

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА ФІНАНСІВ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

ГОРОДНЮК Вадим Леонідович
(студент групи ЕПМ-20)



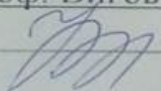
17 - 2.1
27.12.2023

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

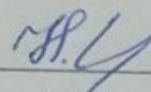
УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
спеціальності 051 «Економіка»
освітньо-професійна програма «Економіка»)

Допущено до захисту
протокол № 14
від 11 грудня 2023 р.
зав. кафедри фінансів та
цифрової економіки
д.е.н., проф. Виговська Н.Г.

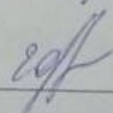


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Овандер Н.Л.



(підпис)

Рецензент:
к.е.н., доц. Дімова К.В.



(підпис)

Житомир, 2023

АНОТАЦІЯ

Городнюк В. Л. Управління цифровізацією бізнес–процесів експортоорієнтованого підприємства.– Рукопис.

Кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», спеціальність 051 «Економіка». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У кваліфікаційній магістерській роботі розглядається сутність та проблеми управління цифровізацією бізнес–процесів експортоорієнтованого підприємства. Досліджено теоретичні основи управління цифровізацією бізнес–процесів підприємства. Вивчено прикладні основи аналізу цифровізації бізнес–процесів в умовах експортної діяльності підприємства. Розроблено напрями удосконалення управління цифровізацією бізнес–процесів експортоорієнтованого підприємства.

Ключові слова: бізнес–процес, цифровізація, експортна діяльність, управління цифровізацією, інформаційні технології управління.

ANNOTATION

Horodniuk V. L. Management of digitalization of business processes of an export-oriented enterprise.- Manuscript.

The qualification work is submitted for a Master's degree, field of knowledge 05 «Social and behavioral sciences», specialty 051 «Economics». – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The qualifying master's thesis examines the essence and problems of managing digitalization of business processes of an export-oriented enterprise. The theoretical foundations of managing the digitalization of the enterprise's business processes have been studied. The applied bases of the analysis of digitalization of business processes in the conditions of export activity of the enterprise have been studied. Directions for improving management of digitization of business processes of an export-oriented enterprise have been developed.

Keywords: business process, digitalization, export activity, digitalization management, management information technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та принципи побудови бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах.....	8
1.2. Особливості управління цифровізацією бізнес-процесів підприємств	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств.....	25
Висновки до розділу 1	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮБІАЙ ПАК СТУДІЯ»	37
2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства.....	37
2.2. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства.....	43
2.3. Діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства.....	49
2.4. Аналіз сучасного стану цифровізації бізнес-процесів експортної діяльності підприємства	56
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮБІАЙ ПАК СТУДІЯ»	70
3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства	70
3.2. Обґрунтування програми удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства	79
3.3. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.....	87
Висновки до розділу 3	93
ВИСНОВКИ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасне міжнародне ринкове середовище характеризується високим рівнем мінливості та жорсткою конкуренцією, в результаті якої на ринку продовжать існувати підприємства, бізнес-процеси яких оптимізовано та побудовано ефективно. Оперативна реакція на зміни не може відбуватись без перебудови принципів та механізмів управління підприємством. На сьогоднішній день стало можливим оптимізувати ті функції, автоматизація яких ще недавно здавалася неможливою – як з точки зору бізнесу, так і рівня розвитку технологій. Проте, автоматизація розширює можливості масштабування та підвищує швидкість та ефективність роботи без збільшення чисельності персоналу, незалежно від характеру бізнес-операцій.

Впровадження цифрових технологій на підприємстві сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та кращу пристосованість підприємства до швидких змін зовнішнього середовища, результатом чого є підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства в процесі здійснення експортної діяльності.

Механізм управління цифровізацією бізнес-процесів підприємств досліджували такі українські науковці, як Андрушків Б.М., Барановська Т.П., Бей Г.В., Варіс І.О., Грішнова О.А., Данилевич Н.С., Калач Г.М., Копішинська К.О., Кравчук О.І., Купріяновський В.П., Лазебник Л.Л., Мельник О.Г., Паршина О. А., Титоренко Г.А., Юрчак О.Р. Позитивно оцінюючи результати проведених досліджень, слід звернути увагу на відсутність науково-теоретичних та методико-прикладних розробок щодо побудови механізму управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства.

Метою дослідження є вивчення теоретико-методичних аспектів та розробка прикладних рекомендацій щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія».

Відповідно до визначеної мети кваліфікаційна бакалаврська робота передбачає вирішення наступних **завдань**:

- вивчити сутність та принципи побудови бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах;
- дослідити особливості управління цифровізацією бізнес-процесів підприємств;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств;
- надати організаційно-правову характеристику підприємства;
- провести аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічної діяльності підприємства;
- провести аналіз сучасного стану цифровізації бізнес-процесів експортної діяльності підприємства;
- надати рекомендації щодо вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства;
- провести обґрунтування програми удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних рекомендацій, щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія».

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було використано широкий спектр наукових методів: систематизації та узагальнення – для дослідження теоретичних засад управління цифровізацією експортоорієнтованого підприємства, економічний та фінансовий аналіз – під час аналізу результатів експортної діяльності підприємства, оцінки ефективності управління цифровізацією бізнес-процесів, метод порівняння – для

співставлення ключових параметрів ERP-систем у різних розробників ПО, графічний метод – для візуалізації результатів оцінки конкурентоспроможності підприємства, представлення моделей бізнес-процесу експорту продукції підприємства до та після впровадження цифровізації, метод експертних оцінок – для оцінювання рівня цифровізації бізнес-процесів підприємства.

Інформаційною базою дослідження були офіційні дані Державної служби статистики, дані фінансової та управлінської звітності підприємства, результати власних досліджень, Інтернет-ресурси, матеріали з навчальних посібників на наукових статей. Для теоретичного дослідження були використанні наукові праці на навчальні посібники вчених у сфері управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованих підприємств.

Наукова новизна виконаного дослідження полягає у такому:

- дістали подальшого розвитку принципи управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства, що, на відміну від існуючих включають принципи взаємоузгодженості, економічності, оптимальності, повноти інформації, саморегуляції та адаптації;

- удосконалено науково-практичні засади управління цифровізацією бізнес-процесів експортноорієнтованого підприємства на основі впровадження інтегрованого програмного комплексу ERP-класу, використання якого забезпечить підвищення прозорості і структурованості усіх етапів експортної діяльності підприємства, що сприятиме реалізації низьковитратного розширення дистрибуції продукції на зарубіжні ринки.

Практичне значення одержаних результатів. Розроблені та представлені в магістерській кваліфікаційній роботі пропозиції щодо удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства було представлено на розгляд ТОВ «Юбіай Пак Студія» та визначено можливість практичного застосування запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Овандер Н.Л., Городнюк В.Л. Особливості управління цифровізацією бізнес-процесів підприємств. *Зміни векторів розвитку для забезпечення*

національної соціально-економічної стратегії: матеріали IX Всеукр. наук.-практ. конф., 4-5 грудня 2023 р. Житомир. : Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2023. С. 144-149.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IX Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Зміни векторів розвитку для забезпечення національної соціально-економічної стратегії» (4-5 грудня 2023 р.). Житомир.: Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП».

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 15 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС– ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та принципи побудови бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах

У сучасному ринковому середовищі ефективне управління бізнесом потребує впровадження в систему управління нових методів та інструментів, які дозволяють оперативно та чітко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Цифровізація бізнес-процесів є одним із інструментів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

Цифровізація передбачає впровадження в бізнес-процеси сучасних інформаційних технологій, що сприяє виходу підприємства на більш високий рівень розвитку. Вона змінює підходи до управління, розвиває додаткові способи комунікації, формує нову корпоративну культуру та цінності компанії. Результатом цифровізації бізнес-процесів підприємства є підвищення його конкурентоспроможності та зростання ефективності його функціонування [1].

Процес - це конкретне впорядкування робочої діяльності у часі та просторі з початком і кінцем та чітко визначеними вхідними та вихідними даними: структура дій. Процеси - це структура, за допомогою якої організація робить те, що необхідно для задоволення потреб своїх споживачів [10, с.26].

Бізнес-процес – це повний, динамічно скоординований набір видів діяльності або логічно пов'язаних завдань, які здійснюються з метою виконання визначеного завдання.

Бізнес-процеси допомагають досягти таких ключових результатів [14]:

- досягнення стратегічних цілей підприємства;
- оптимізація ресурсів підприємства;
- підвищення дисципліни в повсякденній діяльності.

За результатами досліджень, проведених компанією Ernst & Young, цифровізація найбільше впливає на такі складові бізнес-процесів як: взаємодія з клієнтами, вартісна пропозиція та управління внутрішньою інфраструктурою [3, с.78].

Впровадження цифрових технологій на підприємстві сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та кращу пристосованість підприємства до швидких змін зовнішнього середовища, результатом чого є підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Пандемія коронавірусної хвороби COVID-19 істотно сприяла активізації роботи багатьох промислових підприємств в напрямі цифровізації їх бізнеспроцесів.

Цифровізація бізнес-процесів передбачає послідовну реалізацію таких заходів [8, с.63]:

- збирання інформації про бізнес-процес, його моделювання, ідентифікацію;
- виявлення місць виникнення, оброблення та споживання інформації;
- моделювання інформаційних бізнес-процесів в рамках бізнеспроцесів;
- модифікація інформаційної системи з урахуванням цієї моделі;
- створення автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно-програмних засобів);
- контролінг бізнес-процесів (фіксація параметрів бізнес-процесів в інформаційній системі, постановка планів, створення звітності тощо).

До основних принципів управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства можна віднести[43, с.107]:

- 1) взаємоузгодженості – управління цифровізацією бізнес-процесів повинно відповідати та бути узгодженим із загальними цілями розвитку підприємства та його планами;
- 2) економічності – управління цифровізацією бізнес-процесів повинно бути спрямоване на мінімізацію витрат підприємства;
- 3) оптимальності – передбачає, що управління цифровізацією

бізнеспроцесів спрямоване на вибір найкращого технічного рішення, яке зокрема, спроможне забезпечити оптимальне співвідношення між результатами цифровізації та витратами на її впровадження;

4) повноти інформації - впровадження цифрових технологій у бізнеспроцеси підприємства повинно бути забезпечене повним обсягом необхідної інформації для максимізації результату;

5) саморегуляції та адаптації – коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

Використання зазначених принципів у процесі управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства шляхом впровадження передових технічних рішень спроможне забезпечити підвищення ефективності його діяльності, зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Архітектура підприємства - це архітектура можливостей і потенціалу бізнесу, заснованих на комбінації таких працюючих спільно факторів, як люди, процеси та технології.

Архітектура підприємства описує як взаємодіють бізнес-процеси і бізнесправила, необхідна інформація, структура і потоки інформації, місця розташування роботи і користувачів [37, с.20].

Розробка бізнес-процесу - це перший крок у створенні архітектури підприємства, оскільки його роль полягає у визначенні способів досягнення цілей, завдань, дій та показників у бізнес-процесах. Інформаційна структура визначається як карта потреб підприємства в інформації та того, як їх задовольняє ІТ. Таким чином, інформаційні системи сприяють розвитку бізнесу та потребують узгодження з реальними бізнес-цілями [45].

Управління бізнес-процесами – це те, як компанія створює, редагує та аналізує передбачувані процеси, які складають ядро її бізнесу (рис. 1.1).

Кожен відділ компанії відповідає за перетворення певних даних на щось інше. Кожен відділ може мати десяток або більше основних процесів.

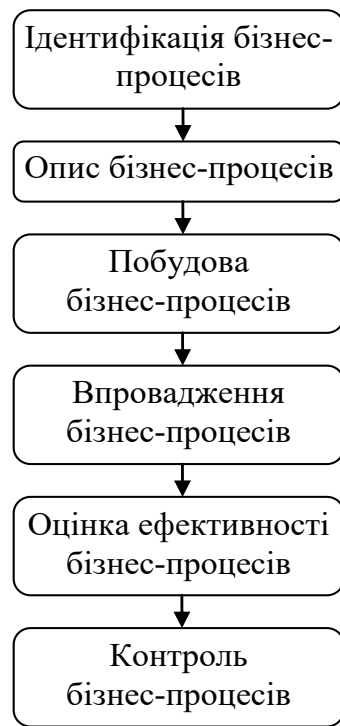


Рис. 1.1. Схема процесу управління бізнес-процесами[45]

Управління завданнями – це обробка чи організація набору заходів, які виникають із проекту. Ці проекти часто є одноразовими і не повторюються. Якщо ці проекти добре організовані, наприклад, у будівельних роботах, використовується програмне забезпечення для управління проектами, таке як «Microsoft Project», Trello, Asana або Kissflow Project – це хороші інструменти для управління завданнями у спеціальних проектах[54, с.77].

Якщо залишити неорганізованими та несистематизованими, погані бізнес-процеси можуть призвести до хаосу. На індивідуальному рівні люди бачать лише одну частину процесу, і дуже мало людей можуть сканувати і побачити повний ефект процесу, де він починається і закінчується, а також де потенційні вузькі місця та неефективність.

Некеровані, хаотичні процеси завдають шкоди бізнесу та призводять до одного або кількох таких сценаріїв [68, с.100]:

- даремно витрачений час;
- багато помилок;
- підвищення провини;

- відсутність даних;
- деморалізовані працівники.

Застосовуючи управління бізнес-процесами, організації можуть покращити свої процеси та підтримувати всі аспекти операцій у оптимальному режимі.

Мета бізнес-процесів – допомогти вашій організації мінімізувати помилки, зменшити відходи та підвищити продуктивність та ефективність. Бізнес-процеси допомагають досягти трьох результатів[73, с.7]:

- чіткість у стратегічному напрямку;
- оптимізація ресурсів фірми;
- підвищення дисципліни в повсякденній діяльності.

Бізнес-процеси є важливими для діяльності практично кожної компанії. Вони є кресленнями для всіх видів бізнес-функцій, дозволяючи різним частинам організації працювати разом і взаємодіяти з постачальниками та клієнтами.

Для деяких бізнес-процес (далі – БП) – це лише технології. Це еволюція розробки додатків та засіб досягнення автоматизації процесів. Для інших, БП – це оптимізація: світ таких методологій, як Six Sigma, Lean, CI або TQM. Для багатьох бізнес-процес – це спосіб повідомити, як вони хочуть виконувати роботу, а також спосіб полегшити зміни. А для деяких інших БП – це метод отримання наочності щодо того, як все насправді працює [1].

Визначення обумовлені вузькою перспективою певної ролі чи функції. Кожен компонент є лише допоміжною частиною бізнес-процесу в цілому. Якщо ці компоненти виконуватимуться окремо, компанії, що їх застосовують, ризикують створити бар'єри у розумінні того, як досягти справжнього БП, і не досягнути повного спектру потенційних переваг.

Частим прикладом цього є автоматизація процесів, які можуть бути частиною БП. Простим доказом цього є той факт, що існує нескінченна кількість процесів, якими можна керувати, оптимізувати та контролювати, не піддаючись автоматизації. Існує також той факт, що цілком можливо автоматизувати неефективний процес. Проте бізнес, який успішно автоматизував поганий процес, часто переконаний, що він успішно застосовує БП[71, с.143].

Для оптимізації бізнес-процесів повинен застосовуватися системний підхід, що передбачає комплексне охоплення всіх сфер та напрямів діяльності підприємства, та має бути сформованим за всіма існуючими функціями управління підприємством.

Компанія може бути настільки гнучкою, ефективною та спритною, наскільки це дозволяє взаємодія її бізнес процесів. Ось проблема: багато компаній розробляють бізнес-процеси ізольовано від інших процесів, з якими вони взаємодіють, або, що ще гірше, вони взагалі не «розвивають» бізнес-процеси. У багатьох випадках процеси просто виникають як «так, як завжди робилося», або тому, що програмні системи їх диктують. Як наслідок, багато компаній заважають своїм процесам, і це буде тривати доти, доки ці процеси не будуть оптимізовані.

В умовах швидких змін в економіці держави ефективне управління бізнесом потребує впровадження нових методів та інструментів, які дозволять оперативно реагувати на зміни в середовищі своєї господарської діяльності. Слід зазначити, що частіше зустрічається термін «бізнес адміністрування», що передбачає застосування якісно нових підходів до управління, які ґрунтуються на значному практичному досвіді та практичних навиках[60, с.152].

Структура внутрішніх бізнес-процесів компанії визначається найважливішими видами її діяльності з метою досягнення цілей клієнтів та інвесторів, що особливо важливо для підприємств пакункової галузі. Досягнення високої продуктивності бізнес-процесів – це лише один із способів виживання, які не надають компанії унікальних переваг. Для досягнення конкурентних переваг необхідно бути ефективнішим за конкурентів. Не існує універсальної та унікальної ефективної методології створення такої системи управління, але можливо розробити та застосувати принципи управління бізнесом на основі процесного підходу. Розглядаючи адміністрування пакункових підприємств з точки зору процесного підходу, слід зазначити, що воно орієнтоване на бізнес-процеси, які описуються, регулюються, знаходяться під постійним контролем і підлягають виправленню у разі виявлення помилок або відхилень від результату.

Саме процесний підхід, при якому вся діяльність організації поділяється на різноманітні бізнес-процеси, є найбільш прийнятним і максимально сприяє досягненню цілей підприємства. Завдяки процесуальному підходу до управління, кожен структурний підрозділ організації забезпечує реалізацію конкретних бізнес-процесів, у яких він бере участь, покращує керованість та покращує загальну продуктивність [38].

Удосконалення бізнес-процесів забезпечить поліпшення кількісних та якісних показників, а також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств [2]. Практика управління українськими підприємствами у пакункової галузі вимагає підвищення ефективності їх комерційної та господарської діяльності. Значне зростання конкуренції з боку іноземних компаній, високий динамізм у розвитку підприємницького середовища, а також економічна криза обумовлюють необхідність удосконалення адміністрування бізнес-процесів на пакункових підприємствах як ефективного інструменту підвищення ефективності підприємницької діяльності діяльність.

Будь-яке управління, в тому числі управління бізнес-процесами, має бути побудовано на основі принципів - основних, вихідні положеннях будь-якої теорії, або основних правил діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи побудови бізнес-процесів на підприємстві [13; 24]

Назва принципу	Опис
1	2
Принцип ритмічності	Сутність даного принципу полягає в забезпеченні виходу певних обсягів продукції за рівні періоди часу і відповідно точне повторення бізнес-процесу на всіх стадіях. В умовах сучасного розвитку бізнес-процесів ритмічність роботи і випуску продукції вимірюється в натуральних і вартісних показниках.
Принцип стандартизації	Введення єдиних стандартів і вимог як до придбання товарів у контрагентів, так і до випуску продуктів свого виробництва дозволяє уникнути не тільки необґрунтованого різноманіття в матеріалах, а й «несумісності» систем і програмних продуктів.
Принцип потоку	Одним з основоположних принципів, що лежать в основі управління бізнес-процесами, є принцип потоку. Суть даного принципу лежить в безперебійній подачі комплектуючих матеріалів, напівфабрикатів та

Продовження таблиці 1.1

1	2
	інших складальних одиниць по всіх стадіях та операціях, починаючи з запуску виробничої лінії до виходу готових продуктів. Цей принцип означає скорочення часу циклу виробництва, в результаті чого підвищується його інтенсивність. Використання даного принципу дозволить за рахунок чітко спланованої розстановки обладнання по ходу технологічного процесу скоротити і впорядкувати зворотно-поступальні рухи предметів праці в процесі виробництва.
Принцип автоматизації	Автоматизація - один із напрямів науково-технічного прогресу, що включає в себе застосування саморегулюючих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем управління, які звільняють людину від участі в процесах отримання, перетворення, передачі і використання енергії, матеріалів або інформації, істотно знижують трудомісткість виконуваних даних операцій. Повна автоматизація виробництва призводить до істотного зростання таких показників, як обсяги випуску, якість продукції, реально скорочуються витрати на оплату робочих, істотно знижуються і практично виключаються роботи, пов'язані зі шкідливими умовами праці.
Принцип оптимальності (зіставлення результатів і витрат)	Принцип оптимальності (зіставлення результатів і витрат) полягає в тому, що оцінка ефективності впровадження того чи іншого бізнес-процесу повинна здійснюватися шляхом зіставлення ефекту і витратами на його впровадження.
Принцип варіантності	Даний принцип полягає в тому, що при прийнятті тих чи інших рішень, пов'язаних з впровадженням бізнес-процесу, слід розглядати різні способи досягнення поставленої мети. В якості альтернативних рішень можуть бути: - базовий варіант; - потенційно досяжний варіант; - оптимальне вирішення.
Принцип сумісності альтернатив	При виборі оптимальних рішень при проектуванні бізнеспроцесів дуже часто доводиться стикатися з незіставністю наявних альтернатив, так як дані процеси можуть протікати в різних виробничих умовах. При цьому кожному альтернативу можна описати безліччю різних показників, які в більшості випадків не збігаються за своєю розмірністю і значущістю. Причому параметри стану системи і її елементів можуть бути як кількісними, так і якісними. Тому для забезпечення порівнянності альтернатив необхідно: 1) усунути відмінності в розмірності показників; 2) визначити важливість (значущість) показників.
Принцип обліку невизначеності	Принцип обліку невизначеності дозволяє знизити рівень ризику прийняття рішень при впровадженні того чи іншого бізнеспроцесу.
Принцип системності	Проектування бізнес-процесів має ґрунтуватися на системному підході. Це означає необхідність визначення цілей і критеріїв ефективності функціонування процесу (разом з системою управління), аналізу структури процесу управління, що розкриває весь комплекс питань, які необхідно вирішити для того, щоб проектована система найкращим чином відповідала встановленим цілям і критеріям. Цей комплекс охоплює питання не тільки технічного, але також економічного і організаційного характеру.

Бізнес-процеси на підприємстві передбачають не тільки виконання будь-яких функцій, але й обов'язкове досягнення цілей та створення цінності для покупців. Бізнес-процеси підприємства повинні складати єдину систему, спрямовану не тільки на отримання прибутку, а й на задоволення потреб споживачів, створення споживчої вартості вироблених товарів. Узагальнення теоретичних розробок у сфері управління процесами дозволило уточнити зміст поняття «бізнес-процес», що розуміється як сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, які використовують вхідні дані планування ресурсів на вході планування, а також організація дій для вирішення завдань, а на виході-створення продуктів, які відіграють стратегічну роль у життєзабезпеченні суспільства та мають цінність для споживачів [2].

Використання даних інструментів дозволяє покращити ефективність та конкурентоспроможність бізнес-процесів, збільшити загальну ефективність діяльності компанії на ринку в умовах цифровізації за допомогою використання спеціальних програм, технологій, інструментів (програм, платформ) та інших елементів.

1.2. Особливості управління цифровізацією бізнес-процесів підприємств

Ера цифрової трансформації суспільства розпочалась ще у XX столітті та істотно посилюється кожного наступного року у XXI столітті. Можна сказати, що значний «стрибок» у цьому напрямі відбувся 2020 року внаслідок розповсюдження коронавірусної хвороби (COVID-19), яка стала причиною істотних обмежень мобільності населення та уповільнення темпів світової торгівлі. Адже відсутність можливості «живої» комунікації з партнерами (клієнтами, контрагентами) внаслідок запроваджених багатьма країнами світу карантинних заходів активізувала використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), цифрових технологій та Інтернет в управлінських і бізнес-процесах майже усіх підприємств усіх сфер діяльності. Наскільки швидко та

успішно можна здійснити такі трансформаційні зміни залежить від поточного стану цифровізації підприємств та їх інноваційної спрямованості в цілому, а також від спроможності керівництва до формування довгострокових стратегій розвитку підприємства в сучасних умовах [11].

Нині ринкові умови господарювання характеризується високим рівнем динамічності, конкурентоспроможності, можливостей, складності та проникненням невизначеності, виникає потреба в організаціях, щоб їхні бізнеспроцеси були належним чином задокументовані, нанесені до схеми та розглянуті. Організації повинні забезпечити ретельне впровадження будь-яких змін у стратегії на всіх ієрархічних рівнях та у всіх операційних процесах.

Архітектура підприємства визначається як високо стратегічна техніка або модель, що використовується для допомоги менеджерам у вирішенні складності бізнес-середовища. Основною концепцією архітектури підприємства є узгодження інформації, технологій, норм, процесів та політики з цілями та стратегіями організації для сприяння інтеграції, послідовності та відповідності організаційного середовища. Архітектура підприємства зосереджується на інтегрованому аналізі бізнес-процесів та інформаційної системи компанії, узгоджуючи бізнес-архітектуру з інформаційною архітектурою[6].

Запорукою успіху при ефективному управлінні бізнес-процесами в контексті здійснення міжнародної діяльності є оцінка структури бізнес-процесів компанії, що дає можливість ідентифікувати джерела сигналів, що інформують про втрати якості, недоліки в управлінні, зниження стратегічних показників.

