірювання результативності бізнесу та методів побудови рейтингових оцінок можна сформулювати наступним чином:

1. Необхідність бізнес-аналітики:

стратегічне управління: системи аналітики допомагають підприємствам приймати стратегічні рішення на основі об'єктивних даних;

оптимізація процесів: вимірювання результативності дозволяє вдосконалювати бізнес-процеси та ефективно використовувати ресурси.

2. Етапи побудови системи аналітики:

збір та інтеграція даних: визначення джерел та інтеграція різних даних для отримання повної картини ситуації;

обробка та аналіз даних: чистка та трансформація даних, використання аналітичних інструментів для здобуття інсайтів;

візуалізація та звітність: представлення результатів у зручній для розуміння формі.

3. Рейтингові оцінки як частина бізнес-аналітики:

ключові показники ефективності (KPI): визначення важливих метрик для відстеження та оцінки результатів;

побудова рейтингів: використання KPI для побудови рейтингових оцінок, які відображають важливі аспекти діяльності підприємства;

швидка оцінка стану справ: рейтинги дозволяють управлінцям швидко визначити ключові області успіху або проблеми.

4. Переваги використання систем аналітики та рейтингів:

покращення прийняття рішень: Об'єктивні дані полегшують управлінське прийняття рішень та допомагають уникнути емоційних вирішень;

адаптація до змін: Системи аналітики дозволяють оперативно реагувати на зміни в середовищі бізнесу.

5. Індивідуалізація підприємства:

контекстуалізація даних: врахування особливостей конкретного бізнесу для створення індивідуалізованих показників та рейтингів;

гнучкість системи: здатність адаптуватися до змін в стратегії та цілях компанії.

Узагальнюючи, використання систем аналітики та рейтингових оцінок є ключовим для ефективного управління та досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Технології управління корпоративною інтеграцією підприємства виконують важливу роль у забезпеченні успішної інтеграції різних аспектів бізнесу та підприємства в єдину, спільну систему. Основна сутність цих технологій відбувається у спрощенні та автоматизації процесів управління, забезпечення обміну даними та відомостями між іншими підрозділами підприємства, партнерами та клієнтами.

Основні аспекти сутності технологій управління корпоративною інтеграцією включають наступні, що відображені на рис. 3.4.