Цифрова трансформація - це глибоке впровадження в бізнес-процеси сучасні інформаційні технології, що дозволяє вивести організацію на наступний ступінь розвитку. Цифровізація змінює підходи до управління, розвиває додаткові способи комунікації, формує нову корпоративну культуру та цінності компанії. Результатом стає підвищення конкурентоспроможності компанії і помітне збільшення її ефективності[1].

Цифровізація бізнес процесів надає бізнесу можливість взаємодіяти зі своїми клієнтами, підвищити рівень поінформованості про бренд та розширити

свою діяльність на нові та цілеспрямовані географії - часто за нижчою вартістю, ніж це могло б бути при використанні традиційних засобів. Тим часом нездатність адаптуватися може мати жакливі наслідки, включаючи втрату релевантності, конкурентний недолік та неможливість зібрати ключові показники ефективності.

Архітектура підприємства (далі – АП) базується на створенні структури виконання, що є результатом ретельного відбору бізнес-процесів, які вимагають необхідного рівня стандартизації та інтеграції для узгодження з організаційними ресурсами, а саме ІТ -ресурсами. За допомогою АП можна вловити сутність та еволюцію бізнесу та інформаційних систем організації [6].

Архітектура підприємства дає чітке уявлення про те, як пов'язані різні області знань. Також можна дізнатися структуру організації, необхідну діяльність у бізнес-процесі та як інформаційні ресурси взаємодіють із цим процесом. Розвиток експертної оцінки має підтримуватися процесом управління, щоб гарантувати врахування інтересів зацікавлених сторін. АП розуміється як важлива дисципліна для сприяння узгодженню між бізнесом та ІТ.

Щоб компанія реалізувала свою стратегію для отримання та підтримки конкурентних переваг, їй спочатку потрібно побудувати свою базову або фундаментальну архітектуру для отримання та управління можливостями та ресурсами, включаючи людей, знання, бізнес-процеси, інформацію, та технології. На цій основі бізнес-процеси можуть бути побудовані правильно, належним чином стандартизовані та оцифровані безпечно, швидко та ефективно. АП дає бачення основних ресурсів організації, тобто людей, процесів, технологій, інформації та знань. Перевагами архітектури є знання інфраструктури для спілкування, аналіз усіх зацікавлених сторін та можливість організованого проектування нових адаптивних умов [14, с.148].

Архітектура підприємства прагне виявити та вирішити проблеми, починаючи з основи організації, з підходом, сформульованим у бізнес-процесах, що потребує побудови. Використовуючи БП, організація може отримати такі переваги для своєї структури: краще зрозуміти компанію, набути та

zareestruvati znanня dla podalshogo vikorystannya; proektuvannya ta viznachennya chastiny kompanії (funkції, інформація, зв'язок тощо); slугуюchi osnovoyu dla analіzu бізнес-аспектів ta dozvolayuchi modelюvati діяльність підприємства; viznachennya бази dla прийняття рішень щодо операцій та організації компанії; pobudova інтегрованої структури dla розробки та vprovadzhennya програмного забезпечення; viznachennya функціональних можливостей та поведінки компанії з точки зору бізнес-процесів, діяльності та операцій; otrimannya opisu процесів, потоку управління та потоку даних та пунктів прийняття рішень; viznachennya функціональних можливостей програми; opis потоку документів та даних та viznachennya баз даних; і viznannya ролі працівників в організації[14, с.149].

Kozhen element діяльності підприємства повинен підлягати ефективному управлінню. З цієї точки зору управління бізнес-процесами можна визначити як усі зусилля в організації для аналізу та постійного вдосконалення таких основних видів діяльності, як виробництво, маркетинг, комунікації та інші основні елементи діяльності компанії.

Управління бізнес-процесами – це комплексний підхід до реалізації цілей підприємства. Він концентрується на оптимізації способів ведення бізнеспроцесів в організаціях з метою підвищення ефективності операцій в організації [2]. З метою забезпечення довгострокової конкурентної позиції на ринку підприємствам необхідно постійно розвиватись, змінювати та удосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов та потреб споживачів.

Історія розвитку підходів до управління бізнес-процесами налічує вже майже сторіччя, хоча аж до початку 1990-х рр., коли термін «бізнес-процес» увійшов у широке вживання, говорили про опис того, яким чином організація здійснює свої функції та виконує завдання. Розвиток підходів до управління бізнес-процесами прийнято розділяти на три етапи. Початком кожного з них було підвищення інтересу до зростання ефективності діяльності підприємств та процесного управління, що відбувалося щоразу на новому якісному рівні.

Основні характеристики цих етапів наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні етапи історії управління бізнес-процесами[25; 34]

Етап	Моделювання бізнес – процесів	Вдосконалення діяльності організацій	Використовувані інформаційні технології
Перший етап	1920 – 1980-ті рр. Аналіз способів виконання, раціоналізація трудових операцій. Моделі на папері, низька автоматизація при моделюванні бізнес-процесів	1980-ті роки. Загальне керування якістю, безперервність змін. Послідовне вдосконалення діяльності організації	1980-1990-ті рр. Система керування базами даних. Спільне використання даних. Програми, що звертаються до баз даних.
Другий етап	1990-ті роки. Побудова діаграм та аналіз процесів у статистиці. Ручний реінжиніринг. Одноразове створення моделі. Автоматизація: KIC з підтримкою потоків робіт (WfMS, ERP)	1990-ті роки. Реінжиніринг бізнес – процесів, дискретність змін.	1990-і рр. Розподілені обчислення, спільне використання функцій, розподілені додатки.
Третій етап	2000-ті роки. Орієнтоване на бізнес - процеси програмне забезпечення, моделі, що виконуються, ітеративна оптимізація. Імітаційне моделювання та аналіз моделей у динаміці, конвертування моделей, стандартизація методологій	2000-ті роки. Безперервність змін, гнучкість, адаптивність, інтерактивне вдосконалення	2000-ті роки. Системи управління бізнеспроцесами, спільне здійснення бізнеспроцесів, розподілені бізнес-процеси.

Етапи розвитку підходів до управління бізнес-процесами пов'язані з відповідними стадіями розвитку інформаційних технологій та підходів до вдосконалення діяльності компанії.

Початок першого етапу відносять до 1920-х рр., коли вперше була усвідомлена необхідність дослідити бізнес-процеси, описати їх у різних документах та діяти відповідно до цих описів.

Метою управління бізнес-процесами є підвищення ефективності та результативності організаційних процесів шляхом вдосконалення та інновацій. Отже, можна сказати, що бізнес-процеси - це послідовності взаємопов'язаних видів діяльності, які регулярно проводяться в організаціях. Підхід до опису організацій з точки зору бізнес-процесів не тільки допомагає організаціям більш

реагувати на зміни навколишнього середовища, але також допомагає подолати проблеми завдяки функціональній диференціації[43, с.107].

Існує кілька класифікацій, що характеризують бізнес-процеси підприємства.

Одна з найбільш детальних класифікацій бізнес-процесів включає такі елементи: основні процеси; супутні процеси; допоміжні процеси; що забезпечують процеси; керуючі процеси; процеси розвитку.

Процеси, які націлені на виробництво послуги або кінцевого продукту, що виступають цільовими об'єктами створення підприємства та сприяють отриманню доходу, відносяться до основних бізнес-процесів підприємства.

До супутніх процесів відносяться процеси, що дозволяють досягти виробництва товару або надання послуги завдяки виробничій діяльності, що супроводжує основне виробництво та сприяє отриманню доходу.

До допоміжних бізнес-процесів можна віднести процеси, що забезпечують виконання основних бізнес-процесів та визначають їх основні риси.

До забезпечуючих бізнес-процесів відносяться такі процеси, які дозволяють здійснювати життєзабезпечення решти бізнес-процесів і визначають їх основні універсальні характеристики (процеси інженерно-технічного забезпечення, кадрового забезпечення, фінансового забезпечення діяльності тощо) [32, с.173].

До бізнес-процесів управління можна віднести процеси, що представляють систему управління як на рівні бізнес-системи в цілому, так і на рівні окремо взятого бізнес-процесу (процеси формування та здійснення управлінських впливів, стратегічного, оперативного та поточного планування).

До бізнес-процесів розвитку належать процеси, що сприяють удосконаленню вироблених товарів та послуг, технологій, модифікації обладнання (процес технічного переозброєння в різних галузях економіки, проведення науково-дослідницьких та конструкторських робіт тощо) [18].

Існують простіші класифікації бізнес-процесів. Одна з них включає наступні типи процесів: керуючі процеси, основні процеси, допоміжні процеси.

Основні процеси класифікуються за результатами, найбільш цінними для

споживача. Критерієм допоміжних процесів є ресурси, якими вони забезпечують виробництво. Керуючі процеси класифікуються за об'єктом, на який спрямований вплив.

Отже, під процесом розуміється закінчена послідовність операцій, необхідні реалізації економічно значимого об'єкта, детермінована змістовної, тимчасової і логічної послідовністю. Але особливим процесом, який сприяє здійсненню головних цілей підприємства (бізнес-цілей) та позначає сутнісну сферу його діяльності, є «бізнес-процес».

Суть управління процесом може бути виражена з використанням моделі його елементів. Ці етапи забезпечують, при їх відповідному впровадженні, необхідні фази впровадження проекту, автоматизації та визначення продуктивності процесу. Таким чином, кожна бізнес-модель, що відбувається на підприємстві, містить певні елементи, які відображаються в певному порядку та впливають на її загальний план. Бізнес-процес складається з набору видів діяльності, які виконуються узгоджено в рамках організаційно-технічного середовища[50, с.165].

Наразі існує кілька класифікацій бізнес-процесів які мають, однак, багато подібних характеристик.

Класифікація Ерла узагальнює основні ідеї класифікації процесів за їх цільовим ланцюгом створення та структурованістю процесів наступним чином:

- основні процеси є центральними для основних ділових операцій і безпосередньо пов'язані з обслуговуванням зовнішніх клієнтів. Вони зазвичай є основними видами діяльності ланцюжка створення вартості;

- процеси підтримки часто мають внутрішніх споживачів і складаються з допоміжної діяльності основних процесів. Зазвичай вони є адміністративною, другорядною діяльністю ланцюга створення вартості;

- процеси ділової мережі виходять за межі організації, включаючи також постачальників, клієнтів і союзники;

- процеси управління - це процеси, за допомогою яких компанія планує, організовує та контролює ресурси[65].

Типова організація повинна мати менше 15 ключових процесів, які будуть залежати, крім іншого, від виду підприємницької діяльності, промисловості або цілей організації. Процеси повинні бути менш складними та збіжними. У той же час бізнес-процеси необхідні, якщо підприємства хочуть бути конкурентоспроможними на ринку, оскільки усвідомлення ідентифікації бізнеспроцесів створює успіх. Визначення ключових процесів із використанням структурованого підходу, узгодження їх результатів для досягнення бізнес-цілей, розробка відповідних заходів та розподіл достатніх ресурсів для їх вдосконалення є запорукою успіху організації.

Бізнес-процес є основою для участі та взаємодії з метою виробництва продукту чи послуги та досягнення чітко визначених цілей підприємства, і їх структура сильно впливає на загальну ефективність підприємства. Більше того, на цьому постійно мінливому світовому ринку, чим кращі результати діяльності підприємства, тим більшої конкурентоспроможності може досягти підприємство. Підприємство стикається не тільки із проблемами зовнішньої глобальної конкуренції, але і з корінними проблемами вдосконалення внутрішнього бізнеспроцесу, щоб досягти успіху[54, с.77].

Однією з найскладніших управлінських спроб сьогодні є, безсумнівно, спроба створити бізнес-модель, яка найкраще інтегрує організаційну позицію та зовнішню адаптацію та інтегральну інтеграцію. Цей управлінський процес є логічним продовженням моделювання конкурентних переваг певного підприємства таким чином, що організаційне навчання найкраще інтегрує використані, а не загальні організаційні знання; гнучкість організаційних систем визначить потенціал поведінкових процесів, а зміни, орієнтовані на інновації, дадуть можливість стратегічного позиціонування щодо існуючої та потенційної конкуренції. Біс підкреслює, що це тепер можна досягти постійної конкурентної переваги шляхом створення бізнес-моделей на підприємствах.

Бізнес-процеси передбачають різноманітні рішення, такі як вибір шляху з декількох доступних, прийняття рішення про кількість або призначення ресурсів. Ці рішення впливають на результат процесу та успіх досягнення його

мети. Це означає, що управління бізнес-процесами не є разовим проектом, а має бути постійним зусиллям в організації з постійним вдосконаленням бізнес-процесів[39, с.303].

Використання ІТ у бізнесі є одним із головних проблем багатьох ІТ-менеджерів вже більше двох десятиліть. З 2004 р. ця проблема входить до числа провідних досліджень, які вимірюють важливість проблем ІТ-менеджерів та ІТ-директорів. Було показано, що компанії, які досягають більших переваг від продуктивності, продуктивності та присутності на ринку, - це ті, які здатні скористатися перевагами технологій та привести ІТ у відповідність із бізнесом.

Зрозуміло, що пошук належного рівня узгодження між бізнес-цілями та технологіями, що їх підтримують, змінив спосіб управління ІТ сьогодні у багатьох організаціях. Це відбувається не тільки на рівні стратегій оптимального використання вже існуючих технологій та ресурсів (наприклад, застарілі системи, інфраструктура підтримки тощо), але і на рівні специфікації нових технологій, необхідних для підтримки бізнес-процесів, що успішно сприяють досягненню стратегічних цілей.

Крім того, швидкість, з якою розвиваються ІТ, збільшує складність цього узгодження, оскільки не вистачає часу для засвоєння нових технологічних змін. Фактом є те, що зміни в ІТ спричиняють, у свою чергу, зміни у способі роботи та організації бізнес-процесів. З іншого боку, зміни в бізнес-стратегіях - на відповідність глобалізованому світу - спричиняють зміни у бізнес-процесах, що, в свою чергу, спричиняє зміни в технологіях, необхідних для виконання цих процесів. Впровадження нових та більш досконалих технологій зазвичай вимагає перебудови процесів та заходів, необхідних для управління ними. Така ситуація створює своєрідні циклічні відносини причина-наслідки-причини, якими організація повинна керувати стратегічно[50, с.116].

Важливо зазначити, що стратегічні цілі також є тимчасовими, з горизонтом, який не перевищує три-чотири роки. Це пов'язано з впливом мінливого та конкурентного глобального середовища, яке повністю залежить від інформаційних технологій. Це є основною причиною розширення проблеми

вирівнювання, досягнутої за мить, до постійного обслуговування цього вирівнювання протягом більш тривалого періоду часу. Проблема захисту еволюції зв'язків між бізнесом та технологією, що називається в літературі співучасом співробітництва бізнесу / ІТ, розглядалася з різних і взаємодоповнюючих точок зору[43, с.120].

Архітектура підприємства представлена набором моделей, що описують і співвідносять бізнес-цілі, бізнес-процеси, інформаційні системи та ІТ-платформу і які будуть потрібні для підтримки бізнес-процесів організації або її частини.

Таким чином, цільова архітектура підприємства - це архітектура бізнесу, інформаційних систем та ІТ, якою організація повинна володіти протягом наступних трьохчотирьох років, як це потрібно для досягнення цілей, визначених у їх стратегічних планах. Ця архітектура розроблена на основі: стратегічні цілі, яких компанія сподівається досягти в довгостроковій перспективі, і архітектурні принципи, якими має керуватися дизайн цільової архітектури.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємств

У сучасних умовах для будь-якого бізнесу стає стратегічно важливим інвестувати в свої цифрові активи та регулярно діагностувати рівень власної цифровізації [32, с.172].

Четверта промислова революція, спирається на наукові відкриття, що зумовили появу нових технологій, що активно впроваджується і в практику управління підприємствами, змінюючи її кардинально. Швидкість проникнення технологій неймовірно висока в порівнянні з попередніми революціями, буквально за кілька місяців інновації впроваджуються в ланцюжок бізнеспроцесів, підвищуючи їх ефективність, простоту управління або ступінь автоматизації. Керівники не всіх компаній миттєво реагують на такі зміни і складно адаптуються під сучасні вимоги. Але беззаперечно те, що цифровізація

йде тільки на благо підприємствам, дозволяючи сформувати стійкі конкурентні переваги і досягати поставлених цілей швидше, ніж це робилося раніше. Тому систематичне вимірювання рівня цифровізації підприємств стає все більш актуальним і затребуваним[1].

При визначенні сукупності показників для окремого підприємства (організації), що розглядається як система у взаємозв'язку з зовнішніми об'єктами, необхідно забезпечити виконання загальносистемних вимог до показників [44, с.376]:

- адекватність: показник повинен відповідати меті функціонування системи і охоплювати всі істотні аспекти її досягнення;
- вимірність: значення показника завжди можна виміряти в деякій шкалі і виконати над ним допустимі математичні перетворення;
- точність: похибки вимірювання показника не повинні призводити до спотвореного уявлення про результати функціонування системи;
- об'єктивність (коректність): не допускається використання показників, поліпшення значень яких можливо при погіршенні реального стану справ;
- достовірність: спосіб збору та обробки вихідної інформації повинен допускати можливість перевірки точності отриманих даних в процесі незалежного моніторингу та оцінки;
- однозначність (змістовність): визначення показника повинно забезпечувати однакове розуміння істоти вимірюваної характеристики властивості об'єкта як фахівцями, так і кінцевими споживачами послуг, включаючи індивідуальних споживачів, для чого слід уникати надмірно складних показників і показників, які не мають чіткого, загальноприйнятого визначення і одиниць вимірювання;
- повнота: векторний показник ефективності повинен містити таке мінімально можливу кількість приватних показників, яке дозволить найбільш повно і адекватно відобразити мету і результат функціонування системи;
- економічність: отримання звітних даних повинне проводитися з мінімально можливими витратами; застосовувані показники повинні в

максимальному ступені ґрунтуватися на вже існуючих процедурах збору інформації;

- порівнянність: вибір показників слід здійснювати виходячи з необхідності безперервного накопичення даних і забезпечення їх порівнянності за окремі періоди і з показниками, використовуваними в східних (суміжних) системах, а також з показниками, використовуваними в міжнародній практиці;

- своєчасність і регулярність: значення показників повинні фіксуватися зі строго визначеною періодичністю і з незначним часовим лагом між моментом збору інформації і терміном її використання. З огляду на, що кінцевою метою НДР є розробка системи показників оцінки рівня цифровізації, і суть самого поняття цифровізації, як способу організації бізнес-процесів, для виконання зазначених вимог до показників необхідний узагальнений аналіз бізнес-процесів на підприємстві (в організації)[44, с.377].

Бізнес-процес починається з попиту споживача і закінчується його задоволенням. Процесно-орієнтовані організації намагаються усувати бар'єри і затримки, що виникають на стику двох різних підрозділів організації при виконанні одного бізнес-процесу. Бізнес-процес може бути поділений на кілька підпроцесів, процедур і функцій, які мають власні атрибути, однак також спрямовані на досягнення мети основного бізнес-процесу. Бізнес-процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб створювати вартість і цінність для споживачів і виключати будь-які необов'язкові або зовсім зайві активності. На виході правильно побудованих бізнес-процесів збільшуються цінність для споживача і рентабельність (менша собівартість виробництва товару або послуги).

Важливу роль у управлінні бізнес-процесами відіграє оцінка їх ефективності. Ефективність бізнес-процесу – це його результативність, яка визначається як відношення ефекту, результату до витрат, що зумовили його отримання. Ефективність бізнес-процесу - здатність бізнес-процесу забезпечувати задану результативність за мінімального витрачання ресурсів та відсутності непродуктивних витрат і втрат. Ефективність бізнес-процесу – це ознака, що

характеризує продуктивність використання фінансових та технічних ресурсів під час вирішення завдань, поставлених керівництвом компанії[28, с.109].

Оцінку ефективності бізнес-процесів необхідно здійснювати через аналіз процедур та діяльності, які є у компанії, вивчення їх актуальності на сьогоднішній день. Важливо провести наскрізну перевірку бізнес-процесів, перевірити права та повноваження учасників бізнесу. Важливо звернути увагу при оцінюванні процесу на деякі аспекти та характеристики, наприклад, час, якість та легкість використання.

Оцінка ефективності бізнес-процесів – це завдання менеджерів. Завдяки їх діяльності керівники зможуть побачити, наскільки бізнес-процеси ефективні, які витрати відводяться на ресурси і скільки коштів іде на брак. Для нормалізації та стабілізації продуктивності з меншою кількістю браку важливо систематично проводити тренінги, готувати співробітників з метою підвищення кваліфікації, що благотворно впливатиме на основну оцінку бізнес-процесів та їхню ефективність [18, с.23].

Оцінка ефективності бізнес-процесів відіграє важливу роль в управлінні організацією. Через оцінку бізнес-процесів менеджери зможуть оцінити, як працює організація, який підрозділ працює ефективно, хто зі співробітників є найбільш ефективним, який підрозділ неефективний. Це дозволить внести відповідні коригування у функціонування організації підвищення ефективності її діяльності. Вони зможуть проводити моніторинг та контроль діяльності підприємства та оцінити ситуацію всередині та поза підприємством у майбутньому, щоб скоригувати стратегію розвитку організації.

Мета оцінки ефективності бізнес-процесів полягає у визначенні бізнеспроцесів, що мають велике значення для отримання прибутку, а також виявлення неефективних процесів, які найбільше потребують вдосконалення.

Завданнями оцінки ефективності бізнес-процесів є[13, с.55]:

- виділення проблемних бізнес-процесів;
- визначення найбільш прибуткових бізнес-процесів;
- вибір заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів;

- контроль рівня витрат та зниження непрямих витрат;
- виявлення вузьких місць у діяльності підприємства;
- підвищення продуктивності праці працівників управління;
- контроль досягнення стратегічних цілей.

Бізнес-процеси підприємства (організації) можуть мати різний склад і бути структуровані відповідно до галузі діяльності. Технологічні рішення, реалізовані в кожному конкретному бізнес-процесі, характеризуються показником автоматизації. Властивості зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків характеризуються показником інформатизації. У свою чергу, автоматизація та інформатизація забезпечуються комп'ютеризацією.

Оскільки метою цифровізації є підвищення якості управлінських рішень, то і сам процес цифровізації охоплює систему управління підприємством (організацією), що включає керівництво, власників бізнес-процесів і використовуваний цифровий актив [8].

Для запровадження єдиної інформаційної системи визначають її зміст, об'єкт, джерела та інформаційні потоки із введенням їх на відповідні рівні в окремих даних для подальшого використання та збереження. Створення інформаційної системи управління підприємством створює цілісну інформаційну мережу. Застосування інформаційної системи в управлінні підприємствами дозволяє вирішити такі інтереси[14; 67]:

- зниження складності процесу управління при виборі управлінського рішення із багатьох можливих рішень;
- прискорення в обробці великих обсягів інформації;
- можливості координації рішень з іншими ланками процесу або об'єкта;
- збереження та поширення знань та практичного досвіду.

Проблеми оцінювання ефективності використання ІТ-технологій в економіці є достатньо цікавими, так як у ряді випадків складно визначити можливості їхнього спринтування, а також в подальшому через покращення взаємовідносин із клієнтами на ринку, державою та суспільством[5].

На рівнях господарських об'єктів існує покращення взаємодії бізнес-систем

та систем інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ). Ефективність діяльності бізнес-систем внаслідок швидкості виводу на ринок нових виробів продукції та послуг, рівень лояльності клієнтів та партнерів, використання сучасних методів та засобів управління.

Верхній рівень архітектури ІКТ - це сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які постійно удосконалюються. Другий рівень - представлення ІТ-сервісів для задоволення вимог бізнес-систем із зворотного зв'язку його цін на сервіс та користувачів у створених системах управління ІТ-сервісами (ITSM). Третій рівень включає технологію процесів обробки даних. Четвертий рівень представляє ІТ-інфраструктуру систем ІКТ (платформа для технологічних процесів та підтримка ІТ-сервісів)[8, с.49].

Європейський фонд управління якістю (Європейський фонд управління якістю - EFQM) розробляє модуль управління якістю ІТ-сервісів, які відповідають стандартам серії ISO-9000. Концепція цієї моделі - постійна вдосконаленість ІТ-сервісів через циклічне виконання процесів з оцінки результату. При цьому увага повинна бути середньою для клієнтів, лідерства та стабільності освітніх цін, управління на основі процесів та фактів, залучення у процеси працівників, неперервне навчання, удосконалення, інновації, розвиток партнерства та корпоративної соціальної відповідальності.

ІТ-підрозділи можуть розглядати як центри відповідальності чи центри прибутку, тоді вони будуть конкурувати з іншими представниками для підприємств-підприємств (корпорацій) та досягати кращих результатів. Модель EFQM для[6]:

- обґрунтування структури систем менеджменту ІТ-сервісів;
- оцінки ІТ-сервісів;
- поліпшення ІТ-сервісів;
- створення єдиного підходу до управління.