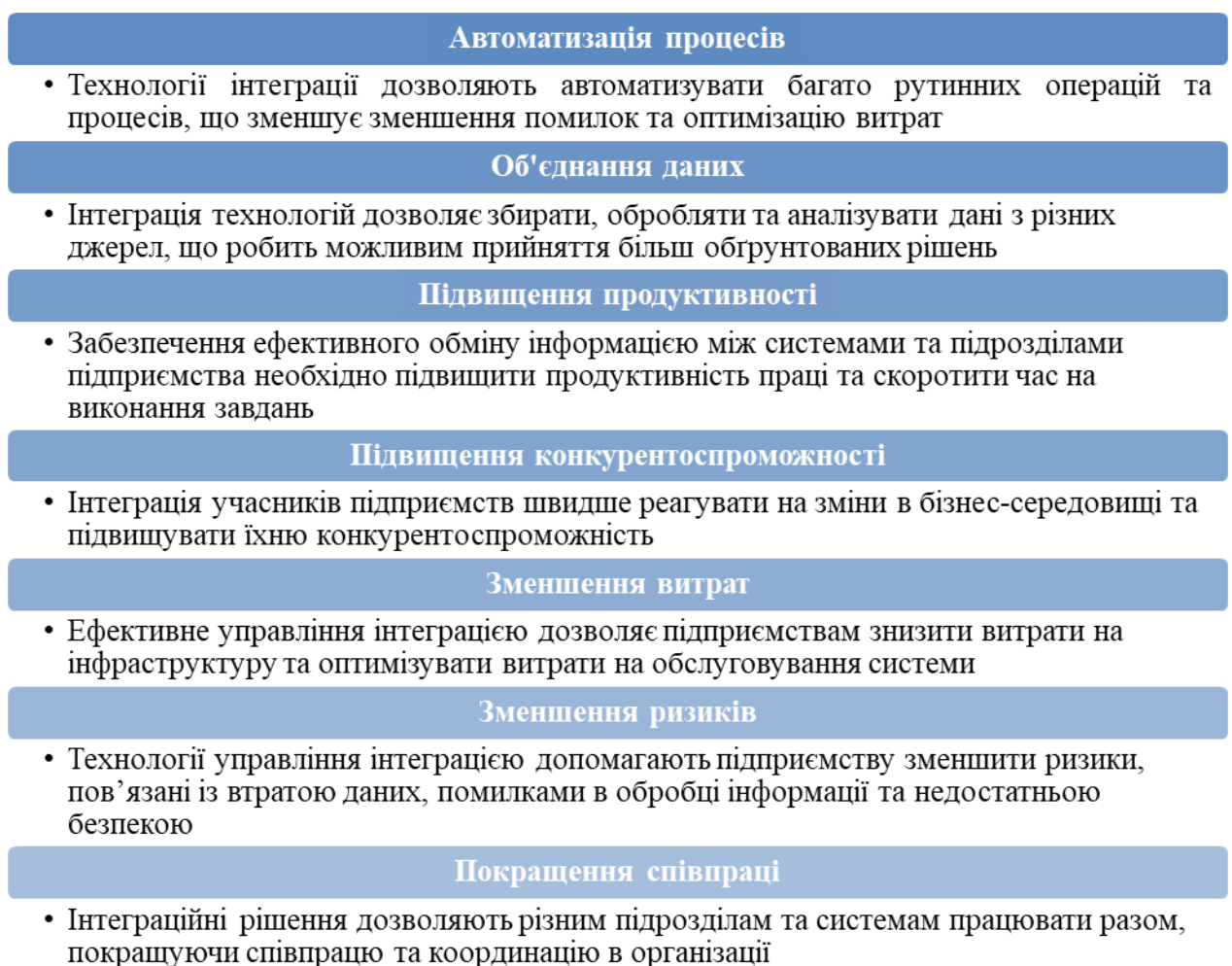


Рис. 3.4. Сутність технології управління корпоративною інтеграцією в системі аналітичного вимірювання результативності бізнесу

Ефективне управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств відіграє важливу роль у підвищенні продуктивності, зниженні витрат та підвищенні конкурентоспроможності. Ось декілька ключових

стратегій та практик управління інтеграцією на промисловому підприємстві, а саме:

стратегічне планування інтеграції включає створення стратегії інтеграції, яка відповідає стратегічним цілям підприємства; визначте основні процеси та системи, які потребують інтеграції; розробіть довгостроковий план інтеграції, який враховує розвиток бізнесу та технологічних потреб;

створення централізованого центру інтеграції або команди, відповідної для керування всіма аспектами інтеграції та забезпечення спільного доступу до ресурсів і нормативів для всіх проектів інтеграції;

використання сучасних інтеграційних платформ, таких як Enterprise Service Bus (ESB) або платформи управління інтеграцією, для забезпечення стандартизованого та ефективного підходу до інтеграції;

визначення стандартів для форматів даних, протоколів та інших параметрів інтеграції, проведення аналізу та оптимізації бізнес-процесів для підвищення продуктивності та зменшення складності інтеграції;

встановлення системи моніторингу та аналітики для відстеження процесів інтеграції, виявлення проблем та оптимізації продуктивності;

забезпечення відповідності вимогам безпеки та конфіденційності даних під час інтеграції використання механізму автентифікації, авторизації та шифрування для захисту даних під час передачі;

забезпечення навчання та розвиток для співробітників, які відмовляються від інтеграції, розширення знання та кращі практики з інтеграції серед усього персоналу;

проведення регулярних оглядів та оцінки інтеграційних процесів для виявлення можливостей для покращення та розвитку;

документування всіх аспектів інтеграції та змін, які впливають на інтеграцію, використання системи управління змінами для відстеження та контролю змін в інтеграційних процесах;

розвиток ефективних механізмів інтеграції з постачальниками та партнерами для покращення ланцюжків постачання та роботи з клієнтами.

Загальний підхід до управління корпоративною інтеграцією досягається у створенні системного та стратегічного плану, що дозволяє ефективно і надійно інтегрувати свої системи, додатки та процеси для досягнення стратегічних цілей. Такий підхід до управління корпоративною інтеграцією повинен бути гнучким та відповідати потребам конкретного промислового підприємства. Наступне утримання цих практик допоможе забезпечити ефективну інтеграцію та покращити роботу підприємства в цілому.

На основі аналізу глобальної практики управління підприємством та використання інформаційної системи підприємства інформаційні системи підприємства поділяються на три категорії: локальні системи, інтегровані системи середнього розміру та великомасштабні інтегровані системи.

Факти довели, що сучасні інформаційні технології зробили інформацію в різних країнах більш відкритою, а існування глобальних інформаційних систем зробило організації в галузі інформаційних послуг майже не обмеженими національними кордонами.

Вирішальними орієнтирами для розв'язання проблеми мають стати статус-кво та тенденції розвитку інформаційного сектору економік розвинених країн, досвід ЄС у створенні власної інформаційної інфраструктури та широке застосування інформаційних технологій у всіх сферах життя та діяльності.

Для формування комплексу інноваційних технологій для кожного підприємства необхідно розуміти, що типові шаблони різноманітні, оскільки ієрархія технологій не має стійких (кількісних) меж, які чітко розмежовують рівні управління та технологічної зрілості. Це головним чином тому, що відповідно до концепції управління та послідовності рівнів технологічної зрілості, відповідно до закону сили інновацій, компанія не може перейти на вищий рівень, не подолавши попередній рівень, але межі між ними різні. Вибір і впровадження комплексу інноваційних методів управління є інтеграторами, сформованими динамічним розвитком кожного підприємства.

Для отримання найкращих результатів від виконання комплексних прийомів необхідно дотримуватися послідовності операцій, описаних у роботі попередніх розділів.

Таким чином можна сказати, що дослідження практики сучасної корпоративної діяльності на світових фінансових ринках довели, що розробка та впровадження сучасних інформаційних систем і технологій управління є одним із ефективних напрямків удосконалення корпоративного менеджменту. З'ясовуються основні завдання та характеристики інформаційної системи підприємства, включаючи комплексність функцій управління, ефективність використання комп'ютерного та телекомунікаційного обладнання та програмного забезпечення, адаптивність функцій і інструментальної структури системи до характеристик керованих об'єктів, тощо.

Враховуючи існуючі проблеми розвитку інформаційних систем підприємства, запропоновано алгоритм дій щодо підвищення рівня та ефективності інформатизації підприємства. Він зможе вирішувати актуальні проблеми впровадження корпоративних інформаційних систем з урахуванням особливостей вітчизняного законодавства та управління компанією. Побудова інформаційної інфраструктури сучасних підприємств невіддільна від інтеграції інформаційних систем і технологій. Загалом, ефект інтеграції відображається в синергії, заснованій на взаємодії між інформаційними технологіями та програмними пакетами, а також у спільній роботі відділів і співробітників.

Дослідження дозволило виділити наступні основні прийоми управління, які являють собою сукупність методів і механізмів впливу, за допомогою яких досягаються можливості динамічного розвитку підприємств. Тому, щоб вивчати нове та використовувати інформаційні знання, ми розуміємо, що впровадження нових технологій в управлінні бізнесом потребує чіткої системи з класифікаційними характеристиками.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження економічної сутності управління діагностикою фінансової діяльності підприємства дозволило сформулювати наступні висновки.

Управління діагностикою фінансової діяльності підприємства є важливим елементом стратегічного управління та прийняття рішень. Діагностика фінансів включає в себе аналіз фінансової звітності та інших ключових показників з метою з'ясування фінансового стану, ефективності та стабільності підприємства.

Основні кроки та аспекти управління діагностикою фінансової діяльності включають: визначення цілей та ключових показників: цілі діагностики: визначте, що саме ви хочете досягти за допомогою діагностики фінансів (наприклад, покращення ліквідності, зниження заборгованості). Ключові фінансові показники (KPI): виберіть ключові показники, такі як прибуток, ліквідність, рентабельність, що відображатимуть цілі та ефективність підприємства. Аналіз фінансової звітності: баланс: оцініть фінансовий стан підприємства через активи, пасиви та власний капітал. Звіт про прибуток та збитки: проаналізуйте прибутковість та ефективність операцій. Звіт про грошові потоки: дізнайтеся, як гроші рухаються внутрішньо та зовні підприємства. Виявлення тенденцій та аномалій: часовий аналіз: спостерігайте за фінансовими показниками протягом різних періодів для виявлення тенденцій. Порівняння з галузевими стандартами: порівнюйте фінансові результати з галузевими стандартами для виявлення аномалій чи можливостей для покращення. Ліквідність та ризики: ліквідність: оцінюйте здатність підприємства виконувати свої зобов'язання в строк. Ризики: визначте фінансові та оперативні ризики, які можуть впливати на діяльність підприємства. Внутрішні та зовнішні фактори: внутрішні фактори: аналізуйте внутрішнє середовище, таке як управління, ефективність виробництва та управління запасами. Зовнішні фактори: враховуйте вплив економічних,