Бізнес-процеси компанії в умовах цифровізації повинні оцінюватися з позиції їх ефективності введення та моделювання.

Для оцінки рівня цифровізації організацій можна використовувати

покрокову методику експертного оцінювання, що дозволяє оцінити ступінь використання систем рішень (сервісів, послуг, додатків та ін.) на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій при здійсненні різних бізнес-процесів організацій та визначити рівень цифровізації організацій. Бізнес-процеси можна конкретизувати підпроцесами, які, своєю чергою, можуть виконуватися з допомогою спеціалізованого програмного забезпечення та спеціальних сервісів[6]. Методика передбачає участь організацій різних форм власності, розмірів та сфер діяльності, оскільки без цифрових технологій нині не може розвиватися жодна компанія.

Було виділено шість укрупнених бізнес-процесів, кожен з яких уточнений рядом підпроцесів: управління персоналом, виробництво / виконання робіт / надання послуг, маркетинг, логістика, фінанси та бухгалтерія, загальногосподарська діяльність). Розподіл бізнес-процесів на основні, управлінські та допоміжні не здійснюється, оскільки метою дослідження є оцінка ступеня цифровізації всього обсягу виконуваних в організації процесів та підпроцесів. Розглянемо алгоритм оцінки рівня цифровізації організації. Оцінка пропонується проводити за допомогою експертного методу (табл. 1.3). Як очевидно з табл. 1.3, логіка дослідження полягає у виконанні трьох послідовних етапів. Етап 1. Топ-менеджменту пропонується заповнити анкету та отримати можливість провести самодіагностику рівня цифровізації своєї організації. Заповнюючи анкету, респондент зазначає рівень реалізації бізнес-процесу (так/ні).

Таблиця 1.3

Алгоритм оцінки рівня цифровізації організації [7]

№ етапу	Опис етапу
1	Розсилка анкет Консультація з приводу заповнення
2	Обробка результатів анкетування Визначення спільного рівня цифровізації організації Аналіз поточного рівня цифровізації
3	Порівняння поточного рівня цифровізації з цільовим рівнем цифровізації Складання дорожньої карти по усуненню невідповідностей між поточним та цільовим рівнем цифровізації

Якщо бізнес-процес знаходиться на аутсорсингу, вказується «ні». Далі вказується використання у реалізованих бізнес-процесах спеціалізованого програмного забезпечення та сервісів (так/ні). Використання текстових редакторів, електронних таблиць та (або) поштових агентів (наприклад, Word, Excel, Outlook) не розглядається як елемент цифровізації, і у відповідному рядку вказується «ні». Дані інструменти використовують у організаціяУ сучасних умовахх повсюдно і не формують конкурентних переваг.

Крім того, респондент вказує, який саме засіб ІКТ реалізовано у компанії для цього бізнес-процесу.

Етап 2. Процедури збору даних та обробки результатів анкетування підприємств були автоматизовані у програмі MS Excel. Після закінчення заповнення анкети топ-менеджмент може побачити рівень цифровізації своєї організації[7].

Так, якщо лише 30% бізнес-процесів організації працюють на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, то підприємство має перший рівень цифрового розвитку – «Локальна цифровізація». У разі, якщо 80% бізнес-процесів використовують у роботі ІКТ, організації присвоюється другий рівень – «Часткова цифровізація». Рівень 3 – «Комплексна цифровізація» – визначається організаціям, які переклали 100% бізнес-процесів на сучасні ІКТ виникає необхідність і можливість взаємодії з контрагентами у цифровому просторі, тому у разі комплексної цифровізації досліджуваної організації та реалізації процесів взаємодії з 50% контрагентів організацію можна віднести до 4-го рівня цифровізації – «Розумна» організація». Рівень 5 авторами названо як «Цифрова екосистема» та передбачає комплексну цифровізацію та реалізацію процесів взаємодії з 60–100% контрагентів (рис. 1.2).

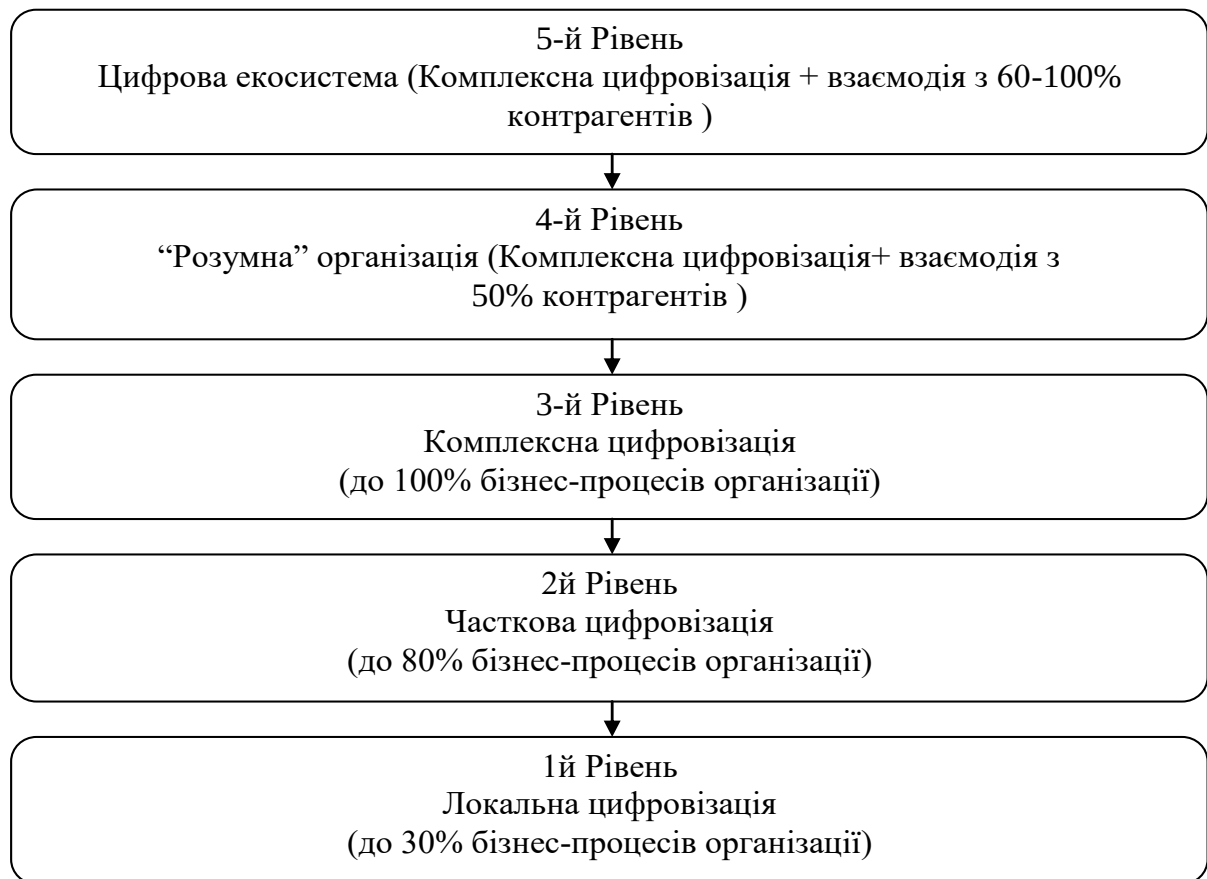


Рис 1.2. Рівні цифровізації організації[7]

Етап 3. Визначивши поточний рівень цифровізації організації, її менеджмент має задуматися про розробку або коригування стратегії цифровізації. Порівняння поточного рівня з цільовим – певним стратегією цифровізації підприємства – чи максимально можливим (за методикою – 100%-на цифровізація бізнес-процесів підприємства) дозволить виявити відставання у цифровій трансформації та своєчасно їх усунути.

Забезпечуючи репрезентативність вибірки досліджених організацій за видами діяльності, їх розміром (великий/середній/малий бізнес) та регіоном можуть бути побудовані відповідні рейтинги [7]:

- рейтинг рівня цифровізації галузей як на рівні окремо взятого регіону, так і на національному рівні;
- рейтинг рівня цифровізації у сегменті «мікро- та малий бізнес» як на рівні окремо взятого регіону, так і на національному рівні;
- рейтинг рівня цифровізації у сегменті «середній бізнес» як на рівні окремо

взятого регіону, так і на національному рівні;

- рейтинг рівня цифровізації у сегменті «великий бізнес» як на рівні окремо взятого регіону, так і на національному рівні;

- рейтинг рівня цифровізації регіонів.

Дана методика оцінки рівня цифровізації відрізняється від існуючих простотою роботи з анкетною, малими витратами часу заповнення, точністю результатів, оскільки респондентами є менеджери підприємств, які мають необхідну інформацію. Розглянута методика, заснована на використанні достовірної інформації, дозволяє отримати узагальнену оцінку ступеня цифровізації окремо взятої організації та галузі в цілому, контролювати вимірювання в галузі цифровізації, виявляти та розвивати перспективні точки зростання, а також визначати найближчі перспективи цифрової трансформації від окремого бізнес-процесу до галузі та регіону в цілому.

Таким чином, отримані результати також можуть лягти в основу розробки цільових програм та проектів розвитку цифрової економіки та підтримки організацій у ході розвитку цифровізації бізнес-процесів.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що цифровізація бізнес-процесів є одним із інструментів удосконалення управління бізнес-процесами підприємства. Цифровізація передбачає впровадження в бізнес-процеси сучасних інформаційних технологій, що сприяє виходу підприємства на більш високий рівень розвитку. Вона змінює підходи до управління, розвиває додаткові способи комунікації, формує нову корпоративну культуру та цінності компанії. Результатом цифровізації бізнес-процесів підприємства є підвищення його конкурентоспроможності та зростання ефективності його функціонування.

2. Встановлено, що розробка бізнес-процесу - це перший крок у створенні архітектури підприємства, оскільки його роль полягає у визначенні способів досягнення цілей, завдань, дій та показників у бізнес-процесах. Інформаційна структура визначається як карта потреб підприємства в інформації та того, як їх задовольняє ІТ. Таким чином, інформаційні системи сприяють розвитку бізнесу та потребують узгодження з реальними бізнес-цілями.

3. Узагальнено, що структура внутрішніх бізнес-процесів компанії визначається найважливішими видами її діяльності з метою досягнення цілей клієнтів та інвесторів, що особливо важливо для підприємств пакункової галузі. Досягнення високої продуктивності бізнес-процесів – це лише один із способів виживання, які не надають компанії унікальних переваг. Для досягнення конкурентних переваг необхідно бути ефективнішим за конкурентів. Не існує універсальної та унікальної ефективної методології створення такої системи управління, але можливо розробити та застосувати принципи управління бізнесом на основі процесного підходу.

4. Обґрунтовно, що цифрова трансформація - це глибоке впровадження в бізнес-процеси сучасні інформаційні технології, що дозволяє вивести організацію на наступний ступінь розвитку. Цифровізація змінює підходи до

управління, розвиває додаткові способи комунікації, формує нову корпоративну культуру та цінності компанії. Результатом стає підвищення конкурентоспроможності компанії і помітне збільшення її ефективності.

5. Встановлено, що управління бізнес-процесами – це комплексний підхід до реалізації цілей підприємства. Він концентрується на оптимізації способів ведення бізнеспроцесів в організаціях з метою підвищення ефективності операцій в організації. З метою забезпечення довгострокової конкурентної позиції на ринку підприємствам необхідно постійно розвиватись, змінювати та удосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов та потреб споживачів. Метою управління бізнес-процесами є підвищення ефективності та результативності організаційних процесів шляхом вдосконалення та інновацій.

6. Обґрунтовано, що цільова архітектура підприємства - це архітектура бізнесу, інформаційних систем та ІТ, якою організація повинна володіти протягом наступних трьохчотирьох років, як це потрібно для досягнення цілей, визначених у їх стратегічних планах. Ця архітектура розроблена на основі: стратегічні цілі, яких компанія сподівається досягти в довгостроковій перспективі, і архітектурні принципи, якими має керуватися дизайн цільової архітектури.

7. Доведено, що оцінка ефективності бізнес-процесів відіграє важливу роль в управлінні організацією. Через оцінку бізнес-процесів менеджери зможуть оцінити, як працює організація, який підрозділ працює ефективно, хто зі співробітників є найбільш ефективним, який підрозділ неефективний. Це дозволить внести відповідні коригування у функціонування організації підвищення ефективності її діяльності. Вони зможуть проводити моніторинг та контроль діяльності підприємства та оцінити ситуацію всередині та поза підприємством у майбутньому, щоб скоригувати стратегію розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮБІАЙ ПАК СТУДІЯ»

2.1. Організаційно-правова характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Юбіай Пак Студія» (далі - ТОВ «Юбіай Пак Студія»). Основним видом діяльності підприємства є розробка, виготовлення і продаж картонних упаковок для різних сфер діяльності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Параметр діяльності	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЮБІАЙ ПАК СТУДІЯ
Скорочена назва	ТОВ «Юбіай Пак Студія»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	39152063
Дата реєстрації	27.03.2014 р.
Уповноважені особи	Антонова Діана Григорівна
Розмір статутного капіталу	874800,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	Основний: 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами Інші: 17.21 Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної тари 17.23 Виробництво паперових канцелярських виробів 17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону
Місцезнаходження юридичної особи:	Україна, 03061, місто Київ, проспект Відрадний, будинок 95

Отже, компанія ТОВ «Юбіай Пак Студія» зареєстрована 27.03.2014 р. за юридичною адресою: Україна, 03061, місто Київ, проспект Відрадний, будинок 95. Керівником організації є Антонова Діана Григорівна. Розмір статутного капіталу складає 874800,00 грн. На момент останнього оновлення даних 18.12.2023 р. стан організації - не перебуває в процесі припинення [49].

Протягом 10 років ТОВ «Юбіай Пак Студія» займає лідируючі позиції у цій галузі. Компанія відповідає за успішне створення коробок, починаючи від дизайну конструктиву і закінчуючи готовою продукцією. Компанія представляє великий асортимент коробок з різними стандартними габаритами. Враховуючи особливості ТОВ «Юбіай Пак Студія» в роботі з виробництва упаковок оптом, можна зробити висновок, що клієнти отримують дійсно високоякісні коробки з доставкою по всій території України. Лідируючі позиції з виробництва коробок в Україні компанія досягла тому, що працює на сучасному обладнанні, регулярно моніторить ринок пакувальної продукції, генерує нові ідеї, залишаючись в тренді.

Історія ТОВ «Юбіай Пак Студія» розпочинається з 2014 року. Саме з цього моменту компанія активно працює над тим, щоб збільшити виробничі потужності, які дозволяють працювати над проектами різного рівня складності.

Основні переваги компанії [49]:

1. Команда справжніх професіоналів. У компанії працюють такі фахівці: менеджери, конструктори і технологи. Злагоджена робота і багатий досвід в сфері пакувальної промисловості дозволили виконувати якісно і оперативно різні проекти від замовників.

2. Міжнародний сертифікат на систему менеджменту – ISO 9001:2015. Це підтвердження того, що ми враховуємо всі нормативні вимоги при виробництві пакувальної продукції.

3. Надання комплексних послуг. Скориставшись комплексом послуг, кожен замовник зможе отримати якісний проект, який ведуть наші фахівці: від першого прототипу і до відвантаження вже готової упаковки.

4. Індивідуальний підхід до кожного клієнта. Ми орієнтовані на основні

потреби своїх замовників, враховуючи їх побажання.

Особливість реалізації продукції, яку пропонує ТОВ «Юбіай Пак Студія» – це особлива упаковка, що була створена з урахуванням розмірів і форм товару та брендування. Відмова від стандартних коробок обумовлена екологічною ситуацією в світі та активним розвитком різних фірм-конкурентів, що використовують різноманітні маркетингові інструменти для залучення все більшої кількості клієнтів. Тому крупним підприємцям або малому бізнесу доводиться працювати над тим, аби створювати конкуренцію іншим компаніям.

Це збільшує пізнаваність бренду, допомагає створювати приховану рекламу, що не викликає негативних емоцій у покупців[49].

Можливість запропонувати продукцію ТОВ «Юбіай Пак Студія» якомога більшої кількості людей - це завдання, компанії.

Мета підприємства - надати клієнтам таку сучасну багатофункціональну картонну упаковку стабільно високого, ексклюзивного якості, що стане завершальним етапом до їх товарів. В основному це робиться за допомогою виробництва повного циклу: від дизайну конструктива до виготовлення продукції. Україна є країною походження ТОВ «Юбіай Пак Студія», в той час як її дизайн товарів походить з різних частин країни світу, що робить його однією з найбільш прогресивних компаній на ринку. В компанії, клієнти мають можливість вибирати з широкого асортименту товарів і отримувати професійну консультацію.

Виробничий комплекс компанії, який знаходиться в Київській області, використовує при виробництві європейське високопродуктивне обладнання. Процес виготовлення пакування проходить через декілька етапів.

Товарна продукція ТОВ «Юбіай Пак Студія» сертифікована, відповідає державним та міжнародним стандартам, оскільки на підприємстві запроваджена система управління якістю ISO 9001:2015[49].

ТОВ «Юбіай Пак Студія» пропонує на вибір різні картонні коробки, що відрізняються своїми формами і розміром. Виходячи з даних параметрів, заведено визначати їх призначення в тій чи іншій сфері (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Характеристика видів продукції, що є об'єктом господарської
діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Вид продукції	Характеристика
Кришка-дно	Коробка складається з двох частин: кришка і дно, виконані з однакового матеріалу. Найчастіше такі види упаковок використовують для несипучих товарів: випічка, ювелірні прикраси, біжутерія, для упаковки подарунків.
Шкатулка	У такій упаковці задня стінка і кришка з'єднані за рахунок відповідних замків. Це ідеальний варіант для взуття, електроніки або продуктів харчування несипучого типу.
Лоток «екран»	Така упаковка відрізняється наявністю відкритої верхньої частини, за рахунок чого можна з легкістю побачити все, що знаходиться в коробці. Найчастіше лоток «екран» використовують для різних кондитерських виробів.
Пачка	Представлена в декількох варіантах: - студія Юбіай Пак пропонує упаковку для легких товарів – продукти харчування або фармацевтична продукція; - «Хвіст ластівки» – для продукції більшої ваги; - автотно використовують для великогабаритних видів побутової техніки.
Коробка «з вушками»	Один з найпопулярніших варіантів коробки з бічними клапанами. На кришці знаходиться відповідний язичок. Це самозбірна коробка, що є універсальним рішенням для різних видів товарів.

ТОВ «Юбіай Пак Студія» виробляє упаковки для товару на замовлення по всій Україні для різних сфер. Пропонується наступні популярні види упаковок:

- коробки для харчової продукції – різноманітні кондитерські вироби, готові страви для доставки з кафе і ресторанів;
- індивідуальні упаковки з фірмовим стилем саме для вашої компанії – відмінне рішення для упаковки подарунків, призначених для бізнес-партнерів, клієнтів;
- упаковка для косметичних виробів, а також парфумерної продукції;
- оригінальні упаковки для алкогольних напоїв;
- коробки для продукції, що належить до категорії побутової хімії;
- упаковки для товарів, популярних у фармацевтичній галузі;
- упаковка для креативних подарунків до різних свят, заходів та інших урочистих подій.

Поліграфія в Юбіай Пак студія пропонує замовити упаковку для товару за

індивідуальним дизайном клієнта. Разом з використанням корпоративної символіки Вашої компанії, вдається збільшити пізнаваність бренду серед потенційної аудиторії клієнтів.

ТОВ «Юбіай Пак Студія» надає для своїх клієнтів наступний список послуг:

- друк на картоні – найпопулярніша і досить затребувана техніка, яка вважається відмінним маркетинговим інструментом;
- ламінація – післядрукарський спосіб обробки матеріалу;
- тиснення – процес, в результаті якого вдається створити рельєф на певній поверхні;
- конгрев – унікальна технологія тиснення, за рахунок якої вдається отримати рельєфний малюнок за допомогою деформації основи;
- слім-каширування – післядрукарська обробка, коли кілька картонних аркушів припресовують один до одного;
- шрифт Брайля – можливість наносити різні написи на пакувальні матеріали, що особливо актуально для людей зі слабким зором;
- штанцювання або висікання – дозволяє створювати різні варіанти висікання на картоні, папері;
- склеювання – це завершальний процес післядрукарської обробки матеріалу.

Таким чином, наші фахівці пропонують найпопулярніші і актуальні методи обробки упаковки, що дозволить створити ідеальну продукцію на замовлення.

Студія ТОВ «Юбіай Пак Студія» має власне виробництво пакувальної продукції під Києвом. Проте наші товари доступні на продаж не тільки для жителів столиці, а й для всіх жителів України. Готові упаковки оптом будуть доставлені в різні населені пункти.

Фахівці ТОВ «Юбіай Пак Студія» допоможуть підібрати ідеальний матеріал для створення тих чи інших видів пакувальної продукції. Підбір матеріалу залежить від ваги товару, який в подальшому буде в ній зберігатись і транспортуватись.

Діюча організаційна структура управління ТОВ «Юбіай Пак Студія» наведена на рис. 2.1.

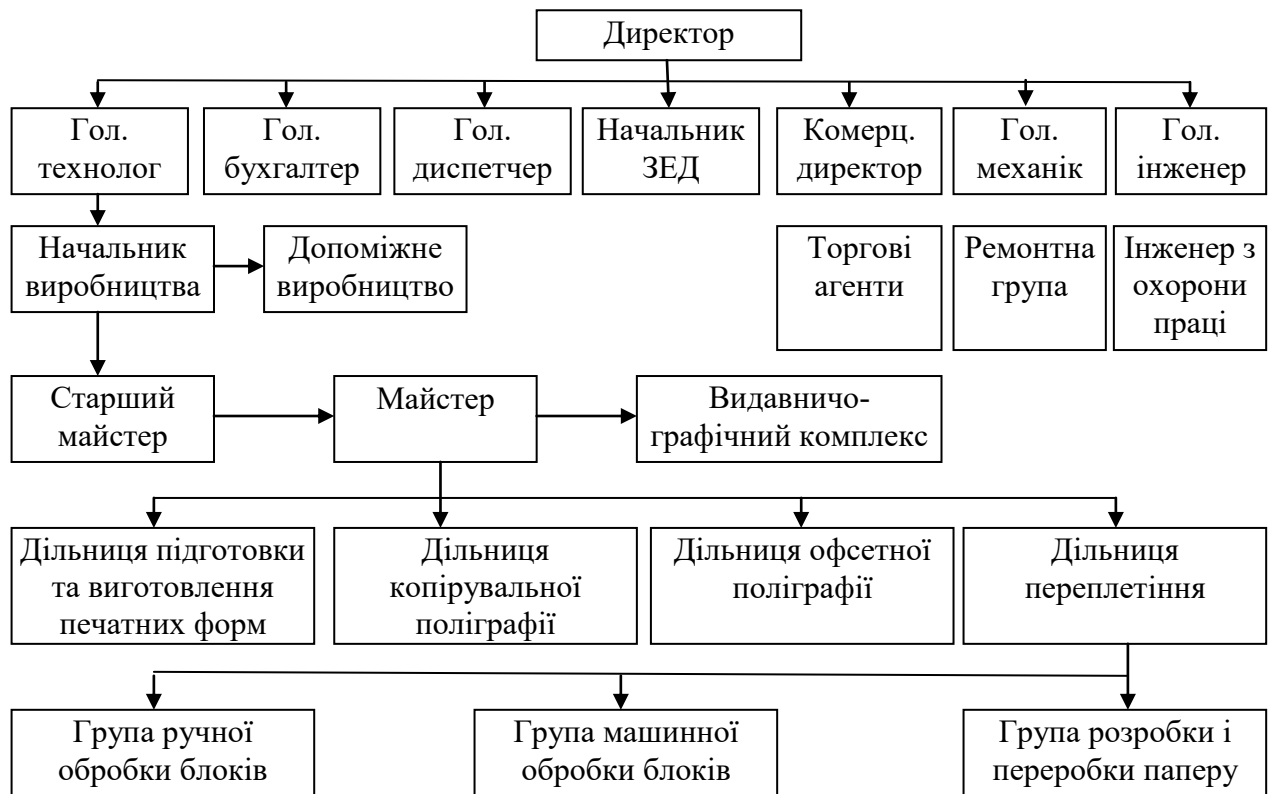


Рис. 2.1. Діюча організаційна структура управління ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Таким чином, на ТОВ «Юбіай Пак Студія» організаційна структура управління лінійно – функціональна. Головним на підприємстві є директор підприємства, йому підпорядковуються головний бухгалтер, головний технолог, головний інженер, начальник відділу ЗЕД, комерційний директор, головний диспетчер. Головному бухгалтеру підпорядковується весь відділ бухгалтерії. Головному технологу підпорядковується начальник виробництва, якому в свою чергу підпорядковуються: дільниця підготовки та виготовлення печатних форм; дільниця копірувальної поліграфії; дільниця офсетної поліграфії; дільниця переплетіння. Начальнику планово-економічного відділу підприємства підпорядковується економічний відділ підприємства. Головному інженеру підпорядковується інженер з охорони праці.

2.2. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

У наш час існує величезна кількість матеріалів, які використовуються у виробництві споживчої тари. Це обумовлено тим, що той чи інший матеріал має як переваги, так і недоліки, які можуть проявлятися під час виготовлення з них споживчої тари. Найбільш поширені такі матеріали для виготовлення тари: папір, картон, скло, кераміка, деревина, пластичні маси. Але найбільшу питому вагу серед них становить папір та картон, які виготовляють із матеріалів рослинного походження[41, с.16].

На українському ринку пакування, як і на ринках інших країн світу, існує та активно конкурує споживча упаковка з картону та паперу. Найбільш поширеними її видами є ящики з гофрокартону, коробки та ящики з картону, мішки та пакети з паперу, які застосовуються для пакування різноманітних товарів і продукції в багатьох сферах виробництва [53, с.336].

Динаміка виробництва упаковки з картону та паперу в Україні представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка виробництва упаковки з картону та паперу в Україні[35]

Вид упаковки	Роки						
	2000	2005	2008	2009	2010	2015	2021
Ящики з гофрокартону, млн м2:							
– виробництво	171,1	655,7	856,3	783,2	866,5	875,0	844,0
– споживання	157,3	597,7	809,7	749,7	828,5	815,0	848,6
Коробки та ящики з паперу та картону, тис. т:							
– виробництво	-	78,0	89,0	70,3	70,0	80,6	80,7
– споживання	-	-	65,7	46,2	43,6	56,6	56,7
Упаковка з паперу (інша), тис. т:							
– виробництво	-	50,0	60,8	64,5	85,0	81,6	80,7
– споживання	-	-	62,9	66,6	86,3	82,6	81,7

За всі роки незалежності України тільки у 2021 р. на підприємствах галузі був досягнутий найбільший обсяг виробництва і споживання (848,6 млн м2) ящиків з гофрокартону [1].

Основним видом упаковки з картону в Україні є ящики з гофрокартону –

екологічно чистого матеріалу, який легко піддається вторинній переробці і має всі властивості картону, але більш міцний. Гофрокартон – багатошаровий матеріал, який має 1, 2 і більше гофрованих і плоских шарів. Чим більше шарів, тим вища його міцність. Найбільш поширеним є 2-, 3- і 5-шаровий картон [35].

Композиційний склад сировини визначає якість, основні властивості гофрокартону та його собівартість. У силу того, що в Україні відсутнє виробництво целюлози – основної сировини для виготовлення паперу та картону, галузь змушена орієнтуватися на переробку вітчизняної макулатури, а також імпортувати целюлозу (200-280 тис. т макулатури) із-за кордону [26].

Динаміка заготівлі макулатури, імпорту целюлози і макулатури в Україні наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Джерела сировини, які використовуються підприємствами целюлозно-паперової промисловості України[35]

Вид сировини	Роки						
	2000	2005	2008	2009	2010	2015	2021
Вітчизняна макулатура, тис. т	349,0	600,1	70,3	680,0	729,0	772,4	767,7
Імпорт макулатури, тис. т	85,2	140,7	159,3	196,3	214,8	267,9	281,7
Імпорт целюлози, тис. т	48,6	83,2	100,4	86,0	87,6	81,8	76,2

Зараз основною сировиною вітчизняних картонно-паперових підприємств є макулатура (більше 90 % від загальної потреби щодо волокнистих напівфабрикатів), що впливає на асортимент виробленої продукції. Виробництво картону і паперу для гофрокартону сьогодні становить близько 55 % від усіх видів паперу та картону, вироблюваних в Україні.

У 2021 р. виготовлено 507,5 тис. т такого картону, що на 18 тис. т менше, ніж було вироблено в 2020 р. На Київському КБК виробництво знизилося на 12,8 тис. т, хоча обсяг виготовлення ящиків з гофрокартону при цьому був збільшений. На Рубежанському КБК виробництво картону знижено на 2,8 тис. т., а тари з гофрокартону – на 33,1 млн м². При цьому імпорт в Україну паперу та картону для виготовлення гофрокартону збільшився на 33,5 тис. т. і 2021 р.

склав 112,8 тис. т. Таким чином, у 2021 р. український ринок сировини (флютинг і лайнер) для виготовлення гофрокартону на 79 % формувався за рахунок власного виробництва [26, с.24].

Український ринок сировини для пакування з картону та гофрокартону протягом останніх п'яти років розвивався активними темпами. Його приріст із 2017 року становив у натуральному вираженні 34%, досягнувши до 2022 року обсягів виробництва 5401 тис. тонн. На ринку сировини можна виділити кілька найпопулярніших різновидів. Один із них – папір для гофрування (флютинг), який займає понад 75% сировини у виробництві відомих асептичних упаковок «Тетрапак». Не поступаються паперу для гофрування крафтлайнери (целюлозний картон) та тестлайнери (макулатурний картон), з яких виробляється гофроупаковка.

У грошовому вираженні приріст за 5 років і зовсім був дворазовим – лише у 2021 році вартісні обсяги виробництва збільшились на 87% за рахунок зростання відвантажувальних цін виробників, дефіциту макулатури через вплив мігрантів під час пандемії (більшість макулатури збиралася саме мігрантами) та переорієнтації роздрібної торгівлі на формат онлайн-доставки. Усереднена вартість сировини 2021 року становила 50232 грн. за тонну, збільшившись у 1,5 раза порівняно з попереднім роком[15].

Щодо вартості виробництва, то до кінця 2022 року порівняно з початком року ціни на гофрокартони та гофроящики знизилися після зменшення на 26–28% вартості пакувальної сировини. Найбільші темпи зниження вартості упаковки припадають так само, як і на сировинному напрямі, на липень і серпень (–12%). З урахуванням того, що ціни на пакувальні матеріали можуть повернутися до січневих показників, вартість самої упаковки протягом місяців 2022 року теж стабілізується, додавши до усереднених значень червня – серпня 10–15%. Відхід іноземних виробників більшою мірою відбився на виробничому ланцюжку в сегменті безпосереднього створення упаковки.

Основними компаніями, які задовольняють послуги на пакувальні матеріали в Україні, є 5 підприємств: «Лідерпак», «Упаковочка»,

«МарамаксПак», «Центрпак» та «Прайм-Прінт». Основними конкурентами та загрозами для ТОВ «Юбіай Пак Студія» є діяльність «Лідерпак» та «Прайм-прінт», які разом займають близько 37 % ринку упаковки в Україні. Так як велика частка споживачів розподіляється між цими двома підприємствами, то вхід для новим компаній на цей ринок буде складним, оскільки високі бар'єри, а також буде важко створити таку програму лояльності, щоб залучити необхідну для функціонування підприємства кількість клієнтів.

Карта стратегічних груп конкурентів підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія» на ринку представлена на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Карта стратегічних груп конкурентів підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія» на ринку

Виходячи з вище наведеної карти стратегічних груп конкурентів (рис. 2.2), бачимо, що ТОВ «Юбіай Пак Студія» разом з ПрАТ «ПРАЙМ-ПРИНТ» займають лідируючі позиції на ринку упаковки в Україні.

ТОВ «Юбіай Пак Студія» має перевагу завдяки новому обладнанню, що дає нижчу собівартість продукції. Також гарна оплата трудових ресурсів, що сприяє низькій текучості, а як наслідок – менша кількість браку під час виробництва.

Станом на 2022 рік кількість споживачів упаковочної продукції в Україні становить 240 підприємств, що майже на 10 % менше ніж торік[26].

Розподіл ринку між компаніями, які задовольняють послуги на пакувальні

матеріали в Україні у 2022 році представлено на рис. 2.3.

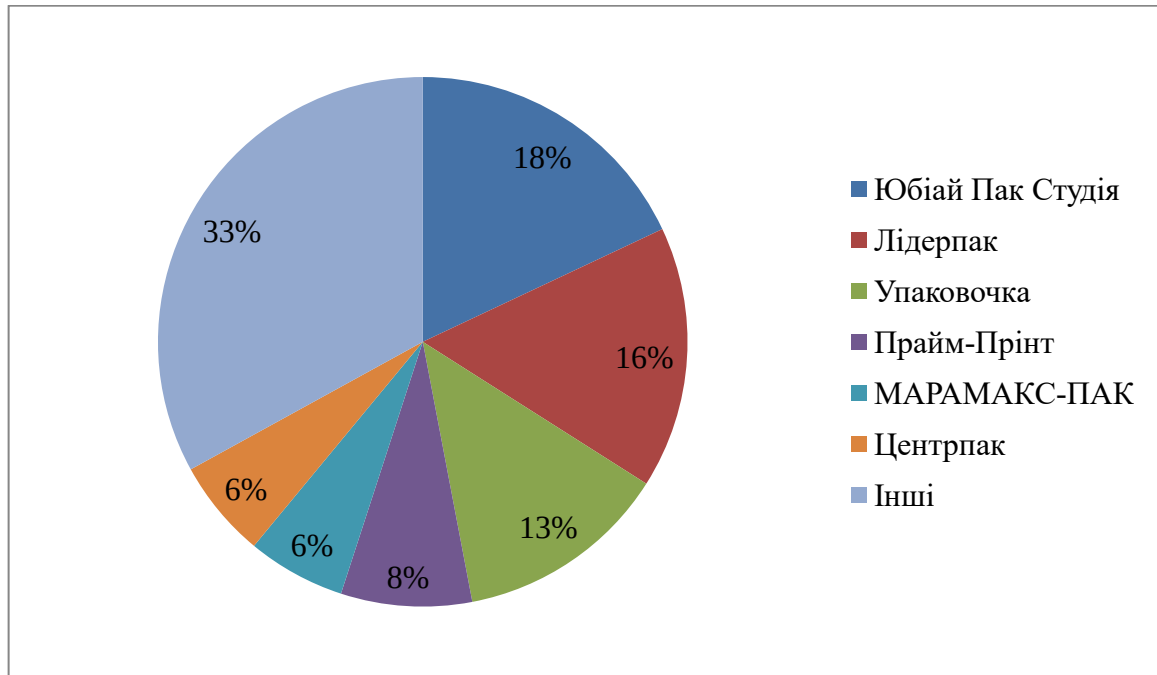


Рис. 2.3. Розподіл ринку між компаніями, які задовольняють послуги на пакувальні матеріали в Україні у 2022 році, %[26]

На сьогодні активними партнерами підприємства є пакувальні компанії з України. Основним партнером компанії з постачання бумажної продукції є типографія «Інтерконтіненталь», що займаються офсетний та рольовим друком.

Фальцюванням продукції займається компанія «Прайм-Прінт», що є одночасно і партнером, і конкурентом підприємства. Лакує продукцію підприємство «Тільки Так Плюс».

Для оцінки зовнішнього середовища підприємства необхідно зрозуміти особливості ринкового середовища, в якому діє підприємство, виокремити економічні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

Найбільші країни-експортери паперової продукції з України у 2022 р. представлено на рис. 2.4.

Найбільші країни-експортери паперової продукції: Німеччина (12%); Сполучені Штати Америки (9%); Фінляндія (8%); Швеція (8%); Канада (6%); Китай (5%); Індонезія (4%); Австрія (4%); Франція (3%); Бельгія (3%) тощо.

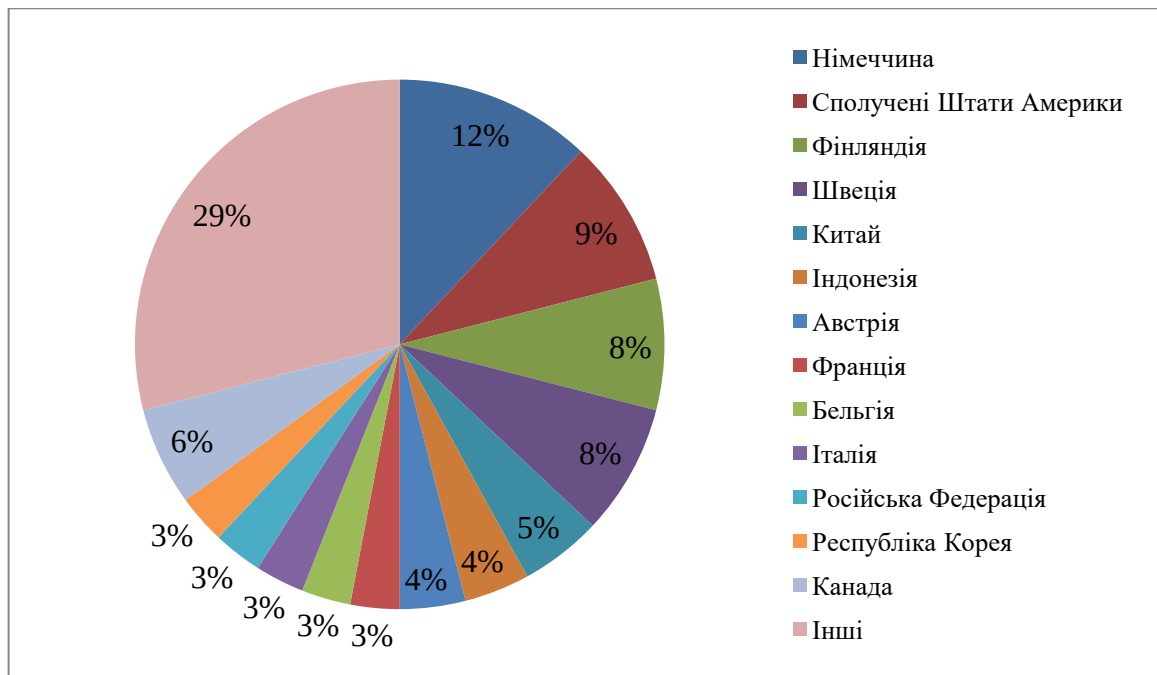


Рис. 2.4. Структура найбільших країн-експортерів паперової продукції з України у 2022 р., %[15]

Триває тенденція зниження обсягу виробництва і пропозиції на ринку друкованих паперів, таких як газетний, офсетний, форматна папір для офісної техніки. Це пояснюється збільшенням переходу на інтернет-видання, а також зниженням замовлень на рекламну продукцію[15].

Сьогодні багато країн відмовляються від використання поліетиленової упаковки і переходять на картонно-паперову, яка є найбільш безпечною і вигідною з точки зору екології і переробки. Крім того, дуже багато підприємств в Європі переходять на використання в якості сировини вторинного волокна, тобто макулатури. Середньоєвропейський показник по споживанню картону і паперу на душу населення знаходиться на рівні 55 кг на людину.

Робота в кризових умовах вимагає від промислових підприємств вирішення проблем забезпечення їхнього життєдіяльності і визначення нових пріоритетів, що полягають в оптимізації процесів виробництва і управління, підвищенні якості та конкурентоспроможності продукції, модернізації діючих потужностей з впровадженням сучасних технологій, що надає можливість розширити та оновити асортимент вироблюваної продукції.

2.3. Діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства

Діагностика фінансово-економічної діяльності є ключовою частиною аналізу в сфері економіки, оскільки вона дозволяє визначати конкурентоспроможність підприємства, контролювати його ліквідність, платоспроможність, фінансову та ринкову стійкість, а також розробляти стратегії для запобігання банкрутства. Усі учасники бізнесу повинні користуватися методиками фінансового аналізу для оптимізації своїх рішень та інтересів. Завдяки комплексній оцінці фінансово-економічного стану можна помітно зменшити невизначеність та ризики, що властиві управлінським рішенням в умовах ринкової конкуренції.

Головна мета діагностики фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія» полягає вчасному виявленні та усуненні недоліків у фінансовій діяльності, виявленні резервів для покращення фінансового стану та платоспроможності підприємства.

Ключове значення у формуванні ефективної системи управління відіграє своєчасне визначення основних параметрів кризової ситуації, яке базується на міжнародних та внутрішніх аналітичних методиках. Одним із ключових показників успішності й ефективності суб'єкта господарювання є його стабільний фінансовий стан. Саме тому керівництво підприємств вдосконалює стратегії для покращення фінансово-економічного положення, що стає запорукою для подальшого розвитку.

З метою підвищення рівня фінансової стійкості підприємства доцільно збільшувати власний капітал шляхом розвитку статутного та резервного фондів, збільшення обсягів виробництва та реалізації прибуткової продукції, оптимізації витрат на виробництво та собівартості продукції чи послуг, вдосконалення фінансової діяльності, ефективнішого управління оборотними активами та керування заборгованістю перед підприємством.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	17418,1	15130,6	19908,9	2490,8	14,30
Валовий прибуток, тис. грн.	2263,0	2931,5	5121,3	2858,3	126,31
Чистий прибуток, тис. грн.	1186,9	1911,7	2824,2	1637,3	137,95
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6648,4	8378,6	10755,6	4107,3	61,78
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	1456,8	2310,4	2711,6	1254,8	86,14
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5191,6	6068,2	8044,1	2852,5	54,94
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	147	156	145	-2	-1,36
Фондовіддача, грн.	11,96	6,55	7,34	-4,61	-38,59
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	9,91	14,81	18,70	8,79	88,70
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	118,49	96,99	137,30	18,81	15,88
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,36	2,49	2,47	-0,88	-26,23

В процесі здійсненої діагностики головних економічних показників діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія» визначено, що протягом 2020-2022 рр. зафіксовано зростання обсягів господарської діяльності компанії. Так, чистий дохід від реалізації продукції складав 19908,9 тис.грн., що на 2490,8 тис.грн., або на 14,30 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, валовий прибуток ТОВ «Юбіай Пак Студія» зріс у 2022 р. на 2858,3 тис.грн., або на 126,31 % та мав значення в сумі 5121,3 тис.грн. Аналізоване підприємство ТОВ «Юбіай Пак Студія» здійснює власну діяльність прибутково, та визначено, що обсяг чистого прибутку фірми складав 2824,2 тис.грн., що на 1637,3 тис.грн., або на 137,95 % більше, ніж у 2020 р.

Майновий стан ТОВ «Юбіай Пак Студія» вважатимемо задовільним, оскільки у 2022 р. зафіксовано зростання середньорічної вартості активів компанії на 4107,3 тис.грн., або на 61,78 %, що становило 10755,6 тис.грн. Діагностика засвідчила, що відбулося збільшення середньорічної вартості необоротних активів на 1254,8 тис. грн., або на 86,14 % та середньорічної вартості оборотних активів на 2852,5 тис. грн., або на 54,94 %.

Протягом досліджуваного періоду було визначено зменшення середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Юбіай Пак Студія» на 2 людини, або на 1,36 %. Станом на кінець 2022 р. у ТОВ «Юбіай Пак Студія» працювало 145 чоловік. Таким чином, можна твердити про позитивну тенденцію щодо збільшення рівня продуктивності праці на 18,81 тис.грн., або на 15,88 %, що у 2022 р. становило 137,3 тис.грн.

Діагностика майна підприємства включає в себе оцінку структури майна, його складу, джерел формування та зміни в цих складових. Для цього застосовуються методи вертикального і горизонтального аналізу балансу, а також фінансові коефіцієнти.

Під час аналізу майна підприємства важливо вирішувати кілька ключових питань: оцінка загальної структури майна, огляд виробничого потенціалу, особливо основних активів; аналіз складу та зміни оборотних коштів; перевірка джерел майна та наявності власних оборотних коштів; аналіз основних показників, що відображають майновий стан підприємства.

У складі майна ТОВ «Юбіай Пак Студія» входять виробничі та невиробничі фонди, а також інші активи, вартість яких фігурує у балансі підприємства.

Джерелами формування активів у ТОВ «Юбіай Пак Студія» є різноманітні: внески засновників у грошові та матеріальній формі, прибуток від реалізації продукції та послуг, отримані доходи від цінних паперів, кредити від банків та інших кредиторів, капітальні вкладення та дотації з бюджету, придбане майно від інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку, а також інші джерела, що не суперечать законодавству України. Отже, для аналізу майнового стану ТОВ «Юбіай Пак Студія» використовуються різноманітні методи, прийоми та моделі. Вибір конкретних засобів аналізу залежить від мети та завдань, які стоять перед аналітичним процесом у кожному окремому випадку.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	1669,7	21,90	2951,1	32,31	2472,0	19,97	802,3	48,05	-1,93
в т.ч. основні засоби	1669,7	21,90	2951,1	32,31	2472,0	19,97	802,3	48,05	-1,93
2. Оборотні активи	5955,1	78,10	6181,3	67,69	9906,8	80,03	3951,7	66,36	1,93
в т.ч. запаси	753,5	9,88	1031,1	11,29	1847,2	14,92	1093,7	145,15	5,04
дебіторська заборгованість	3144,5	41,24	3105,6	34,01	4037,8	32,62	893,3	28,41	-8,62
грошові кошти	2018,5	26,47	2009,4	22,00	3960,4	31,99	1941,9	96,21	5,52
Пасиви									
1. Власний капітал	6232,8	81,74	8144,1	89,18	10749,7	86,84	4516,9	72,47	5,10
в т.ч. зареєстрований капітал	674,8	8,85	674,8	7,39	674,8	5,45	0,0	0,00	-3,40
нерозподілений прибуток	5558,0	72,89	7469,3	81,79	10074,9	81,39	4516,9	81,27	8,49
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	286,5	3,76	322,5	3,53	359,5	2,90	73,0	25,48	-0,85
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	1105,5	14,50	665,8	7,29	1269,6	10,26	164,1	14,84	-4,24
Баланс	7624,8	100,00	9132,4	100,00	12378,8	100,00	4754,0	62,35	х

За результатами проведеного аналізу встановлено, що загальна вартість майна компанії ТОВ «Юбіай Пак Студія» підвищилася за 2020-2022 рр. на 4754,0 тис.грн., або на 62,35 %, що станом на кінець 2022 р. складало 12378,8 тис.грн. Отже, можна говорити про те, що вартість необоротних активів складала 2472,0 тис.грн., або тільки 19,97 % в загальній структурі активів, а вартість оборотних активів сягала значення 9906,8 тис.грн., або 80,03 % в загальній структурі активів. В результаті представленого аналізу пасивів ТОВ «Юбіай Пак Студія» встановлено, що у 2022 р. власний капітал фірми характеризувався найбільш вагомою питомою вагою, а саме 86,84 % в структурі зобов'язань ТОВ «Юбіай Пак Студія». Також, поточні зобов'язання і забезпечення мали значення на рівні

1269,6 тис.грн., або тільки 10,26 % структури зобов'язань. Вартість зареєстрованого капіталу ТОВ «Юбіай Пак Студія» була незмінною та складала 674,8 тис.грн. Підприємство ТОВ «Юбіай Пак Студія» характеризувалося вагомою сумою нерозподіленого прибутку в розмірі 10074,9 тис.грн. у 2022 р., що на 4516,9 тис.грн., або на 81,27 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансові показники діяльності підприємства відображають його ефективність у всіх сферах роботи: основній, інших операційних, фінансових та інвестиційних. Вони є ключовими для економічного зростання підприємства та утвердження його фінансових зв'язків із партнерами.

При оцінці фінансових результатів кожного напрямку діяльності важливо враховувати особливості їх формування, що впливають із специфіки конкретної сфери. Особливу увагу зазвичай приділяють фінансовим результатам від основної діяльності, оскільки це є основною метою функціонування підприємства та є джерелом основного доходу. Різні види діяльності можуть мати відмінності у своїх фінансових результатах, тому вивчення характерних особливостей кожного підприємства стає ключовим. Це дозволить провести глибший аналіз фінансових показників та здійснити їх порівняльну оцінку.

Позитивний фінансовий результат є не тільки джерелом надходжень до бюджету, але і відповідним ресурсом збільшення потужностей підприємств, їх зростання та нарощування економічного потенціалу. З іншого боку, результати аналізу можуть стати додатковим джерелом аудиторських доказів при проведенні аудиту фінансової звітності підприємств, а також для оцінки безперервності діяльності. У зв'язку з тим, що результати аналізу фінансових результатів підприємств є предметом зацікавленості широкого кола стейкхолдерів (держава, власники, аудитори, аналітики), дослідження їх є актуальним напрямом досліджень.