політичних та соціокультурних факторів на фінансову стабільність. Автоматизація та використання сучасних технологій: фінансові інформаційні системи (FIS): використовуйте спеціальні системи для збору, обробки та аналізу фінансових даних. Інтерактивні засоби аналізу: використовуйте сучасні інструменти для візуалізації та аналізу даних. Підготовка звітності та рекомендацій: доповіді та презентації: підготуйте детальні звіти та презентації результатів діагностики для внутрішнього та зовнішнього використання. Рекомендації: надайте конкретні рекомендації для покращення фінансової ефективності та стабільності. Взаємодія з керівництвом та стейкхолдерами: комунікація результатів: взаємодійте з керівництвом та іншими стейкхолдерами, пояснюючи фінансовий стан та рекомендації.

Загальний підхід до управління діагностикою фінансової діяльності дозволяє підприємству ефективно визначати свої сильні та слабкі сторони, розпізнавати можливості та ризики, тим самим допомагаючи в прийнятті обґрунтованих стратегічних рішень.

Управління діагностикою фінансової діяльності підприємства є важливим елементом стратегічного управління, спрямованого на забезпечення фінансової стійкості та ефективності. Впровадження систематичного підходу до діагностики фінансів дозволяє підприємствам здійснювати об'єктивний аналіз їхнього фінансового стану, виявляти ключові проблеми та можливості для покращення.

За допомогою аналізу фінансової звітності, виявлення тенденцій та аномалій, оцінки ліквідності та ризиків, підприємство може отримати повну картину своєї фінансової ситуації. Використання сучасних технологій та фінансових інформаційних систем сприяє автоматизації та покращує точність процесу діагностики.

Результати діагностики фінансової діяльності слід використовувати для розробки конкретних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію фінансових процесів, зменшення ризиків та забезпечення сталого фінансового розвитку підприємства. Крім того, ефективна комунікація результатів з керівництвом

та стейкхолдерами важлива для спільного розуміння фінансового стану та прийняття необхідних стратегічних рішень.

У цілому, діагностика фінансової діяльності є невід'ємною частиною корпоративного управління, спрямованого на досягнення сталої фінансової успішності та конкурентоспроможності підприємства.

Важливість управління діагностикою фінансової діяльності виражається не лише в забезпеченні поточного стану справ, але й у здатності підприємства адаптуватися до змінних умов ринкового середовища. Проактивний підхід до аналізу фінансів дозволяє вчасно розпізнавати сигнали ризику та можливостей, що є критичним для стратегічного планування.

Важливим етапом в управлінні фінансовою діагностикою є розробка імовірних сценаріїв та стратегій відповіді на можливі виклики. Це включає у себе планування фінансових резервів, роботу над зменшенням ризиків та розвиток адаптивних стратегій.

При використанні сучасних технологій і аналітичних інструментів підприємство може не лише зібрати та обробити великий обсяг фінансових даних, але і використовувати їх для прогнозування та моделювання різних сценаріїв. Це дозволяє уникнути несподіваних ситуацій і забезпечити більшу гнучкість у прийнятті рішень.

Завдяки правильно організованому процесу діагностики фінансів, підприємство може не тільки досягати стабільності, але й розвиватися в умовах постійної зміни. Однак важливо зауважити, що ефективність системи діагностики вимагає постійного вдосконалення, врахування нових факторів та технологій, а також адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Висновуючи, управління діагностикою фінансової діяльності є ключовим елементом стратегічного управління підприємством, спрямованим на досягнення сталої успішності та конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. К. Савчук – К: КНЕУ, 2003. – 394 с.
2. Асаул А.Н. Организационно-управленческие инновации как фактор повышения конкурентного потенциала предприятия / А.Н. Асаул // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 5. – Т. 3. – С. 7 – 13.
3. Бандурка И. В. Технологическая инновационная деятельность: финансово-экономический аспект / И. В. Бандурка, С. П. Захарченков, Е. Л. Товажнянская. – Харьков : НТУ «ХПИ», 2003. – 320 с.
4. Бланк И. А. Управление капиталом: учебный курс / Игорь Александрович Бланк. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 576 с.; рис.
5. Брейс А. Анкетирование: Разработка опросных листов, их роль и значение при проведении рыночных исследований / Брейс Айан; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 336 с.
6. Воронков Д. К. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія / Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов – Х.: АдВА, 2009. – 435 с.
7. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування. Наукове видання / Н. Л. Гавкалова. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 400 с.
8. Гайдар О. В. Інформаційні ресурси і моделі системи планування діяльності підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 / Олена Валентинівна Гайдар; Донецький національний ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2009. – 20с.
9. Довбня С. Б. Управлінські технології інноваційного розвитку підприємств / С. Б. Довбня // Економічний вісник Національного гірничого університету. – Дніпропетровськ : НГУ. – 2012. – №4 – С. 67-71.
10. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними

процесами підприємства: монографія / Майя Степанівна Дороніна. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2002. — 432 с.

11. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр „Академія”. – Т.1. – Т.3. – 2000, 2001, 2002. – 864 с.

12. Економічна енциклопедія: у трьох томах. / Відп. ред. С. В. Мочерний. – К.: Видавничий центр „Академія”. – Т.2. – 2001. – 848 с.

13. Замуренко Д.В. ERP-система: опыт четырех лет эксплуатации / Дмитрий Валерьевич Замуренко // Корпоративные системы. – 2006. – № 2. – С. 5–10.

14. Замуренко Д.В. Системная стройка. Особенности внедрения ERP-системы в Украине / Дмитрий Валерьевич Замуренко // Деньги и технологии. – 2003. – № 10. – С. 12–19.

15. Інноваційна економіка: монографія / А. С. Захарченков, Л. Н. Ивин, В. М. Куклин, Л. Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, В. Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ; под ред. Ивина Л. Н. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2009. – 588 с.

16. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / С. Каплан Роберт, П. Нортон Дейвид ; 3-е издание. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action – К. : Олимп-бизнес, 2007. – 304 с.

17. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости: Пер. с англ. / А.Д. Баженова (общ. ред.). – К.: Компания АйТи, 2003. – 318 с.

18. Креативные технологии управления проектами и программами / Бушуев С. Д., Бушуева Н.С., Бабаев И.А., Яковенко В.Б., Гриша Е.Б., Украинская ассоциация управления проектами. – К.: Саммит-Книга, 2010. – 763 с.

19. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент: пер с англ. / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2001. – 896 с.

20. Лебідь О.В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження

технологій управління / О.В. Лебідь // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. Праць / Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі; редкол.: О. І. Черевко (відпов. ред.) [та ін.]. – Харків, 2012. – Вип. 2 (18).

21. Лебідь О.В. Роль технологій управління у розвитку підприємства / О.В. Лебідь // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37).

22. Лепа Н. Н. Моделирование управления развитием предприятий: монография / Н. Н. Лепа, Р. Н. Лепа, А. И. Пушкарь и др. – Донецк : Юго-Восток, Лтд, 2005. – 348 с.

23. Лепа Р. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика / Р. М. Лепа, В. М. Тимохин. – Донецьк : «Юго-Восток Лтд», 2004. – 261 с.

24. Лепейко Т. І. Підхід до визначення готовності організації до організаційних змін / Т. І. Лепейко, Д. В. Найпак // Матеріали V міжнародної науково-практичної конференції «Методологія та практика менеджменту на порозі 21 століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти», (Полтава, 13 –14 травня 2010 р.) // РВВ ПУЕТ. – 2010. – С. 76–78.

25. Лихолобов Е.А. Використання технологій управління персоналом у формуванні організаційної поведінки на промисловому підприємстві: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 [Електронний ресурс] / Е. А. Лихолобов; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. – Луганськ, 2010. – 21 с.

26. Менеджмент організацій: підруч. для вузів / Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В. В., Йохна М. А. – К.: Либідь, 2003. — 446 с.

27. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура / Мертон Роберт; пер. с англ. Е. Н. Егорова. – М. : АСТ, 2006. – 874 с.

28. Методика проведения организационной диагностики BIZDIAGNOSTICS/ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.bizdiag.com/content/review_method/ru.

29. Мізюк Б. М. Системне управління: монографія / Б. М. Мізюк. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2004. – 388 с.

30. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності за 2022 рік / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua>.

31. Огурцов В.В. Управління формуванням інформаційних ресурсів підприємства: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Віталій Вячеславович Огурцов; Харківський національний економічний ун-т. – Х., 2005. – 20 с.