Аналіз фінансових результатів у діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія» вимагає використання певної методики, яка представляє собою набір правил, прийомів і методів для збору, аналізу та обробки фінансової інформації.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ

«Юбіай Пак Студія» проаналізовано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17418,1	15130,6	19908,9	2490,8	14,30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	15155,1	12199,1	14787,6	-367,5	-2,42
Валовий прибуток	2263,0	2931,5	5121,3	2858,3	126,31
Фінансовий результат від операційної діяльності	2263,0	2931,5	5121,3	2858,3	126,31
Інші доходи	1750,9	1523,5	1517,3	-233,6	-13,34
Інші витрати	2566,5	2123,6	3194,5	628,0	24,47
Фінансовий результат до оподаткування	1447,4	2331,4	3444,1	1996,7	137,95
Чистий фінансовий результат	1186,9	1911,7	2824,2	1637,3	137,95

Аналіз засвідчив, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Юбіай Пак Студія» отримав тенденцію до збільшення протягом досліджуваного періоду на 2490,8 тис.грн., або на 14,30 %, що на кінець 2022 р. сягало рівня 19908,9 тис.грн. Також, встановлено зменшення собівартості реалізованої продукції на 367,5 тис.грн., або на 2,42 %, що мало значення у 2022 р. на рівні 14787,6 тис.грн. Валова прибутковість ТОВ «Юбіай Пак Студія» становила 5121,3 тис.грн., що на 2858,3 тис.грн., або на 126,31 % більше, ніж у 2020 р. Діагностика показала, що компанія одержала інші доходи в розмірі 1517,3 тис.грн., що на 233,6 тис.грн., або на 13,34 % менше, ніж у 2020 р. Отже, ТОВ «Юбіай Пак Студія» було згенеровано інші витрати в сумі 3194,5 тис.грн., що на 628,0 тис.грн., або на 24,47 % більше, ніж у 2020 р. Аналіз показав, що ТОВ «Юбіай Пак Студія» характеризується значним рівнем індикатора чистого прибутку в 2022 р., в розмірі 2824,2 тис.грн., що на 1637,3 тис.грн., або на 137,95 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансовий стан ТОВ «Юбіай Пак Студія» є найрепрезентативнішим відображенням економічної діяльності фірми. Це сукупність показників, що

відображають наявність, розподіл та використання фінансових ресурсів.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія» представлена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	5,39	9,28	7,80	2,42	44,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,83	3,02	3,12	1,29	70,84
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	4849,6	5515,5	8637,2	3787,6	78,10
Коефіцієнт автономії	0,82	0,89	0,87	0,05	6,23
Коефіцієнт фінансової залежності	1,22	1,12	1,15	-0,07	-5,87
Коефіцієнт фінансової стійкості	4,48	8,24	6,60	2,12	47,37
Коефіцієнт оборотності активів	2,62	1,81	1,85	-0,77	-29,35
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,22	2,10	2,11	-1,11	-34,54
Рентабельність господарської діяльності, %	9,55	19,11	23,29	13,74	x
Рентабельність власного капіталу, %	21,94	26,59	29,90	7,96	x
Рентабельність продукції, %	14,93	24,03	34,63	19,70	x

Таким чином, за результатами аналізу фінансового стану компанії ТОВ «Юбіай Пак Студія» встановлено, що підприємство характеризувалося достатньо стійким станом фінансової стабільності. Значення показника загальної ліквідності складало протягом 2020-2022 рр. від 5,39 до 7,80 пунктів, що відображало достатньо високий ступінь платоспроможності компанії. Також, чистий оборотний капітал компанії характеризувався протягом аналізованого періоду вагомим значенням та у 2022 р. становив 8637,2 тис.грн. ТОВ «Юбіай Пак Студія» було незалежним від позикових джерел фінансування бізнесу, оскільки значення коефіцієнту автономії було у розмірі 0,87 пунктів. ТОВ «Юбіай Пак Студія» проводило власну виробничо-господарську діяльність ефективно.

2.4. Аналіз сучасного стану цифровізації бізнес-процесів експортної діяльності підприємства

На ТОВ «Юбіай Пак Студія» є відділ, який керує зовнішньоекономічною діяльністю. Вони займаються плануванням, організацією та регулюванням зовнішньоторгових угод, пошуком ринків для експортування продукції. Займаються аналізом діяльності конкурентів, визначаючи їх слабкі та сильні сторони. На рис. 2.5 представлена організаційна структура відділу ЗЕД ТОВ «Юбіай Пак Студія».

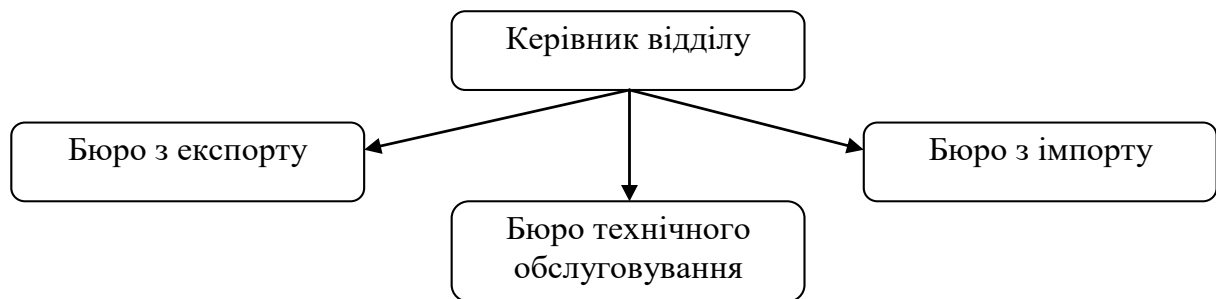


Рис. 2.5. Організаційна структура відділу ЗЕД ТОВ «Юбіай Пак Студія»

На даному підприємстві функціонує також виробничо-маркетинговий відділ з відповідними завданнями, функціями й структурою.

На рис. 2.6 зображені країни, з якими країнами співпрацює ТОВ «Юбіай Пак Студія».

Компанія ТОВ «Юбіай Пак Студія» співпрацює на зовнішньому ринку з ОАЕ, а саме з ТОВ «АС МАНЮФЕКЧУРІНГ». Співпраця почалася з березня 2018 року. Поставки товару здійснюються на умовах CIF.

Найбільшу частку в експорті становить Об'єднані Арабські Емірати. А найменше пакункової продукції було відвантажено до Естонії, так як співпраця з цією країною почалася в лютому 2020 року. В структурі експорту до ОАЕ найбільшу частку займає харчова упаковка (16,6%), найменше імпортується упаковка для алкоголю (4,8%). Експорт здійснюється з метою ширшого задоволення потреб споживачів та диверсифікації продукції.

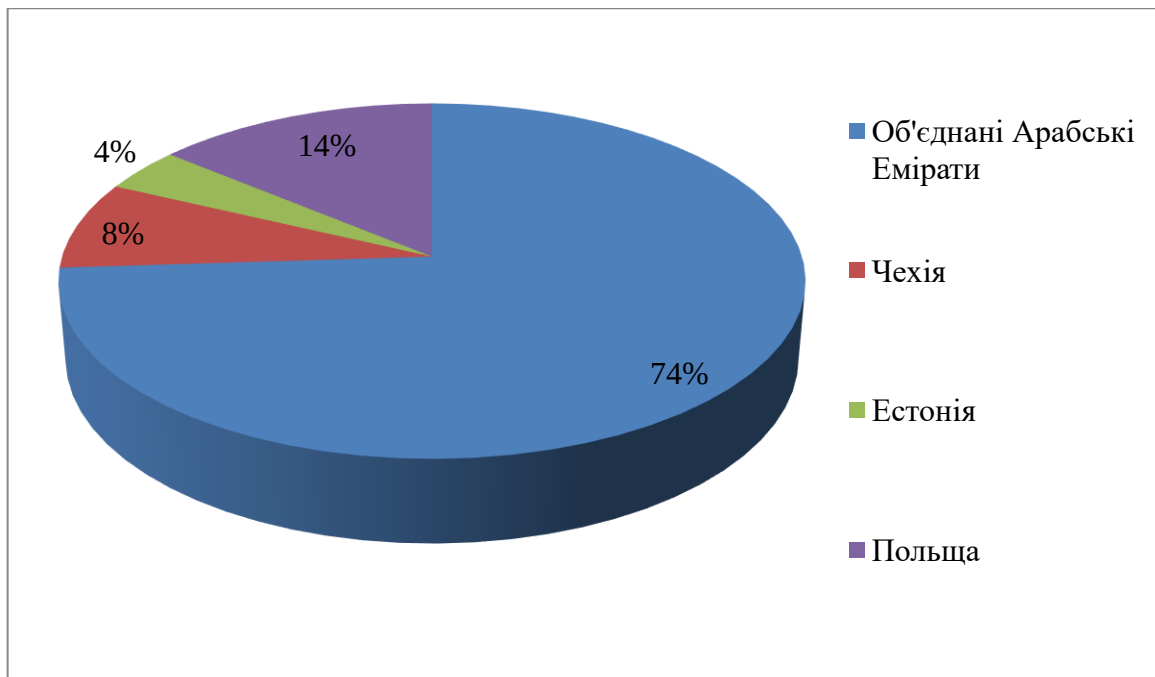


Рис. 2.6. Країни-експортери продукції ТОВ «Юбіай Пак Студія» у 2022 р., %

Ефективне функціонування бізнес-процесів сприяє результативній діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія», впливаючи на формування його узгодженої структури, управлінських процесів тощо. Залежність впливу бізнес-процесів підвищення ефективності діяльності промислового підприємства опосередковується такими чинниками:

- група бізнес-процесу;
- наявність позитивних параметричних оцінок бізнес-процесу;
- використання ресурсів для реалізації бізнес-процесу.

Цільові показники ефективності відіграють одну з головних ролей в оцінці діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія», характеризуючи ефективність досягнення підприємством свого цільового результату у вигляді прибутку, тому максимальна ефективність бізнес-процесу організації при досягненні цільового результату стає його найважливішим завданням [14, с.148].

Чинники, що впливають розробку системи показників з метою оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія», можна розділити на 2 групи: внутрішні та зовнішні чинники.

До внутрішніх чинників належать: організаційна структура, бізнес-

стратегія, особиста відповідальність менеджерів, здатність виконувати цілі компанії, організаційну культуру, ресурси, процеси діяльності підприємства тощо.

До зовнішніх чинників, які впливають створення системи показників з метою оцінки бізнес-процесів для підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія», можна віднести зовнішнє оточення бізнес-процесу, політика, закони тощо.

При описі зовнішнього оточення бізнес-процесу рекомендується збудувати його графічну схему, наведену в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Характеристики первинних та вторинних входів та виходів
бізнес-процесу ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Елемент	Визначення та характеристики
Первинний вхід	Потік об'єктів, що ініціює «запуск» бізнес-процесу клієнта, план закупівель і т.д.
Вторинний вхід	Потоки об'єктів, які забезпечують нормальний перебіг бізнес-процесу, правила, механізми виконання дій, обладнання.
Первинний вихід	Основний результат, заради якого існує бізнес-процес. Визначається метою, призначення бізнес-процесу.
Вторинний вихід	Побічний продукт бізнес-процесу, який може бути потрібний вторинними клієнтами. Не є основною метою бізнес-процесу.

Внутрішні фактори та зовнішні фактори не існують незалежно один від одного. Система показників для оцінки ефективності бізнес-процесів допомагає менеджерам прийняти правильне рішення в ефективному використанні ресурсів, мотивувати та заохочувати ефективні бізнес-операції[31].

Для оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємства ТОВ ТОВ «Юбіай Пак Студія» буде використана поетапна методика оцінки рівня цифровізації організацій, що дозволяє провести комплексне дослідження з досить високою точністю за допомогою експертного оцінювання.

У ході анкетування оцінюється ступінь використання продуктів (сервісів, послуг, додатків та ін.) на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій при здійсненні бізнес-процесів в досліджуваній організації і, відповідно, визначається рівень її цифровізації. Функціональні блоки бізнеспроцесів можуть виконуватися за допомогою спеціалізованого

програмного забезпечення та / або спеціальних «хмарних» сервісів.

Було виділено шість укрупнених бізнес-процесів, кожен з яких уточнений рядом підпроцесів: управління персоналом, виробництво / виконання робіт / надання послуг, маркетинг, логістика, фінанси та бухгалтерія, загальногосподарська діяльність). Розподіл бізнес-процесів на основні, управлінські та допоміжні не здійснюється, оскільки метою дослідження є оцінка ступеня цифровізації всього обсягу виконуваних в організації процесів та підпроцесів.

Бізнес-процес «Управління персоналом» розбивається на вісім підпроцесів (планування потреби в персоналі; підбір персоналу; адаптація персоналу; кадровий документообіг; оцінка/атестація персоналу; формування кадрового резерву (планування кар'єрного розвитку); підвищення кваліфікації персоналу та перепідготовка кадрів (навчання співробітників); розробка та впровадження системи стимулювання персоналу, управління залученням), які надалі оцінюються щодо використання коштів ІКТ. Розглядаючи бізнес-процеси HR-департаменту, ми не торкаємося творчої частини роботи кадрової служби, яку важко формалізувати як процес (наприклад, розвиток корпоративної культури, вирішення конфліктних ситуацій). Сконцентруємося на повторюваних, досить рутинних процесах кадрової служби, таких як підбір, прийом та звільнення співробітників, формування графіка відпусток, організація відряджень тощо. Управління персоналом відіграє роль у міжнародній діяльності тому, що HR-департамент будь-якої компанії вирішує три основні завдання – найм персоналу, супровід роботи та звільнення співробітників. У великих компаніях сюди додаються процеси планування кадрової політики – скільки людей необхідно підприємству, і коли вони будуть потрібні з урахуванням зростання компанії. До зони відповідальності кадрової служби також входить група завдань з обліку кадрів/вакансій та кадрового діловодства.

Маркетинг відіграє важливу роль в міжнародній діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія» оскільки аналіз кон'юнктури ринку є основою для розробки тактики та стратегії бізнесу (як у сьогоденні, так і в майбутньому), прогнозу кон'юнктури

ринку та стану конкуренції. Аналіз ринку дозволяє: визначити параметри ринку, виявити становище організації у ньому; визначити та оцінити конкурентів; вивчити попит споживачів товар (послугу); вивчити товар, його місце на ринку та ступінь задоволення потреб покупців; прогнозувати можливості товару; визначати напрями діяльності з задоволення мінливих потреб покупців. Маркетинг включає аналіз реалізованого асортименту та планування запуску нових продуктів. Необхідно чітко представляти можливості існуючого асортименту, стадії життєвого циклу продукції, на якому він знаходиться. У процесі управління життєвим циклом продукції планувати своєчасне введення новинок щоб не відставати від закордонних конкурентів.

Головне завдання логістичної діяльності при здійсненні міжнародної діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія» полягає у тому, щоб забезпечити своєчасне та повне задоволення потреб покупців (клієнтів) за мінімальних витрат.

Для будь-якої компанії рівень логістичних витрат досить високий. Ефективність логістичної системи компанії визначають такі важливі аспекти як своєчасне поповнення товарних запасів, а також своєчасне та повне задоволення потреб клієнтів. До найпоширеніших причин зриву замовлень покупців можна віднести такі:

- несвоєчасне постачання продукції (із запізненням на 1 день і більше);
- постачання неповної партії товару;
- постачання товару в неповній комплекції;
- постачання товару неналежної якості або заподіяння шкоди якості товару при його транспортуванні.

Оцінювання ефективності цифровізації бізнес-процесів підприємства за допомогою експертної оцінки полягає в реалізації трьох послідовних етапів:

1. Підготовка до анкетування та анкетування;
2. Обробка результатів і визначення рівня цифровізації підприємства;
3. Порівняння поточного рівня цифровізації з цільовим та складання дорожньої карти щодо усунення розривів між ними.

Експертам пропонується послідовно відповідати на два питання: «Даний

бізнес-процес реалізований у вашій компанії?» і «Чи використовується в даному бізнес-процесі спеціалізоване ПО чи хмарні сервіси?». У тому випадку, якщо на поставлені питання отримано відповідь «так», необхідно вказати, яке саме найменування ПО чи хмарного сервісу використовується в досліджуваній організації.

Господарська діяльність підприємства складається з численних бізнес-процесів, що направлені на реалізацію різнострокових стратегічних цілей компанії з метою розширення ринків збуту та отримання прибутків.

Визначення узагальненого інтегрального рівня цифровізації підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Визначення узагальненого інтегрального рівня цифровізації підприємства
ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Назва бізнес-процесу	Значення	
Чисельність персоналу, чол.	145	
Прибуток в 2022 р, тис. грн.	2824,2 тис. грн.	
Оцінка цифровізації бізнес-процесу, %	Управління персоналом	75
	Маркетинг	80
	Логістика	60
	Фінанси і бухгалтерія	70
	Загальногосподарська діяльність	75
Цифровізація зовнішнього середовища, %	70	
Цифровізація з контрагентами, %	30	
Інтегральний рівень цифровізації	Часткова цифровізація	

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що більшість зовнішніх бізнес-процесів підприємства мають середній рівень цифровізації 60-80% (фінанси і бухгалтерія, маркетинг, логістика та загальногосподарська діяльність). Один бізнес-процес - «Маркетинг» - трансформований на 80%. Тому цифровізація зовнішніх бізнес-процесів склала 70%, що дозволило віднести дане підприємство до рівня «Часткова цифровізація».

Графічно результати по визначенню інтегрального рівня цифровізації ТОВ «Юбіай Пак Студія» представлено на рис. 2.7-2.8.

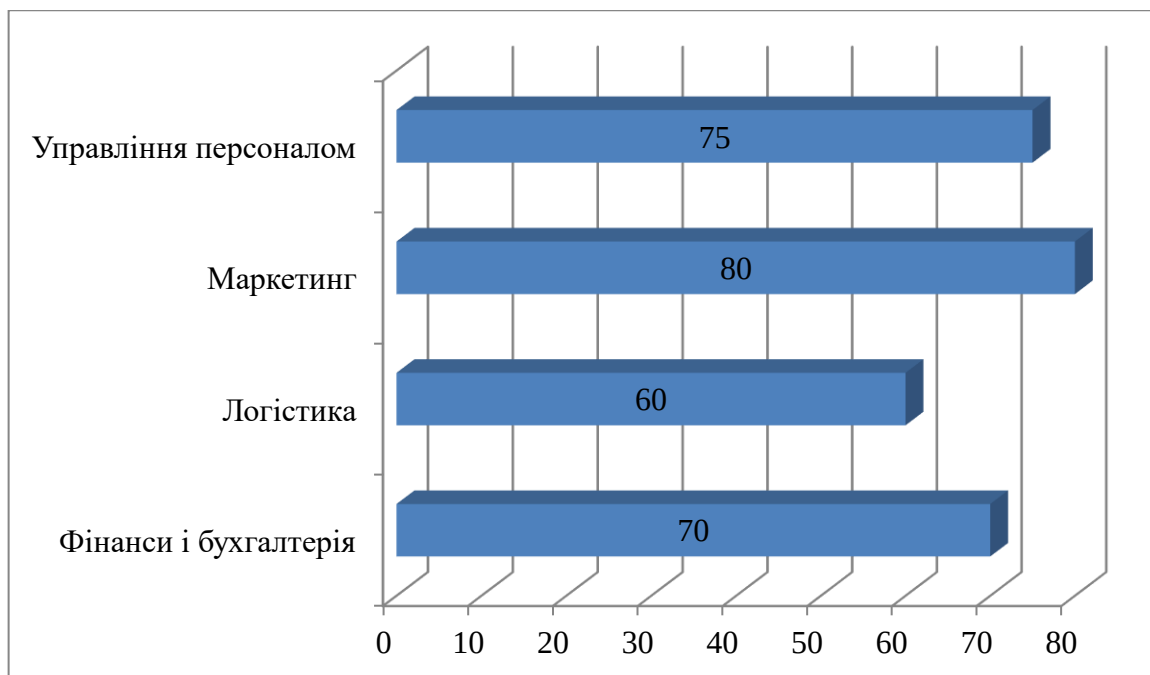


Рис. 2.7. Результати оцінки рівня цифровізації бізнес-процесів
ТОВ «Юбіай Пак Студія», %

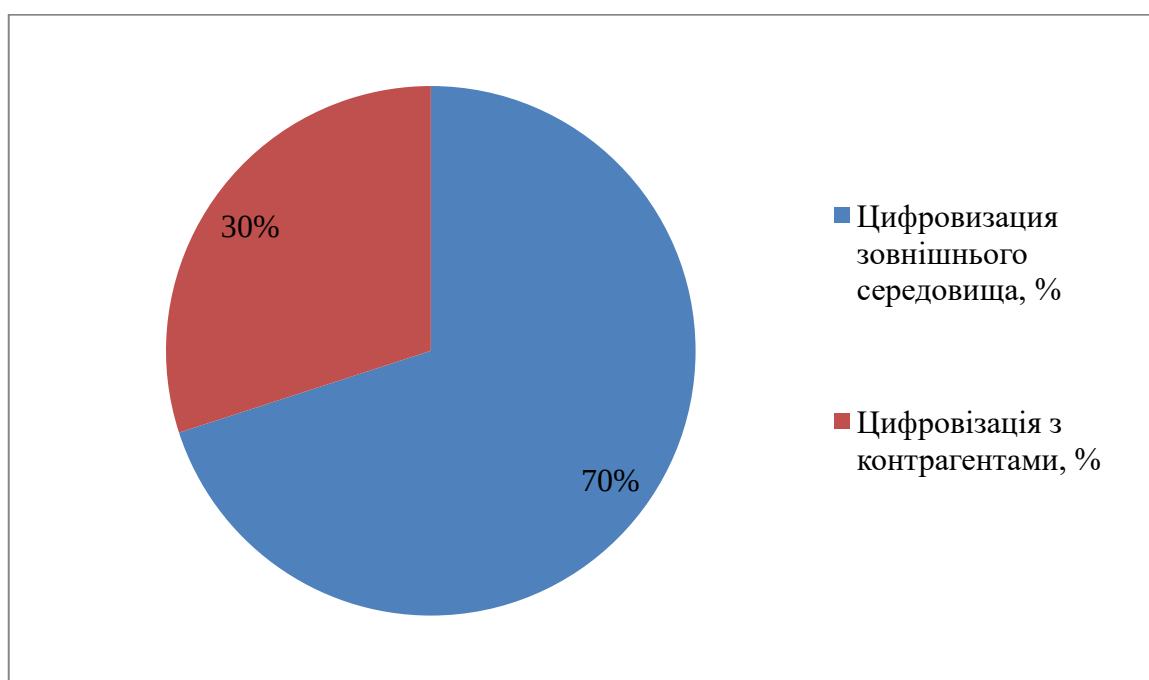


Рис. 2.8. Результати оцінки рівня цифровізації внутрішнього середовища і
взаємин з контрагентами ТОВ «Юбіай Пак Студія», %

При співвідношенні результатів оцінки рівня цифровізації внутрішніх бізнес-процесів і рівня цифровізації процесів взаємодії з агентами в зовнішньому середовищі по багатокритеріальній матриці визначається вид підприємства за рівнем цифровізації в цілому (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Багатокритеріальна матриця видів підприємств за рівнем цифровізації

Параметр		Цифровізація взаємовідносин з контрагентами		
		Відсутність або до 50% взаємовідносин з контрагентами відбувається в цифровому форматі	50%-80% взаємовідносин з контрагентами відбувається в цифровому форматі	понад 80% взаємовідносин з контрагентами відбувається в цифровому форматі
Цифровізація зовнішнього середовища	80%-100% бізнес-процесів використовують спеціалізоване ПЗ	Комплексна цифровізація	«Розумна» організація	Цифрова екосистема
	30%-80% бізнес-процесів використовують спеціалізоване ПЗ	Часткова цифровізація		
	менше 30% бізнес-процесів використовують спеціалізоване ПЗ	Локальна цифровізація		

Якщо на підприємстві менше 30% бізнес-процесів працюють на спеціалізованому ПЗ і відзначається відсутність або взаємодія в цифровому форматі з контрагентами до 50% операцій, то підприємство слід віднести до розряду «Локальна цифровізація».

У тому випадку, якщо підприємство трансформувало 30% - 80% внутрішніх бізнес-процесів, а взаємодія з контрагентами в цифровому форматі відсутня або відбувається до 50%, підприємство слід віднести до розряду «Часткова цифровізація».

Підприємство можна віднести до розряду «Комплексна цифровізація», коли від 80% до 100% внутрішніх бізнес-процесів використовують спеціалізоване ПЗ,

а взаємодія з контрагентами в цифровому форматі відсутня або відбувається до 50% операцій. За результатами дослідження визначено, що підприємство ТОВ ТОВ «Юбіай Пак Студія» в матриці займає позиції квадранта «Часткова цифровізація».

Таким чином, за допомогою аналізу був оцінений ступінь цифровізації функціональних блоків бізнес-процесів виробничих підприємств, рівень цифровізації їх взаємовідносин з контрагентами і зроблено висновок, що підприємство не досягає високих показників цифровізації. Підприємству ТОВ «Юбіай Пак Студія» необхідно в першу чергу звернути увагу на цифровізацію бізнес-процесів «Управління персоналом», «Логістику», так як саме в ньому залишилося найбільша кількість не цифровізованих бізнес-процесів.

До ключових факторів, що обмежують можливості цифровізації на підприємстві ТОВ «Юбіай Пак Студія», належать:

- висока вартість ІТ-рішень щодо цифровізації виробничих процесів;
- недостатній рівень цифрових компетенцій у персоналу;
- недовіра та опір персоналу підприємства до цифровізації бізнесу;
- дефіцит інвестиційних ресурсів, що спрямовуються на цифровізацію.

Актуальні економічна та епідемічна ситуації дають потужний імпульс до прискорення цифровізації та роботизації виробництва, що стане ефективним інструментом для розвитку підприємства.

Значущими бар'єрами на шляху до цифрової трансформації суб'єктів господарювання є проблеми управлінського характеру. Представлені перешкоди зумовлені зростаючою динамікою реалізації проектної діяльності, стрімкими змінами вимог, а також використанням нових цифрових інструментів реалізації проекту та керівництва над ним.

Найбільшим головним фактором цифровізації є забезпечення підтримки з боку керівництва - особливо коли робочі процеси вже встоялися, а технології, в які були вкладені кошти, вже застаріли.

Експортна діяльність ТОВ «Юбіай Пак Студія» повинна сприяти загальному

успіху організації. Якісне та своєчасне виконання відразу декількох завдань можливо, якщо вони один одного доповнюють. Якщо цілей вийшло багато, то важливо розділити їх на базові та другорядні. Це буде корисно і для довгострокового планування розвитку компанії.

У цілому робота підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія» організовано добре, але є кілька суттєвих недоліків, через які зменшується ефективність роботи. Усі відділи компанії контактують один з одним, як єдина команда, але обмін інформацією, а також облік виконаної роботи здійснюються або усно, або письмово, так як на підприємстві не встановлено програмне забезпечення (корпоративної інформаційної системи) для цих цілей.

Цифрова трансформація компанії, крім впровадження та використання нових технологій, передбачає зміну бізнес-процесів і моделей, а також організаційної культури. Модель основного бізнес-процесу ТОВ «Юбіай Пак Студія» складається з 5 функціональних блоків.

Бізнес-процеси, які буде реалізовано при експорті упаковок, розділено на три напрямки: закупівля, відвантаження та оплата, а також описано учасників бізнес-процесу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Основні бізнес-процеси та учасники, які беруть участь в експорті продукції ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Учасники	Укладання договору купівлі продажу	Отримання ліцензії на експорт	Організація перевезення	Страування вантажу	Митне декларування	Завантаження контейнера	Транспортування до місця призначення вантажу	Митне оформлення контейнера	Підготовка документів імпортеру	Перевірка вантажу, що експортується	Встановлення гарантії платежу	Здійснення оплати за продукцію
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Представник підприємства	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Банк підприємства									+		+	+

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Клієнт	+										+	+
Банк клієнта											+	+
Логістична компанія підприємства			+			+	+	+				
Міністерство економічного розвитку та торгівлі		+							+			
Державний комітет України по стандартизації, метрології та сертифікації						+				+		
Митниця					+			+		+		
Торговопромислова палата України		+										
Страхова компанія				+								

Проблемні ділянки бізнес-процесу експорту ТОВ «Юбіай Пак Студія»:

- 1) затримки в отриманні відповідних документів та дозволів;
- 2) відсутність зв'язку зі споживачами (зупинка бізнес-процесу);
- 3) процедура митного оформлення експорту.

При цьому цифрова трансформація несе у собі певні ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, комунікацією та цілепокладанням менеджменту. Найбільш поширені з них:

-нездатність впоратися з технологіями, як правило, пов'язана із прагненням звести відстале мислення та застарілі операційні процеси з новими технологіями;

-неправильно визначені цілі – згідно з дослідженням Boston Consulting Group, 70% ініціативи з цифрової трансформації не досягають поставлених цілей. Необхідно підкреслити, що у цифровій трансформації немає універсального підходу – кожна компанія розуміє її по-різному, кожна – свої завдання та цілі, але є один об'єднуючий момент – впровадити інновації без чіткого плану і конкретних цілей неможливо у принципі;

-відсутність ефективного спілкування. Цифрова трансформація компанії – це технічні перетворення компанії, а й комунікація: вміння спілкуватися з

людьми і розуміти їх настрій. Вміти мотивувати співробітників, щоб вони досягали успіху, вести переговори, у тому числі з акціонерами та топменеджментом;

-незнайомі рамки – означає, що з підготовці цифрової стратегії погано прораховані можливі ризики. Наприклад, постачальник, з яким працює компанія, не справляється із завданням або у компанії з'явилися нові центри опору. Це призводить до того, що заплановані у рамках цифрової трансформації проекти зриваються;

-нестача навичок ефективного управління проектами призводить до того, що отриманий результат відповідає стратегічній мети компанії. Вкрай важливо максимально відповідально підійти до формування команди з управління проектами — вона має розподілити обов'язки та відповідальність за виконання завдань.

Таким чином, зміни ніколи не даються легко, а різкі особливо. Тому цифрова трансформація компанії ТОВ «Юбіай Пак Студія» має починатися з підвищенням цифрової грамотності пересічних співробітників, розвитком нових навичок та компетенцій. Для цього лідеру цифрової трансформації, насамперед важливо володіти гнучкими методологіями проектного управління, вміти працювати зі змінами, оскільки робота над будь-якими перетвореннями більш ніж на 90% складається з комунікацій усередині компанії та вибудовування робочих процесів. Таке бачення проблеми дозволить менеджменту ТОВ «Юбіай Пак Студія» успішніше адаптуватися в умовах економіки, що динамічно змінюється, і сприятиме становленню інтенсивного типу його розвитку, підвищенню ділової репутації та конкурентоспроможності бізнес-процесів і підприємства.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження прикладних основ аналізу цифровізації бізнес-процесів в умовах експортної діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Юбіай Пак Студія». Основним видом діяльності підприємства є розробка, виготовлення і продаж картонних упаковок для різних сфер діяльності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Протягом 10 років ТОВ «Юбіай Пак Студія» займає лідируючі позиції у цій галузі. Компанія відповідає за успішне створення коробок, починаючи від дизайну конструктиву і закінчуючи готовою продукцією.

2. Встановлено, що основними компаніями, які задовольняють послуги на пакувальні матеріали в Україні, є 5 підприємств: «Лідерпак», «Упаковочка», «МарамаксПак», «Центрпак» та «Прайм-Прінт». Основними конкурентами та загрозами для ТОВ «Юбіай Пак Студія» є діяльність «Лідерпак» та «Прайм-прінт», які разом займають близько 37 % ринку упаковки в Україні. ТОВ «Юбіай Пак Студія» разом з ПрАТ «ПРАЙМ-ПРИНТ» займають лідируючі позиції на ринку упаковки в Україні.

3. Узагальнено, що сьогодні багато країн відмовляються від використання поліетиленової упаковки і переходять на картонно-паперову, яка є найбільш безпечною і вигідною з точки зору екології і переробки. Крім того, дуже багато підприємств в Європі переходять на використання в якості сировини вторинного волокна, тобто макулатури. Середньоевропейський показник по споживанню картону і паперу на душу населення знаходиться на рівні 55 кг на людину.

4. Аналіз показав, що протягом 2020-2022 рр. зафіксовано зростання обсягів господарської діяльності компанії. Так, чистий дохід від реалізації продукції складав 19908,9 тис.грн., що на 2490,8 тис.грн., або на 14,30 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, валовий прибуток ТОВ «Юбіай Пак Студія» зріс у 2022 р. на 2858,3 тис.грн., або на 126,31 % та мав значення в сумі 5121,3 тис.грн. Аналізоване

підприємство ТОВ «Юбіай Пак Студія» здійснює власну діяльність прибутково, та визначено, що обсяг чистого прибутку фірми складав 2824,2 тис.грн., що на 1637,3 тис.грн., або на 137,95 % більше, ніж у 2020 р.

5. Визначено, що компанія ТОВ «Юбіай Пак Студія» співпрацює на зовнішньому ринку з ОАЕ, а саме з ТОВ «АС МАНЮФЕКЧУРІНГ». Співпраця почалася з березня 2018 року. Поставки товару здійснюються на умовах CIF. Найбільшу частку в експорті становить Об'єднані Арабські Емірати. А найменше пакункової продукції було відвантажено до Естонії, так як співпраця з цією країною почалася в лютому 2020 року. В структурі експорту до ОАЕ найбільшу частку займає харчова упаковка (16,6%), найменше імпортується упаковка для алкоголю (4,8%). Експорт здійснюється з метою ширшого задоволення потреб споживачів та диверсифікації продукції.

6. Обґрунтовано, що більшість зовнішніх бізнес-процесів підприємства мають середній рівень цифровізації 60-80% (фінанси і бухгалтерія, маркетинг, логістика та загальногосподарська діяльність). Один бізнес-процес - «Маркетинг» - трансформований на 80%. Тому цифровізація зовнішніх бізнес-процесів склала 70%, що дозволило віднести дане підприємство до рівня «Часткова цифровізація».

7. За допомогою аналізу був оцінений ступінь цифровізації функціональних блоків бізнес-процесів виробничих підприємств, рівень цифровізації їх взаємовідносин з контрагентами і зроблено висновок, що підприємство не досягає високих показників цифровізації. Підприємству ТОВ «Юбіай Пак Студія» необхідно в першу чергу звернути увагу на цифровізацію бізнес-процесів «Управління персоналом», «Логістику», так як саме в ньому залишилося найбільша кількість не цифровізованих бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЄЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЕКСПОРТООРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЮБІАЙ ПАК СТУДІЯ»

3.1. Рекомендації щодо вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства

Підприємство ТОВ «Юбіай Пак Студія» є відносно новим, тому в організації роботи є багато слабких місць, які при правильному підході можна скорегувати і підвищити ефективність роботи підприємства. Для підприємства рекомендовано впровадити системи для покращення ефективності роботи експортної діяльності підприємства (рис.3.1).



Рис. 3.1. Напрями удосконалення бізнес-процесів для покращення експортної діяльності підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Процес обміну інформацією і контроль відвантажень був би значно простіше і точніше, якби на комп'ютерах була встановлена корпоративна інформаційна система.

Цікавою для розгляду є тема впровадження ERP системи на підприємстві, так як при даному виді діяльності існує багато нюансів, які вимагають уваги, а сам процес виконання оперативності, оскільки терміни проекту обмежені.

ERP-система – це програмний продукт. Він являє собою набір комп'ютерних програм, що використовують єдину базу даних та автоматизують переважну більшість бізнес-процесів будь-якого підприємства [31].

Як правило, впровадження ERP-системи планується, коли існуюче програмне забезпечення підприємства вже не в змозі адекватно описувати його бізнес-процеси, або підтримка та розвиток існуючого програмного забезпечення стає все дорожчим, а керувати цим процесом все важче.

Існує кілька підходів до впровадження системи ERP. Це традиційний підхід, що ґрунтується на методології впровадження розробника ERP-системи, та кілька альтернативних підходів – впровадження власними силами, аутсорсинг впровадження, впровадження готового галузевого рішення тощо.

Впровадження ERP-системи – це процес складний, що потребує великих витрат часу та ресурсів, і тому досить дорогий.

Перш ніж розпочати впровадження ERP системи, потрібно усвідомити необхідність її купівлі, сформулювати проблеми, які мають бути вирішені за її допомогою та визначити цілі, які мають бути досягнуті в результаті впровадження. Потім потрібно зрозуміти, скільки ресурсів ви готові інвестувати в проект і виходячи з цього, вибрати найбільш підходящу ERP-систему та спосіб її впровадження. Ну, і останнє – власне придбати систему: з послугами щодо її впровадження чи без них. З цього моменту ми готові започаткувати проект побудови нашої корпоративної ERP-системи[34, с.40].

Завдання корпоративної інформаційної системи (KIC) забезпечити службу логістики, а також виконавчі та обслуговуючі підрозділи інформацією та засобами аналізу для прийняття оперативних і стратегічних рішень у всіх

логістичних процесах. Автоматизація логістики - це шлях до скорочення втрат в міжнародній діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія».

Формулювання цілей та завдань проекту впровадження ERP-системи – один із найважливіших етапів проекту, оскільки від нього безпосередньо залежить успіх проекту впровадження. Багато проектів із впровадження ERP-систем виявлялися більш довгими і дорогими саме через розпливчасті формулювання цілей [54].

Цілі проекту впровадження ERP-системи повинні впливати з існуючих проблем підприємства та планів його подальшого розвитку. Цілі проекту впровадження ERP-системи повинні бути сформульовані таким чином, щоб кожному виконавцю було зрозуміло, що робити в будь-який момент часу. Для цього необхідно розбити цілі на безліч підцілей, які, у свою чергу, розбити на ланцюжок елементарних завдань, виконання яких призведе до конкретного невеликого результату. Сукупність проміжних результатів повинна призводити до досягнення основних цілей.

Цілі проекту визначені таким чином:

- підвищити керованість, ефективність та прибутковість бізнесу;
- забезпечити всіх оперативною, повною та достовірною інформацією;
- забезпечити технологічну основу у розвиток бізнесу;
- підвищення ефективності роботи у сфері логістики та дистрибуції.

Проект впровадження ERP-системи найчастіше розглядається як витрати, а не як інвестиції та нові можливості. Відсутність конкретних цілей не дозволяє оцінити успішність проекту. В результаті цілі постійно змінюються, бюджет та терміни збільшуються, функціональність ERP-системи не використовується повною мірою.

Традиційний підхід до впровадження ERP-системи має на увазі жорстке дотримання методології впровадження, створеної розробником ERP-системи. Наслідуючи методологію, проект впровадження ERP-системи прийде до гарантованого результату. Відхилення від методології застосування підвищує ризики не отримати необхідний результат. Тим не менш, були розроблені і

продовжують з'являтися інші підходи, які називають альтернативними.

Крім підвищення загальної культури управління, ERP-система допомагає підприємству у побудові взаємин із потенційними партнерами, інвесторами та аудиторами. Відомо, що власникам кредитних ресурсів вигідно, щоб інвестиції в якомусь обсязі витрачалися на технології, які дають змогу прояснити ситуацію на підприємстві, допомогти отримати достовірну фінансову та аналітичну звітність[57, с.115].

Наявність ERP-системи світового класу суттєво підвищує рейтинг компанії в очах потенційних інвесторів, сприяє його позиціонуванню як відкритого суб'єкта господарювання, практика управління якого відповідає міжнародним стандартам. Таким чином, під час впровадження ERP-системи загалом збільшується ліквідність підприємства з допомогою зміни структури його активів. Це основні елементи, що визначають прямий економічний ефект від впровадження системи ERP.

У ТОП найбільш затребуваних продуктів для автоматизації бізнесу в Україні постійно потрапляють:

- BAS ERP;
- SAP;
- Oracle JDE;
- Microsoft Dynamics AX;

Попит на українському ринку має і ERP SAP. Продукт призначений для автоматизації низки бізнес-процесів. У програмі передбачені модулі для:

- управління виробництвом;
- розподіл ресурсів;
- фінансового обліку;
- аналізу роботи підприємства та планування;
- управління персоналом;
- оптимізації взаємодії із постачальниками, партнерами, клієнтами.

Кругова діаграма структури українського ринку ERP-систем у відсотковому співвідношенні представлена на рис. 3.2.

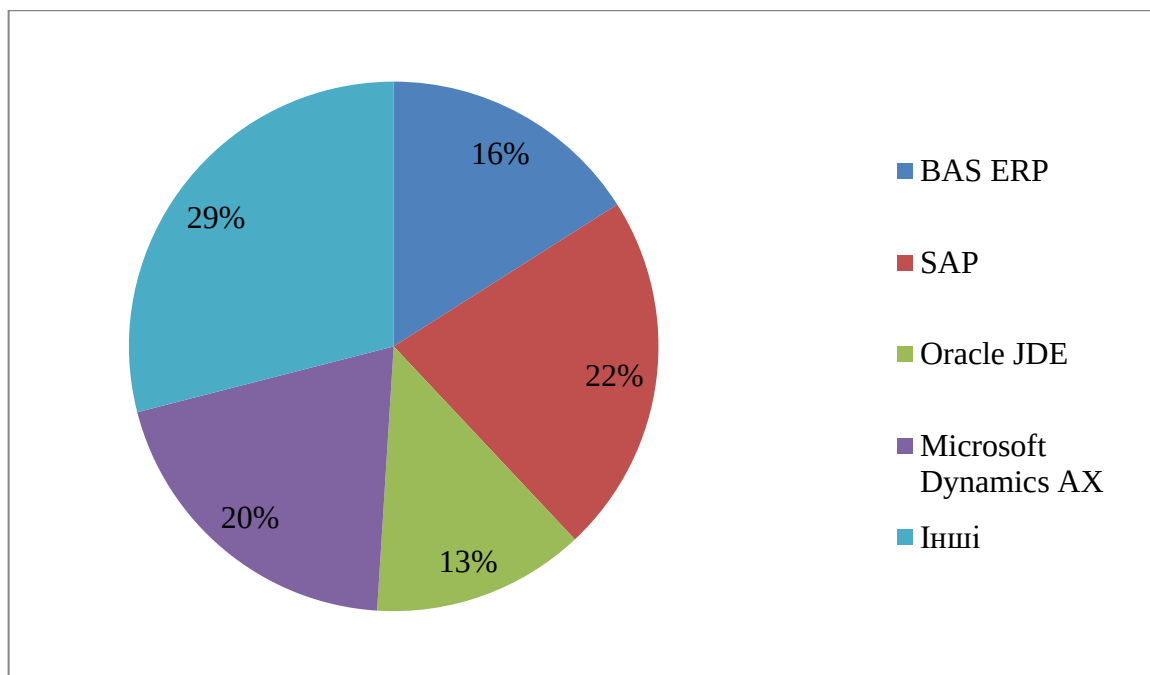


Рис. 3.2. Структура українського ринку ERP-систем у відсотковому співвідношенні, %

Компанія SAP є лідером на ринку ERP-систем, займаючи понад третину його обсягу. SAP представляє на IT-ринку рішення SAP Business Suite, що включає передові практичні методи на основі галузевих програм, а також набір базових програм SAP Business Suite. Рішення «Управління взаємовідносинами з постачальниками» (SAP SRM) орієнтоване на оптимізацію бізнес-процесів та зниження сукупних витрат, пов'язаних із матеріально-технічним постачанням та закупівлею послуг підприємствами будь-якого масштабу.

Порівняльна характеристика систем ERP представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика систем ERP

Характеристика ERP-системи	Фактор важливості	SAP ERP	Oracle	BAS ERP	Microsoft Dynamics AX
		Рейтинг оцінка	Рейтинг оцінка	Рейтинг оцінка	Рейтинг оцінка
1	2	3	4	5	6
Функціональність	9	5	4	3	3
Масштабованість	8	5	4	4	3
Легкість використання	8	5	5	3	4
Централізована база даних	10	5	5	4	4

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6
Сервісне обслуговування та підтримка	8	5	4	3	4
Навчання навичкам, програми навчання	7	5	4	3	3
Можливості інтерфейсів для роботи з EDI, штрих-кодами та ін.	5	5	5	3	3
Електронна документація та контекстуальна довідка	7	5	5	4	4
Управління та надійність	9	5	4	3	3
Результативність операцій	8	5	5	4	4
Безпека та авторизація	7	5	4	3	3
Базова ліцензія	4	4	4	5	5
Консультавання під час впровадження	5	5	5	5	5
Підсумкова оцінка		491	433	326	354

Серед зарубіжних систем автоматизованого керування SAP ERP викликає сьогодні, мабуть, найбільший інтерес. Наявність понад 12 тис. інсталяцій у світі робить систему ERP однією з найпоширеніших програм ERP. Технологічні особливості, закладені в систему спочатку і досягнення останнього часу вивели її до лідерів серед інтегрованих систем управління.

Система ERP складається з набору прикладних модулів, які підтримують різні бізнес-процеси компанії та інтегровані між собою у масштабі часу.

Пакет бізнес-додатків Oracle включає більш ніж 150 інтегрованих програмних модулів, що дозволяють підприємству вирішувати бізнес-завдання в галузі управління виробництвом, фінансами, матеріально-технічним постачанням, запасами та збутом, маркетингом і продажами, взаємодією з постачальниками та відносинами з покупцями, а також ефективно будувати кадрову політику, управлінський облік та проводити операції через електронні торгові майданчики.

Компанія Oracle надає широкий спектр програмних продуктів, які використовують різні технології, такі як: СУБД, Засоби розробки додатків, ERP, BI, CRM, PLM - Управління життєвим циклом виробу, Data Mining, OLAP, EAM, Корпоративні портали, Системи автоматизації торгівлі, ІБ - Міжмережні екрани,

Віртуалізація, САПР, IP-телефонія, Відеоконференцзв'язок, Офісні програми, Серверні платформи, СГД, BPM, OSS/BSS, Білінгові системи, BPM, Cloud Computing, HRM, SaaS - Програмне забезпечення як послуга, Центри обробки даних - технології для ЦОД, PaaS- Бізнес-платформа як сервіс та інші. [33]

Програми Oracle постачання надають необхідну інформацію та інструментальні засоби для оцінки надійності постачальників, перевірки виконання ними умов договорів за цінами, термінами та кількістю.

Програми Oracle Управління продажами забезпечують своєчасне виконання замовлень клієнтів і надає їм у будь-який момент часу доступ до інформації про компанію, продукцію, послуги та стан замовлень. Оскільки клієнт має можливість спілкуватися будь-яким каналом (Інтернет, телефон, прямі канали продажів, сервісні центри), то підприємство отримує повну інформацію про попит на продукцію та послуги для подальшої обробки, контролю та аналізу.

Експорт на зовнішні ринки є ефективним способом збільшення доходу. Однак із розповсюдженням клієнтів у все більшій кількості географічних регіонів та частими змінами в торговельній політиці певної країни, дотримання нормативних вимог стало більш складним, ніж будь-коли. Наслідки порушень також істотніші. Експортери часто зазнають штрафів і пошкодження бренду, а також можуть навіть втратити експортні привілеї. Багато компаній передають свої процеси дотримання вимог експорту третім сторонам, навіть якщо це може значно підвищити вартість продукції та сповільнити процес експорту.

Окрім ERP систем також можна зробити автоматизацію зовнішньо економічної діяльності за допомогою програмного забезпечення Export Management QAD Precision.

Розуміння, керування та впорядкування процесів експортної доставки може зайняти багато часу. Слідкування за всіма процесами вручну, може призвести до пропущених термінів і менш ніж виняткового обслуговування клієнтів. Рішення з управління відповідністю експорту використовують детальні дані, щоб допомогти приймати проактивні, обґрунтовані рішення, які рухатимуть бізнес вперед.

Як частина інтелектуального пакету програм QAD Precision автоматизує дотримання експортних вимог, перевіряючи, що кожен рядок замовлення на продаж повністю відповідає всім нормам кожної залученої юрисдикції, і допомагає експортерам забезпечити своєчасне надходження своїх товарів на ринок. Додаток класифікує продукти та перевіряє всі сторони угоди, щоб забезпечити дотримання санкцій і списків сторін, яким було відмовлено. Система також визначає, чи потрібна компаніям експортна ліцензія, і допомагає керувати даними та документацією. Експортери працюють з повною та актуальною інформацією, отриманою з запатентованої повної бази даних правил глобальної торгівлі.

Програмне забезпечення QAD Precision для надання відповідності експорту автоматизує експортні процеси, виготовлення документації та митну звітність. Рішення QAD Precision можна використати з управління експортом, щоб дотримуватися нормативних вимог і зменшити приховані витрати, пов'язані з глобальною торгівлею.

Без якісної документації та чітких процесів важлива інформація може прослизати, а важливі робочі процеси можна ігнорувати. Якщо відправлення зберігаються на митниці, можна зіткнутися з розчаруваннями клієнтів, фінансовою та репутаційною шкодою, а також можливістю більш суворих митних перевірок і вимог у майбутньому. Рішення QAD Precision для управління експортом позбавить від припущень процесу експорту, гарантуючи, що кожен аспект даних про відправлення записується та зберігається чітким і послідовним способом, який можна повторювати для клієнтів, відправок.

Завдяки управлінню відповідністю експорту в QAD Precision можна завчасно переконатися, що експортні процеси, включаючи дотримання вимог торгівлі, доставки та документації, виконуються.

Оскільки компанії продовжують дивитися на зовнішні ринки як на засіб для збільшення основного доходу, експорт зріс. На жаль, з більшою кількістю клієнтів, що розповсюджуються в більшій кількості географічних регіонів, проблема дотримання експортних вимог зростає, а отже, і ризик порушення

нормативних документів. Багато експортерів намагаються ефективно відстежувати потенційних клієнтів щодо списків обмежених сторін, визначити ліцензійні вимоги, виконати перевірку експортної відповідності та створити документи міжнародної торгівлі.

Систему, яка зацікавила найсучаснішим додатком, розробленим для керування покупкою, продажем та звітуванням про транспортні засоби. Ця програма показуватиме такі звіти, як список акцій, запаси за місцем розташування, щомісячні продажі та прибуток. Головне завдання нашої системи – зробити ваш бізнес максимально безперебійним. Ми дбаємо про ваш бізнес.