32. Олексюк О. С. Системи підтримки прийняття фінансових рішень на мікрорівні: монографія / Олександр Степанович Олексюк. – К.: Наукова думка, 1998. – 507 с.: іл.

33. Основы управления производством / Н.А. Сероштан, И.П. Алдохин, С.А. Кулиш, К.Д. Науменко / Под.ред. Н.А. Сероштана. – 2-е изд., перераб. и доп. – Х.: Выща школа, Изд-во при Харьковском ун-те, 1987. – 256 с.

34. Осовська Г. В. Менеджмент організацій: [навч. посіб.] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.

35. Останина Н.В. Развитие менеджмента в корпоративных системах на базе информационных технологий / Европейский ун-т финансов, информационных систем, менеджмента и бизнеса. – К.: Изд-во ЕУФИМБ, 2000. – 164с.

36. Пересунько В.І. Розвиток технологій управління персоналом промислового підприємства на демократичних засадах: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / В.І. Пересунько; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля – Луганськ., 2010. – 21 с.

37. Пересунько О.В. Проблемы и этапы внедрения бюджетирования в банках / О.В. Пересунько // Бізнес Інформ.- 2011. – № 2 (2). – С. 25 – 26.

38. Пересунько О.В. Складові бюджетування як управлінської технології та його місце в управлінні / О.В. Пересунько // Управління розвитком. – 2011. – № 5 (102). – С. 7-9.

39. Плєскач В. Л. Технології електронного бізнесу: / Валентина Леонідівна Плєскач. – К.: ВЦ КНТЕУ, 2004. – 222 с.: іл. - Бібліогр.: С. 206-212 (105 назв).

40. Портер Майкл Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / И. Минервин (пер.с англ.). – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 452 с. – Библиогр.: С. 449-452.

41. Пушкарь А. И. Стратегическое управление развитием электронного бизнеса и информационных ресурсов предприятия (модели, стратегии, механизмы): научное издание / А. И. Пушкарь, Е. Н. Грабовский, Е. В. Пономаренко. Харьков : изд. ХНЭУ, 2005. – 480 с.

42. Пять уровней организационной зрелости предприятий по классификации Capability Maturity Model / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.microsoft.com/rus/business/vision/strategy/i/pic4.gif>.

43. Раєвнєва О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія / О. В. Раєвнєва. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 496 с.

44. Розвиток підприємництва в промисловості України: монографія / О. О. Барабаш [та ін.]; ред. Б. В. Буркинський, А. І. Бутенко: [Б.в.], 2010. – 489 с.

45. Сайт Головного управління статистики у Харківській області. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uprstat.kharkov.ukrtel.net/>

46. Сайт Державного комітету статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

47. Современные технологии управления промышленным предприятием. Монография / А.Э. Воронкова, А.В. Козаченко, С.К. Рамазанов, Л.Е. Хлапенков. – К.: Либра, 2007. – 256 с.

48. Сокур С. ERP как практическая философия бизнеса // Компьютерное обозрение. – 2002. – № 40. / [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hydrosila.com/publications/practical-philosophy.html?page2>.

49. Таранюк Л.Н. Экономические основы реинжиниринга бизнес-процессов: монография / Леонид Николаевич Таранюк. – Сумы : Мрия-1, 2008. – 560с. : рис. – Библиогр.: с. 540-559.

50. Твердохліб М.Г. Інформаціне забезпечення менеджменту: Навч.

посіб. / Микола Григорович Твердо хліб; Київський національний економічний ун-т. – 2-ге вид., доп. та перероб. – К. : Видавництво КНЕУ, 2002. – 224с.

51. Технології стратегічного планування діяльності машинобудівних підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 [Електронний ресурс] / Н.Я. Петришин; Нац. ун-т "Львів. політехніка". – Л., 2010. – 25 с. – укр.

52. ТОВАЖНЯНСКИЙ Л.Л. Основы управленческих технологий: Учеб. пособие для студ. вузов / Л. Л. ТОВАЖНЯНСКИЙ, А. Г. РОМАНОВСКИЙ, А. С. ПОНОМАРЕВ, О.А. ИГНАТЮК; Национальный технический ун-т "Харьковский политехнический ин-т". – Х. : НТУ "ХПИ", 2004. – 184с.

53. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: Документирование, анализ, управление, оптимизация / Джеймс Харрингтон, Эсселинг К. С., Нимвеген Харм Ван. – СПб.: Азбука; БМикро, 2002. – XXIV, 328 с.: рис., табл.

54. Хэй Д., Моррис Д. Теория организации промышленности: в 2 т / Пер. с англ. Под. Ред. А.Г. Слуцкого. – СПб.: Экономическая школа, 1999. – Т.2. – 592 с.

55. Чухрай Н.І. Оцінювання і розвиток відносин між бізнес-партнерами: монографія / Н.І. Чухрай, Я.Ю. Криворучко / за наук. ред.. Н. Чухрай. – Львів: вид. «Растр-7», 2008. – 360 с.

56. Шарапов В.М., Шарапова Е.В. Технологии управления. Практический менеджмент. Монография / В.М. Шарапов, Е.В. Шарапова. – Черкасы : ЧДТУ, 2005. – 563 с.

57. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія / Людмила Григорівна Шемаєва, Костянтин Сергійович Безгін, Катерина Георгіївна Наумік, Володимир Васильович Ушкальов. – Х.: ХНЕУ, 2009. – 240с.: рис., табл. – Бібліогр.: с. 217-238.

58. Щербак В. Г. Створення та використання конкурентних переваг персоналу в сучасних технологіях управління підприємством. Наукове видання. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2006. – 164 с. (Укр. мов.); Бібл.: с. 139 – 147.

59. Экспертные оценки в социологических исследованиях: монография. – К.: Наукова думка, 1990. – 320 с.
60. Яковлев А. И. Соціально-економічна ефективність нововведень за умов ринку / А. И. Яковлев. – К. : ІСДО, 1994. – 228 с.
61. Яковлев Ю. П. Контролінг на базі інформаційних технологій / Ю. П. Яковлев. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 318 с.
62. Ярцева С. Методологические основы инновационного процесса в управлении персоналом/ С. Ярцева, Т. Лукьянова // Кадровый менеджмент. – 2009. – № 9. / [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/metodologicheskie-osnovy-innovatsionnogo-protsessa-v-upravlenii-personalom>.
63. Argenti P. A. Corporate communication / P. A. Argenti. – Boston : Mc. Gran Hill, 1994. – 220 p.
64. Badawy Michael K.. Managenent as a new technology. – N.Y. etc.: McGraw-Hill, 1993. – 422 p.
65. Capability Maturity Model Integration: overview of Carnegie Mellon Software Engineerin Institute / [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi>.
66. ECM Maturity Model (ECM3) Version 2.0 [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://mike2.openmethodology.org/wiki/ECM_Maturity_Model_%28ecm3%29.
67. Hiatt J. M. ADKAR: Model for Change in Business, Government and our Community: How to Implement Successful Change in our Personal Lives and Professional Careers / J. M. Hiatt – Colorado : Prosci Research, 2006. – 148 p.
68. Harmon Paul. Business process change: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. — Amst. etc.: Morgan Kaufmann. An Imprint of Elsevier, 2003. — XXI, 529p.: fig. — Бібліогр.: Р.485-506.
69. Jung Hans-Helmuth. Technology management control systems in technology-based enterprises: Diss. / Swiss Federal institute of technology Zurich.

– Zurich, 2002. – 256p. : fig.

70. Marchewka Jack T.. Information technology project management: providing measurable organizational value. – 2 ed. – Hoboken : Wiley, 2006. – XXIII, 374 p.

71. New indicators for science, technology and innovation in the knowledge- based society / Economic and Social Commission for Western Asia. – New York : UN, 2003. – x, 88 p.

72. The Enterprise QA Transformation Model. A solution to enhance an enterprises' testing maturity / Reghunath Balaraman, Aromal Mohan, Infosys Technologies Limited. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.infosys.com/IT-services/independent-validation-testing-services/white-papers/Documents/enterprise-QA-transformation-model.pdf>.

73. The information value chain. The new competitive mandate // Delphi Group Research, - 2004. – pp. 1 – 6. // www.delphigroup.com.

74. Trauffler Gaston. Strategic management of discontinuous technologies: Diss. / Swiss Federal institute of technology Zurich. – Zurich, 2005. – 341p.

75. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model: P3M3 Public Consultation Draft 2.0. – GB: The UK Office of Government Commerce. – 183 p.

76. Wong H. K. Meta-management of virtual organizations: toward information technology support // Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy. – 2000. - Vol. 10, No 5. - p. 451-458.