Незалежно від того, чи шукаєте ви бізнес, що займається міжнародним бізнесом, чи просто хочете експортувати свої товари в іншу країну, ця система ідеально підходить для вас. Ця система зручна для користувачів, оскільки має дуже простий графічний інтерфейс

Рішення Export Management використовує систему генерації документів для керування діями, пов'язаними з визначенням, розповсюдженням та зберіганням документів. Великий набір бізнес-правил, які можна налаштувати, допомагає визначити, які документи потрібні для транзакції, на основі таких критеріїв, як тип транзакції, країни імпорту та експорту та партнер. Після створення документів їх можна розповсюдити електронною поштою відповідним сторонам. Потім документи зберігаються в централізованому сховищі та пов'язуються з транзакцією для ефективного пошуку та пошуку.

Важливим компонентом вашої стратегії управління експортом є здатність охоплювати специфічні для бізнесу правила та процеси експорту. Зазвичай ними керують кілька спеціалістів із досвідом у галузі. Програмне забезпечення експортної доставки QAD Precision фіксує та автоматизує специфічні для вашого бізнесу правила та процеси. Це призводить до послідовного глобального процесу торгівлі та транспортування.

3.2. Обґрунтування програми удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства

Проаналізувавши проблемні аспекти управління цифровізацією бізнеспроцесів експортної діяльності підприємства визначено, що однією із доцільних ідей є тема впровадження ERP системи на підприємстві, яка забезпечить виконання всіх функціональних вимог. На користь цього рішення говорить необхідність поділу посадових обов'язків спеціалістів із закупівель, менеджерів по роботі з клієнтами, завідувача складського обліку.

Oracle JD Edwards EnterpriseOne – інтегрований програмний комплекс ERPкласу, що поєднує сучасні стандартизовані технології та цінність для бізнесу, в основі якого закладено величезний практичний досвід у розробці корпоративних програмних програм.

Існує два підходи до впровадження ERP-системи Oracle JD Edwards EnterpriseOne, запропонованих розробниками: традиційний та альтернативний. Альтернативний підхід називається Oracle Accelerate для JD Edwards EnterpriseOne. Для ТОВ «Юбіай Пак Студія» доцільно обрати саме альтернативний варіант, так як ідея цього підходу полягає у мінімізації термінів впровадження за рахунок максимально налаштованого галузевого рішення. Ідея полягає в припущенні, що це бізнеси схожі на 50-60%, галузева специфіка становить 30% і лише 10-15% становить специфіка конкретної компанії.

Рішення Oracle JD Edwards Enterprise One спочатку призначене для того, щоб зв'язати в єдину мережу всі складові бізнесу – включаючи управління взаємодією з клієнтами, управління активами підприємства, управління ресурсами підприємства, управління ланцюжком поставок та управління взаємодією з постачальниками. Крім цього, рішення має в своєму розпорядженні аналітичні інструменти і системи управління ефективністю діяльності компанії, які, в тому числі, дозволяють оцінити економічну вигоду, що отримується в результаті впровадження цих рішень.

Oracle JD Edwards має гнучку інтегровану архітектуру, що дозволяє

скоротити вартість володіння та підтримки системи. З часом система забирає дедалі менше ресурсів та уваги. Модульна структура дозволяє впроваджувати ті компоненти, які необхідні в бізнесі на даний момент. Крім того, це рішення має функціональні можливості, що враховують галузеву спрямованість, тим самим позбавляючи нас необхідності створювати додаткові замовлення рішення або вкладати кошти в придбання програмних продуктів інших постачальників.

Рішення Oracle для управління ланцюжками поставок включає такі складові:

- управління збутом;
- керування перевезеннями;
- керування складами;
- розширене планування матеріальних потоків;
- управління виробництвом;
- керування технічним обслуговуванням;
- керування життєвим циклом продукту.

Підсистема управління ланцюжками постачання дозволяє управляти інформацією та процесами, пов'язаними з усіма стадіями управління матеріальними потоками, починаючи з вхідних потоків (надходження від постачальника) до відвантаження продукції замовнику. Операції та процеси управління ланцюжками постачання охоплюють такі галузі діяльності підприємства, як управління постачанням, управління продажами, управління виробництвом, управління зберіганням запасів, управління складами, управління відвантаженнями, управління транспортом.

Oracle допоможе підприємству вирішувати такі завдання:

- керувати потоками замовлень на продаж;
- керувати запасами та складами;
- відстежувати стан та керувати завданнями на виробництво та відвантаженням
- продукції;
- керувати різними видами виробництв;

- керувати транспортуванням продукції;
- обмінюватися інформацією з постачальниками, перевізниками та замовниками;
- координувати роботу ланцюжка постачання;
- керувати кадрами та обладнанням, залученими до логістичних ланцюжків;
- забезпечувати доступність інформації у режимі реального часу;
- інтегрувати до загальної системи інші програми.

Схема управління ланцюжком постачання в інформаційній системі Oracle JD Edwards EnterpriseOne представлена на рис. 3.3.

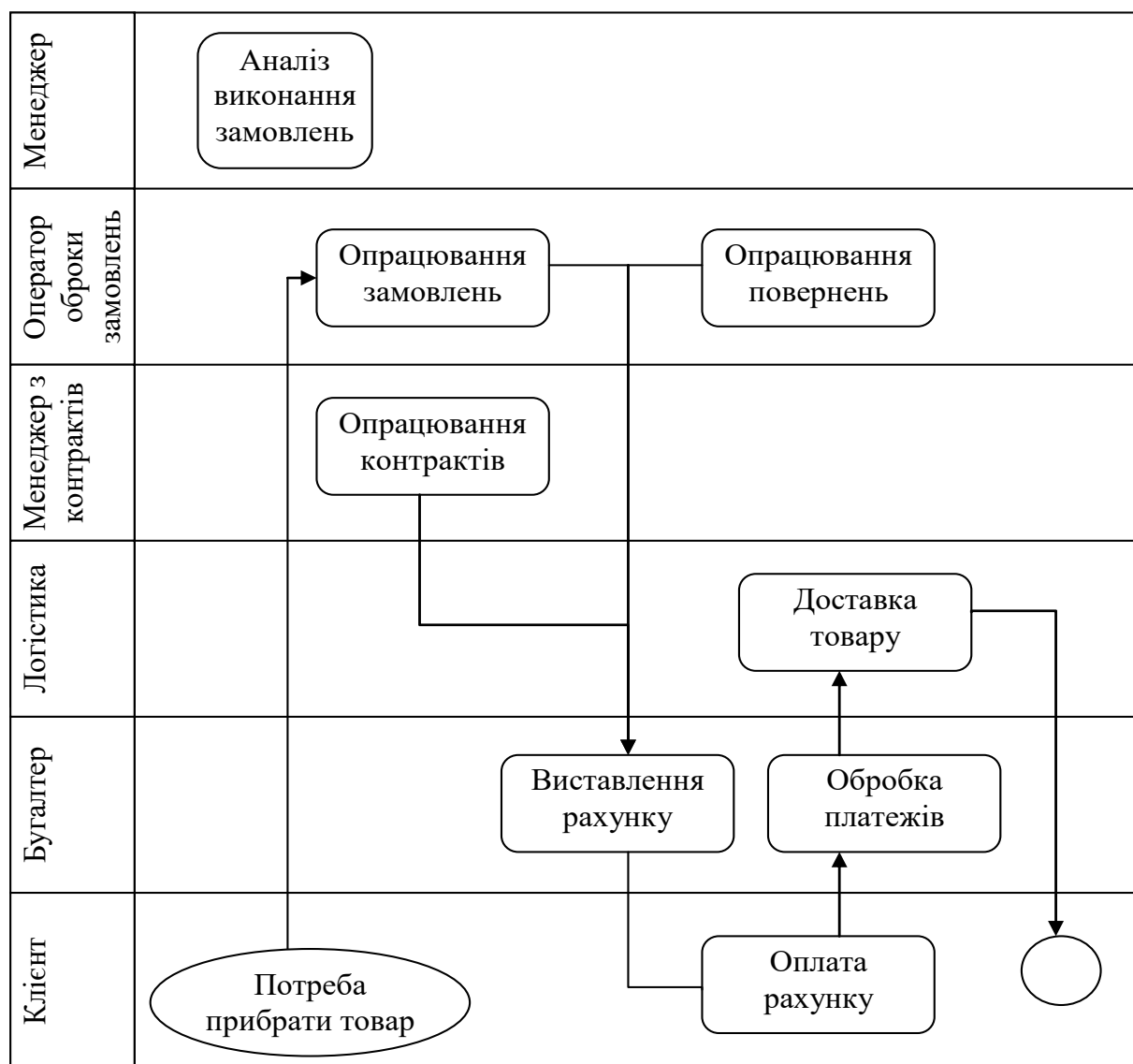


Рис. 3.3.Схема управління ланцюжком постачання в інформаційній системі Oracle JD Edwards EnterpriseOne

Оскільки система націлена на електронний вид комунікацій, знижуються

витрати на підтримку та адміністрування паперового документообігу. Інтерактивно створені електронні документи направляються системою за певним маршрутом обробки. Тісна інтеграція із модулями

Інтернет-постачальники та Інтернет-співробітники надають зручний індивідуальний доступ до інформації щодо закупівель користувачам по всьому світу. Постачальники зі свого боку за допомогою модуля Портал постачальника можуть отримувати всю необхідну інформацію про прогнозовані потребах у товарах та послугах, погоджувати графік поставок та керувати ним. Звільнені адміністративні ресурси можуть бути спрямовані на аналіз ефективності операцій та створення оптимальних стратегій взаємодії із постачальниками.

Дотримання експортного контролю є складним завданням для компанії. Глобальні ланцюги поставок постійно піддаються ризику, оскільки підприємство повинно дотримуватися численних правил, які є досить складними і часто змінюються. Це включає класифікацію експортного контролю, перевірку відмовленої сторони, відповідно перевірка санкційних списків, визначення вимог до ліцензування (включаючи управління ліцензіями), а також перевірки кінцевого використання та/або кінцевих користувачів. Тому прихильність до дотримання експортного контролю та ефективного управління ризиками вимагає використання відповідних програмних засобів.

У наслідок детального аналізу можна стверджувати, що проблемні аспекти управління цифровізацією бізнес-процесів експортної діяльності підприємства вирішить програмне забезпечення QAD Precision Export Management.

Управління експортним контролем дозволяє централізоване керувати всіма операціями компанії відповідно до законодавства про експортний контроль і детальну перевірку ділових операцій відповідно до відповідних правил. Чітка інформація про статус і вичерпні звіти про перевірки для кожної транзакції забезпечують повний і послідовний контрольний слід. Це включає перевірку осіб та організацій, які беруть участь у певній транзакції, на відповідність різним санкційним спискам, перевірку товарів з огляду на країну відправлення та призначення, а також документацію кінцевого використання та кінцевих

користувачів.

Основні завдання QAD Precision Export Management для автоматизації зовнішньоекономічної діяльності підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія»:

- перевірка торгових партнерів;
- управління ліцензіями та дозволами;
- оформлення експортної декларації;
- міжнародна, нормативна та багатомовна документація;
- електронна митна звітність;
- товарна/товарна асоціація;
- управління акредитивом.

Враховуючи існуючі бізнес-процеси компанії та завдання, які покриває ERP-система, загальний бізнес-процес експорту продукції зміниться. Основний бізнес-процес експорту продукції представлено на рис. 3.4.

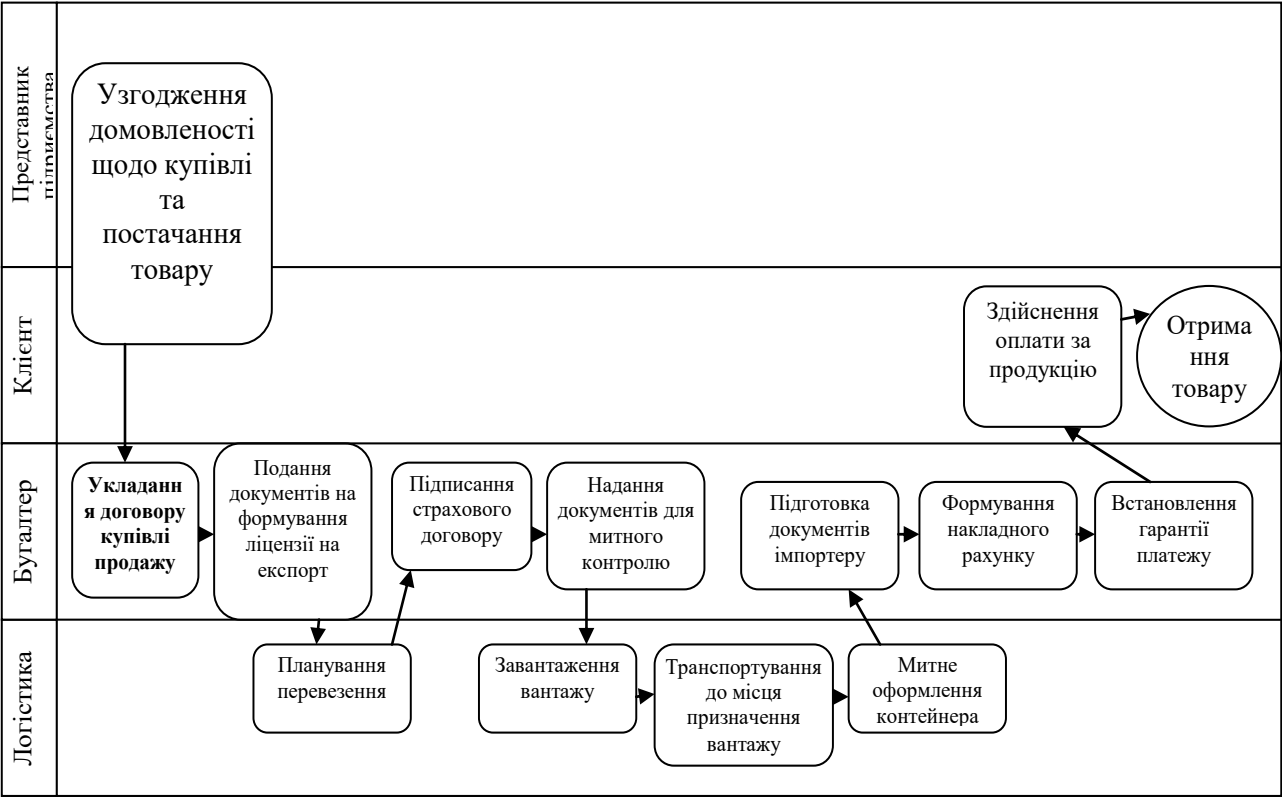


Рис. 3.4. Модель бізнесу-процесу експорту продукції підприємства ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Проблемні ділянки бізнес-процесу:

- 1) затримки в отриманні відповідних документів та дозволів;

2) відсутність зв'язку зі споживачами (зупинка бізнес-процесу).

Модель бізнес-процесу експорту продукції підприємства після впровадження системи QAD Precision Export Management для автоматизації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Юбіай Пак Студія» представлена на рис. 3.5.

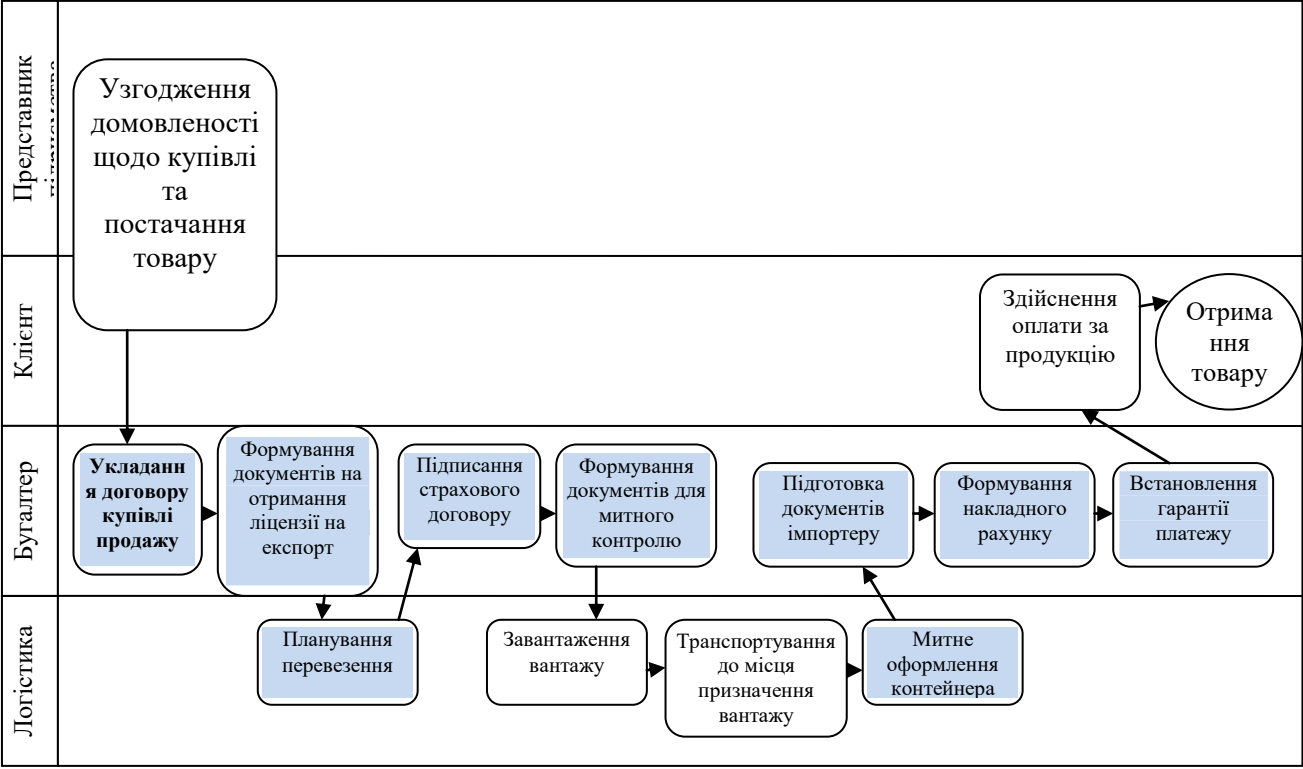


Рис. 3.5. Модель бізнес-процесу експорту продукції після впровадження системи QAD Precision Export Management для автоматизації ЗЕД ТОВ «Юбіай Пак Студія» (автоматизовані процеси виділено кольором)

Практично в будь-якій організації сукупна вартість володіння ІТ - інфраструктурою включає шість витратних складових: початкове придбання апаратного та програмного забезпечення, установка апаратного і програмного забезпечення, навчання персоналу, оновлення програмного забезпечення, технічна підтримка і зарплата ІТ-персоналу. Сьомим компонентом, який важко висловити в грошах, але який, тим не менш, необхідно враховувати, є час простою в результаті збоїв системи. Оцінка вартості інтернет-трафіку виходила за рамки даного дослідження і не була включена в сукупну вартість володіння

ІТінфраструктурою.

Витрати на придбання обладнання і програмного забезпечення. Ця категорія включає вартість настільних і портативних персональних комп'ютерів, серверів, периферійних пристроїв та іншого обладнання (наприклад, мережевого), настільних операційних систем, інфраструктурного ПЗ (системи ІТ-безпеки і т.д.), офісного програмного забезпечення (текстових редакторів, редакторів таблиць, і т.д.) Витрати можна умовно розділити на наступні категорії:

- витрати на установку устаткування і програмного забезпечення;
- витрати на оновлення;
- витрати на технічну підтримку;
- зарплата ІТ-персоналу;
- час простою через збої системи;
- витрати на навчання користувачів.

Зразкові розрахунки представлені в таблицях 3.2-3.3.

Таблиця 3.2

Аналіз загальної вартості закупівлі ERP-системи (одноразові витрати)

Найменування	Вартість, грн
6 комп'ютерів	150 000
Мережевого обладнання	100 000
ERP JDE Oracle	400 000
Впровадження ERP	50 000
QAD Precision Export Management	150 000
Впровадження Export Management	50 000
Підсумок	900 000

Всі перераховані вище розрахунки мають право на існування, але у реальному житті витрати можуть бути в кілька разів більше.

Таблиця 3.3

Аналіз загальної вартості діяльності ERP-системи (щомісячні витрати)

Найменування	Вартість, грн.
Фонд заробітної плати співробітникам ІТ	30 000
Канали зв'язку (інтернет)	5 000
Підсумок	35 000

За експертними оцінками, при правильному підході до зниження непродуктивних витрат реальна економія може становити до третини загальних

витрат на ІТ (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Оцінка якісних змін у наслідок впровадження ERP-системи

Функціональний блок бізнес-процесу	Зміни після впровадження запропонованих систем	Ефект введених змін
Укладання договору купівлі продажу	Автоматичне формування та надсилання на підпис обох сторонам договору на основі введених даних щодо виду та обсягу замовлення пакувальної продукції	Пришвидшення процесу узгодження, зменшення навантаження на бухгалтерію
Формування запиту на отримання ліцензії на експорт	Автоматичне створення запиту на основі попередньо укладеного договору купівлі-продажу та заповнення необхідних документів	Зменшення ризику невідповідності документів встановленим нормам
Планування перевезення	Автоматизоване створення оптимізованого плану перевезення (у тому числі маршруту, складів проміжного зберігання, вибір точки перетину кордону), що затверджується менеджером компанії.	Економія коштів у наслідок вибору оптимальної стратегії перевезення
Підписання страхового договору	Надсилання системою запиту у страхову компанію-партнера, в який підставляються дані з попередніх етапів виконання експортного замовлення	Пришвидшення процесу, зменшення ризику втрат через невірно вказані дані
Формування документів для митного контролю	Заповнення системою необхідних анкет за шаблонами та додавання зазначених в державних нормативах документів	Зменшення витрат за рахунок меншого розміру команди, що відповідає за проходження митних процедур, оскільки система забирає на себе більшу частину необхідного функціоналу
Підготовка документів імпортеру	Створення системою документів про ввезення товару на основі пройденого митного контролю, зберігання для подальшої передачі клієнту	Зменшення втрат пов'язаних з ризиком втрати / помилок здійснених у відповідних документах
Формування накладного рахунку	Автоматичне створення рахунку у відповідності до виконаного замовлення та його надсилання клієнту	Менша затримка у часі, зменшення потенційних втрат пов'язаних з переводом некоректної суми і подальшими виправленнями

Доведено, що ERP-система позитивно впливає на підприємство, збільшуючи його продуктивність. Впровадження ERP-системи є елементом

стратегії розвитку бренду компанії, яка потім зможе включити цю «надбавку» до вартості виробленої продукції. ERP-системи забезпечує прозорість бізнесу, забезпечуючи кращий контроль над видатками. Дозволяє «закрити» нелегальні шляхи витоку грошей.

ERP-система сприяє залученню більш якісного персоналу на роботу і розвиток компетенції вже існуючого. Якщо компанія припускає ризик (наприклад, підтверджений статистикою) незапланованих економічних втрат, її необхідно забезпечити інструментом, що дозволяє знизити цей ризик. Цим інструментом може бути ERP-система. Система сприятиме поліпшенню сервісу для клієнтів, що дозволяє збільшити клієнтську базу, розширивши бізнесТОВ «Юбіай Пак Студія».

3.3. Економічне обґрунтування ефективності реалізації запропонованих заходів

Як би там не було і які цілі б не переслідувало керівництво компанії, впроваджуючи корпоративну інформаційну систему, факт залишається фактом: ERP-система позитивно впливає на економіку підприємства.

За оцінки компанії SAP через 6 місяців ERP-система здатна надати наступну дію:

- зниження операційних і управлінських витрат на 15%;
- економії оборотних коштів на 2%;
- зменшення циклу реалізації продукції на 25%;
- зниження комерційних витрат на 35%;
- зменшення дебіторської заборгованості на 12%;
- збільшення оборотності коштів в розрахунках на 25%.

Успішність впровадження інформаційних технологій, визначається рівнем технічних засобів (10%), якістю програмного та інформаційного забезпечення (40%), людським фактором (50%).

Економія від заміни ручної обробки інформації на автоматизовану обробку

інформації утворюється в результаті зниження витрат на обробку інформації і визначимо за формулою, грн.:

$$E_y = B_p - B_A,$$

де: B_p - витрати на ручну обробку інформації, грн. ;

B_A - витрати на автоматизовану обробку інформації, грн.

$$E_y = 312500 - 5029 = 307471 \text{ грн.},$$

Витрати на ручну обробку інформації визначимо за формулою:

$$B_p = O_i \times \Pi \times \Gamma_d,$$

де O_i - обсяг інформації, що обробляється вручну, Мбайт;

Π - вартість однієї години роботи, грн / год;

Γ_d - коефіцієнт, що враховує додаткові витрати часу на логічні операції при ручній обробці інформації (встановлений експериментально $\Gamma_d = 2,5$);

N_B - норма вироблення, Мбайт / год;

$$B_p = 200 * 62,5 * 2,5 / 0,1 = 312500 \text{ грн.}$$

Витрати на автоматизовану обробку інформації розраховуються за такою формулою:

$$Z_A = t_A \times \Pi_M + t_0 \times (\Pi_M + \Pi_O),$$

де t_A - час автоматичної обробки, год. ;

Π_M - вартість однієї години машинного часу, грн. / Год;

t_0 - час роботи оператора, год;

Π_O - вартість однієї години роботи оператора, грн. / Год.

$$B_A = 219 + 8 * (95,5 + 125) = 5029 \text{ грн.},$$

Економічний ефект від використання засобів автоматизації за рік визначаємо за формулою, грн.:

$$E_{PIK} = E_y - E_H \times B_A,$$

$$E_{PIK} = 307471 - 0,2 * 5029 = 306465,2 \text{ грн.},$$

Ефективність розробки може бути оцінена за формулою:

$$E_p = E_{PIK} \times 0,4 \div E_y,$$

$$E_p = 306465,2 * 0,4 / 307471 = 0,39,$$

Якщо $E_p > 0,20$, то роблять висновок про те, що розробка є економічно

доцільною.

У випадку з підприємством ТОВ «Юбіай Пак Студія» $E_p = 0,4$ тому можна зробити висновок, що впровадження ERP-системи є економічно доцільним.

Чистий дисконтний дохід (ЧДД) розраховується, як різниця накопиченого дисконтованого доходу від реалізації проекту і дисконтованих одноразових витрат на впровадження інновації:

$$\text{ЧДД}_n = \sum_{i=1}^n \text{ДД}_i$$

де ДД_i - поточна вартість i -го періоду реалізації проекту;

n - кількість періодів реалізації проекту.

Поточна вартість певного періоду розраховується за формулою:

$$\text{ДД}_i = (D_i \times \frac{1}{(1+d)^i}) - (R_i \times \frac{1}{(1+d)^i}) = (D_i - R_i) \times \frac{1}{(1+d)^i}$$

де D_i - доходи i -го періоду реалізації проекту;

i - витрати i -го періоду реалізації проекту;

R_i - коефіцієнт дисконтування.

Якщо ЧДД за весь період реалізації проекту має позитивне значення, отже, даний проект є економічно ефективним.

Основні показники для визначення ефективності інноваційного проекту наведені в табл. 3.5 (беруться з попередніх розрахунків).

Таблиця 3.5

Основні показники для визначення ефективності інноваційного проекту

Показники	Од. виміру	Значення
Одноразові витрати	грн.	1 200 000
Річна економія від впровадження ПП	грн.	307471
Економічний ефект за рік	грн.	306465,2
Коефіцієнт дисконтування		0,4
Термін роботи проекту років	років	5

Результати розрахунків ЧДД і ДД для кожного періоду реалізації проекту доцільно представити в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Розрахунок чистого дисконтного доходу

Період	D_i	R_i	$1/(1+d)^i$	$D \cdot 1/(1+d)^i$	$R_i \cdot 1/(1+d)^i$	ДД	ЧДД
0	0	900 000	1	0	900 000	-900 000	-900 000
1	306 465		0,833333333	255 387,7	0	255 387,7	-644 612
2	306 465		0,694444444	212 823,1	0	212 823,1	-431 789
3	306 465		0,5787037	177 352,5	0	177 352,5	-254 437
4	306 465		0,48225309	147 793,8	0	147 793,8	-106 643
5	306 465		0,40187757	123 161,5	0	123 161,5	16 519
Усього				916 518,5	900 000		16 519

ЧДД за весь період реалізації проекту дорівнює 16 519 грн., має позитивне значення, отже, даний проект є економічно ефективним.

Термін окупності проекту, є розрахункову дату, починаючи з якої чистий дисконтований дохід приймає стійке позитивне значення. Математично термін окупності перебувати при вирішенні експоненціального рівняння розрахунку ЧДД з невідомим періодом реалізації (X), при цьому значення ЧДД приймається рівним 0, тобто коли поточна вартість дорівнює (покрив) дисконтовані витрати:

$$\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^i}$$

$$\text{ЧДД} = \sum_{i=1}^n \frac{D_i - R_i}{(1+d)^i} = 0$$

Однак на практиці застосовують метод приблизною оцінки терміну окупності:

$$\tau_{ok} \approx t - \frac{\text{ЧДД}}{\text{ЧДД}_+ - \text{ЧДД}_-}$$

де: t - останній період реалізації проекту, при якому різниця накопиченого дисконтованого доходу і дисконтованих витрат приймають від'ємне значення;

ЧДД - Останнім від'ємне значення ЧДД;

ЧДД₊ - перше позитивне значення ЧДД.

$$\tau_{ok} = 4 - \frac{-106\,643}{16\,519 - (-106\,643)} = 3.134 \text{ року}$$

Індекс прибутковості - це відношення сумарного дисконтованого доходу до

сумарних дисконтованих витрат:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{D_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+d)^i}} = 1$$

де D_i - доходи i -го періоду реалізації проекту;

R_i - витрати i -го періоду реалізації проекту;

d - коефіцієнт дисконтування;

n - кількість періодів реалізації проекту.

$$ІП = 916518,5/900000 = 1.01$$

Середньорічна рентабельність проекту є різновидом індексу прибутковості, співвіднесеного з терміном реалізації проекту. Цей показник показує, який прибуток приносить вкладена в проект одиниця інвестицій:

$$СР = \frac{ІП - 1}{n} \times 100\%,$$

де: $ІД$ - індекс дохідності;

n - кількість періодів реалізації проекту.

$$СР = \frac{1,01 - 1}{5} \times 100\% = 2\%$$

Критерієм економічної ефективності інноваційного проекту є позитивна рентабельність проекту.

Успішність впровадження інформаційних технологій, визначається рівнем технічних засобів (10%), якістю програмного та інформаційного забезпечення (40%), людським фактором (50%). Найбільшою мірою місцеві конструкторські, технологічні та виробничі традиції і стандарти виявляються в сфері інформаційного та кадрового забезпечення, тому впровадження інформаційних технологій вимагає залучення при її адаптації до умов конкретного підприємства його фахівців.

Основні показники оцінки ефективності реалізації проекту впровадження системи QAD Precision Export Management для автоматизації ЗЕД ТОВ «Юбіай Пак Студія» наведені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Основні показники оцінки ефективності реалізації проекту впровадження
системи QAD Precision Export Management для автоматизації
ЗЕД ТОВ «Юбіай Пак Студія»

Показники	Од. виміру	Значення
Економічний ефект від використання засобів автоматизації за рік	грн.	306465,2
Чистий дисконтований дохід	грн.	16519,0
Термін окупності проекту	роки	3,134
Індекс прибутковості		1,01
Середньорічна рентабельність проекту	%	2,00

Таким чином, в результаті внесених пропозицій вдосконалення методів управління ТОВ «Юбіай Пак Студія», показники ефективності впровадження в систему управління інформаційного забезпечення підприємства склали:

-економічний ефект від використання засобів автоматизації за рік - 306465,2 грн;

-ефективність розробки - 0,4;

- ЧДД за весь період реалізації проекту дорівнює - 16 519 грн., має позитивне значення, отже, даний проект є економічно ефективним;

-термін окупності проекту - 3,134 року;

-індекс прибутковості - 1.01;

-середньорічна рентабельність проекту - 2%.

За рахунок поліпшеної і автоматизованої системи комунікації та обліку стане можливим залучення більшої кількості клієнтів, що в свою чергу призведе до кількісного збільшення попиту на продукцію компанії.

Значно зменшаться ризики пов'язані з помилками, що спричинені ручним контролем експортних процедур, це звільнить значну частину фінансового капіталу компанії, який може бути залучено у розвиток як міжнародної логістики так і внутрішньої структури підприємства.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що цікавою для розгляду є тема впровадження ERP системи на підприємстві, так як при даному виді діяльності існує багато нюансів, які вимагають уваги, а сам процес виконання оперативності, оскільки терміни проекту обмежені. ERP-система – це програмний продукт. Він являє собою набір комп'ютерних програм, що використовують єдину базу даних та автоматизують переважну більшість бізнес-процесів будь-якого підприємства. Як правило, впровадження ERP-системи планується, коли існуюче програмне забезпечення підприємства вже не в змозі адекватно описувати його бізнес-процеси, або підтримка та розвиток існуючого програмного забезпечення стає все дорожчим, а керувати цим процесом все важче.

2. Визначено, що програми Oracle Управління продажами забезпечують своєчасне виконання замовлень клієнтів і надає їм у будь-який момент часу доступ до інформації про компанію, продукцію, послуги та стан замовлень. Оскільки клієнт має можливість спілкуватися будь-яким каналом, то підприємство отримує повну інформацію про попит на продукцію та послуги для подальшої обробки, контролю та аналізу.

3. Обґрунтовано, що однією із доцільних ідей є тема впровадження ERP системи на підприємстві, яка забезпечить виконання всіх функціональних вимог. На користь цього рішення говорить необхідність поділу посадових обов'язків спеціалістів із закупівель, менеджерів по роботі з клієнтами, завідувача складського обліку. Oracle JD Edwards EnterpriseOne – інтегрований програмний комплекс ERPкласу, що поєднує сучасні стандартизовані технології та цінність для бізнесу, в основі якого закладено величезний практичний досвід у розробці корпоративних програмних програм.

4. Доведено, що ERP-система позитивно впливає на підприємство,

збільшуючи його продуктивність. Впровадження ERP-системи є елементом стратегії розвитку бренду компанії, яка потім зможе включити цю «надбавку» до вартості виробленої продукції. ERP-системи забезпечує прозорість бізнесу, забезпечуючи кращий контроль над видатками. Дозволяє «закрити» нелегальні шляхи витоку грошей.

5. Узагальнено, що ERP-система сприяє залученню більш якісного персоналу на роботу і розвиток компетенції вже існуючого. Якщо компанія припускає ризик (наприклад, підтверджений статистикою) незапланованих економічних втрат, її необхідно забезпечити інструментом, що дозволяє знизити цей ризик. Цим інструментом може бути ERP-система. Система сприятиме поліпшенню сервісу для клієнтів, що дозволяє збільшити клієнтську базу, розширивши бізнес ТОВ «Юбіай Пак Студія».

6. Визначено, що успішність впровадження інформаційних технологій, визначається рівнем технічних засобів (10%), якістю програмного та інформаційного забезпечення (40%), людським фактором (50%). Найбільшою мірою місцеві конструкторські, технологічні та виробничі традиції і стандарти виявляються в сфері інформаційного та кадрового забезпечення, тому впровадження інформаційних технологій вимагає залучення при її адаптації до умов конкретного підприємства його фахівців.

7. В результаті внесених пропозицій вдосконалення методів управління ТОВ «Юбіай Пак Студія», показники ефективності впровадження в систему управління інформаційного забезпечення підприємства склали: економічний ефект від використання засобів автоматизації за рік - 306465,2 грн; ефективність розробки - 0,4; ЧДД за весь період реалізації проекту дорівнює - 16 519 грн., має позитивне значення, отже, даний проект є економічно ефективним; термін окупності проекту - 3,134 року; індекс прибутковості - 1.01; середньорічна рентабельність проекту - 2%. За рахунок поліпшеної і автоматизованої системи комунікації та обліку стане можливим залучення більшої кількості клієнтів, що в свою чергу призведе до кількісного збільшення попиту на продукцію компанії.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження управління цифровізацією бізнес-процесів експортоорієнтованого підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що розробка бізнес-процесу - це перший крок у створенні архітектури підприємства, оскільки його роль полягає у визначенні способів досягнення цілей, завдань, дій та показників у бізнес-процесах. Інформаційна структура визначається як карта потреб підприємства в інформації та того, як їх задовольняє ІТ. Таким чином, інформаційні системи сприяють розвитку бізнесу та потребують узгодження з реальними бізнес-цілями.

2. Узагальнено, що структура внутрішніх бізнес-процесів компанії визначається найважливішими видами її діяльності з метою досягнення цілей клієнтів та інвесторів, що особливо важливо для підприємств пакункової галузі. Досягнення високої продуктивності бізнес-процесів – це лише один із способів виживання, які не надають компанії унікальних переваг. Для досягнення конкурентних переваг необхідно бути ефективнішим за конкурентів. Не існує універсальної та унікальної ефективної методології створення такої системи управління, але можливо розробити та застосувати принципи управління бізнесом на основі процесного підходу.

3. Обґрунтовно, що цифрова трансформація - це глибоке впровадження в бізнес-процеси сучасні інформаційні технології, що дозволяє вивести організацію на наступний ступінь розвитку. Цифровізація змінює підходи до управління, розвиває додаткові способи комунікації, формує нову корпоративну культуру та цінності компанії. Результатом стає підвищення конкурентоспроможності компанії і помітне збільшення її ефективності.

4. Встановлено, що управління бізнес-процесами – це комплексний підхід до реалізації цілей підприємства. Він концентрується на оптимізації способів ведення бізнеспроцесів в організаціях з метою підвищення ефективності операцій в організації. З метою забезпечення довгострокової конкурентної

позиції на ринку підприємствам необхідно постійно розвиватись, змінювати та удосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до ринкових умов та потреб споживачів. Метою управління бізнес-процесами є підвищення ефективності та результативності організаційних процесів шляхом вдосконалення та інновацій.

5. Визначено, що об'єктом дослідження є Товариство з обмеженою відповідальністю «Юбіай Пак Студія». Основним видом діяльності підприємства є розробка, виготовлення і продаж картонних упаковок для різних сфер діяльності як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринках. Протягом 10 років ТОВ «Юбіай Пак Студія» займає лідируючі позиції у цій галузі. Компанія відповідає за успішне створення коробок, починаючи від дизайну конструктиву і закінчуючи готовою продукцією.

6. Аналіз показав, що протягом 2020-2022 рр. зафіксовано зростання обсягів господарської діяльності компанії. Так, чистий дохід від реалізації продукції складав 19908,9 тис.грн., що на 2490,8 тис.грн., або на 14,30 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, валовий прибуток ТОВ «Юбіай Пак Студія» зріс у 2022 р. на 2858,3 тис.грн., або на 126,31 % та мав значення в сумі 5121,3 тис.грн. Аналізоване підприємство ТОВ «Юбіай Пак Студія» здійснює власну діяльність прибутково, та визначено, що обсяг чистого прибутку фірми складав 2824,2 тис.грн., що на 1637,3 тис.грн., або на 137,95 % більше, ніж у 2020 р.

7. Обґрунтовано, що більшість зовнішніх бізнес-процесів підприємства мають середній рівень цифровізації 60-80% (фінанси і бухгалтерія, маркетинг, логістика та загальногосподарська діяльність). Один бізнес-процес - «Маркетинг» - трансформований на 80%. Тому цифровізація зовнішніх бізнес-процесів склала 70%, що дозволило віднести дане підприємство до рівня «Часткова цифровізація».

8. За допомогою аналізу був оцінений ступінь цифровізації функціональних блоків бізнес-процесів виробничих підприємств, рівень цифровізації їх взаємовідносин з контрагентами і зроблено висновок, що підприємство не досягає високих показників цифровізації. Підприємству ТОВ «Юбіай Пак Студія» необхідно в першу чергу звернути увагу на цифровізацію бізнес-процесів

«Управління персоналом», «Логістику», так як саме в ньому залишилося найбільша кількість не цифровізованих бізнес-процесів.

9. Узагальнено, що ERP-система сприяє залученню більш якісного персоналу на роботу і розвиток компетенції вже існуючого. Якщо компанія припускає ризик (наприклад, підтверджений статистикою) незапланованих економічних втрат, її необхідно забезпечити інструментом, що дозволяє знизити цей ризик. Цим інструментом може бути ERP-система. Система сприятиме поліпшенню сервісу для клієнтів, що дозволяє збільшити клієнтську базу, розширивши бізнес ТОВ «Юбіай Пак Студія».

10. Визначено, що успішність впровадження інформаційних технологій, визначається рівнем технічних засобів (10%), якістю програмного та інформаційного забезпечення (40%), людським фактором (50%). Найбільшою мірою місцеві конструкторські, технологічні та виробничі традиції і стандарти виявляються в сфері інформаційного та кадрового забезпечення, тому впровадження інформаційних технологій вимагає залучення при її адаптації до умов конкретного підприємства його фахівців.

11. В результаті внесених пропозицій вдосконалення методів управління ТОВ «Юбіай Пак Студія», показники ефективності впровадження в систему управління інформаційного забезпечення підприємства склали: економічний ефект від використання засобів автоматизації за рік - 306465,2 грн; ефективність розробки - 0,4; ЧДД за весь період реалізації проекту дорівнює - 16 519 грн., має позитивне значення, отже, даний проект є економічно ефективним; термін окупності проекту - 3,134 року; індекс прибутковості - 1.01; середньорічна рентабельність проекту - 2%. За рахунок поліпшеної і автоматизованої системи комунікації та обліку стане можливим залучення більшої кількості клієнтів, що в свою чергу призведе до кількісного збільшення попиту на продукцію компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз бізнес-процесів підприємства. [URL:https://pidru4niki.com/1471121353661/ekonomika/analiz_biznesprotsesiv_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1471121353661/ekonomika/analiz_biznesprotsesiv_pidpriyemstva)
2. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8623/c.91-97.pdf?sequence=1>
3. Барановська Т.П., Лойко В.І., Семенов М.І., Трубілін А.І. Інформаційні системи і технології в економіці. К.: Фінанси і статистика, 2006. 215 с.
4. Башинська І.О. Інноваційно–інформаційні технології для забезпечення інтелектуально–кадрової складової економічної безпеки підприємства. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. Вип. 1 / за ред. д.е.н, доц. Є.І. Масленнікова. Херсон, 2016. 854 с.
5. Бей Г.В, Середа Г.В. Трансформація HR–технологій під впливом цифровізації бізнес–процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 34. С. 93–101.
6. Брюховецька Н. Ю., Черних О. В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170467/5-Bryukhovetskaya.pdf?sequence=1>.
7. Варіс І, Кравчук О, Паращук Є. Цифровізація бізнес–процесів менеджменту персоналу: можливості HRM–систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. №74. С. 90–102.
8. Варіс І. О., Кравчук О. І, Завгородня С. А. Цифрова трансформація бізнесу: вибір, впровадження та вдосконалення CRM–систем. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5. № 2 С. 48–66.
9. Василенко В. А. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2016. 396 с.
10. Войтко С. В. Управління проєктами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.

11. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>
12. Грабауров В.А. Інформаційні технології для менеджерів. К: Фінанси і статистика, 2002. 23 с.
13. Грішнова О.А, Заїчко О.С. Новітні технології в економіці підприємства: нові можливості і нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52–57.
14. Данилевич Н. С, Рудакова С. Г, Щетініна Л. В, Касяненко Я. А. Діджиталізація бізнес-процесів в сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3. С. 147–157.
15. Державна підтримка українського експорту. Товари целюлозно-паперової промисловості та друкована продукція. URL:<http://www.ukrexport.gov.ua>.
16. Дія (сервіс). Вікіпедія – веб-сайт. URL: <https://uk.wikipedia.org>
17. Дослідження компанії KPMG «Трансформація бізнес-майндмету». URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/09/kpmg-review-magazine1-2018.pdf>.
18. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21-32.
19. Звіт BCG «Featured insights and perspectives from BCG» URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/featured-insights/thought-leadership-ideas>.
20. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digitalvortex-report.pdf>
21. Інтернет видання Mind.ua: Цифрова трансформація: 5 стратегічних помилок бізнесу URL: <https://mind.ua/openmind/20202022-cifrova-transformaciya5-strategichnih-pomilok-biznesu>.
22. Інформаційне агентство «Інтерфакс Україна»: Цифрова трансформація

бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL:
<https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.

23. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. *Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць*. 2020. Вип. 27. С. 26–30.

24. Козак Л.С, Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління в сучасних умовах реформування економіки. *Економіка*. 2018. № 10. С. 249–250.

25. Козаченко Г.В, Пономарьов В.П, Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: моногр. Київ, Лібра. 2013. 280 с.

26. Колчина І.А. Ринок картону в Україні (стан та проблеми). *Упаковка*. 2022. № 2. С. 22-26.

27. Копішинська К. О. Використання баз даних як складова цифрової трансформації транспортно-логістичних компаній. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: І міжнар. наук.-практ. конф.*, Київ, 23 квітня 2020 р.: тези доповідей. К.: ІВЦ Видавництва "Політехніка", 2020. С. 212.

28. Копішинська К. О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 108-114.

29. Копішинська К. О., Топунова В. Ю. Принципи управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в ХХІ столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 26 жовтня 2021 р.): у 2 ч*. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. С. 55-56.

30. Короткий Е.М. Дослідження систем управління: Підручник для вузів. К.:ДеКа, 2017. 276 с.

31. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. URL:
https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf

32. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера. *Соціально–трудова відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 172–191.

33. Кравчук О.І. Мережева економіка – домінанта розвитку економічних і соціально–трудових відносин. *Соціально–трудові відносини: теорія і практика*. 2016. Вип. 2. С. 161–170.

34. Кравчук О.І. Цифрові технології менеджменту: тенденції та виклики в умовах пандемії Covid–19. *Економіка та суспільство*. 2021. №26. С. 36–42.

35. Куделіна Г.М. Ринок споживчої тари з паперу та картону в Україні та можливі методи його структурування. URL:file:///C:/Users/HP/Downloads/Tti_2013_5_12.pdf

36. Купріяновский В. П., Синягов С. А., Добринін А. П. BIM - Цифрова економіка. Як досягли успіху? Практичний підхід до теоретичної концепції. Частина 1. Підходи та основні переваги BIM. *International Journal of Open Information Technologies*. 2016. № 3. С. 56-62.

37. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Випуск 42. С. 18–22.

38. Лапідус Л.В. Центр компетенцій цифрової економіки. Асоціація громадян та організацій по сприянню розвитку корпоративної освіти. URL: <http://www.makonews.ru/centr-kompetencijcifrovojeekonomiki/>.

39. Литовченко О.Ю. Концептуальні основи механізму антикризового управління підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 39. С. 302–307.

40. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 24(2). С. 114–118.

41. Літвак Л.Є. Целюлозно-паперова промисловість України, сьогодні і в майбутньому. *Фондовий ринок*. 2020. № 46. С. 15-17.

42. Лопушняк Г, Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип. 24. С. 10–16.

43. Лопушняк Г. С, Кравчук О. І. Реінжиніринг бізнес–процесів управління в цифровій екосистемі. Управління персоналом в умовах інтелектуалізації й трансформації суспільства: ідеологія, технології та пріоритети: колективна монографія. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2021. С. 106–125.

44. Манів З. О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2015. 580 с.

45. Мельник О. Г., Мукан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2020/jan/20648/melnyk.pdf>

46. Михайлов Є. П. Економіка праці і соціально–трудові відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 520 с.

47. Новицький Н.І. Організація виробництва на підприємствах. Навчально-метод. посібник. К: Фінанси і статистика, 2014. 316 с.

48. Новікова М. М. Технологія управління: теоретичні та методичні аспекти : моногр. Х. : вид–во ХНАМГ, 2015. 215 с.

49. Офіційний сайт компанії ТОВ «Юбіай Пак Студія». URL: <https://ubipack.com/>

50. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршиню Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. пос. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2021. 260 с.

51. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

52. Савицька О. М., Салабай В. О. Результати моніторингу стану розвитку Індустрії 4.0 в Україні. *Збірник тез доповідей XI Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції «Сучасний рух науки»* (Дніпро, 8-9 жовтня, 2020 р.). Дніпро, 2020. URL: <http://www.wayscience.com/en/11thconference-8-9-october-2020>.

53. Сирохман І.В. Товарознавство пакувальних матеріалів і тари. К.: ЦНЛ, 2015. 614 с.

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

55. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2021 році : аналітична довідка / Т.В. Писаренко та ін. Київ : УкрІНТЕІ, 2022. 80 с.

56. Сударкіна С. П. Економіка підприємства: навч. посіб.; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Х., 2021. 290 с.

57. Титоренко Г.А. Інформаційні технології: підручник. К.: Юніті, 2008. 345 с.

58. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

59. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей ста-лого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. № 7(26). С. 6–14.

60. Філатов С. А., Головченко Л. М. Вплив цифрових технологій на ефективність та розвиток агрологістики в Україні. *Вчені записки Університету «КРОК»*, 2018. Випуск 49. С. 151-160.

61. Цифрова адженда України – 2022. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

62. Цифрова грамотність населення України. Міністерство цифрової трансформації України. 2022. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/585-cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2022_compressed.pdf.

63. Юрчак О. «2 роки стратегії «Індустрія 4.0 в Україні» – результати та уроки для policy-makers». URL: <https://www.industry4ukraine.net/publications/2-roky-strategiyi-industriya-4-0-v-ukrayini-rezultaty-ta-uroky-dlya-policy-makers>

64. Bersin J. Insights on work, talent, learning, leadership, and HR Technology. Joshbersin.com. 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/>.

65. Bondarouk T, Fisher S. Encyclopedia of Electronic. Berlin, Boston: De

Gruyter Oldenbourg. 2020. URL: <https://doi.org/10.1515/9783110633702>.

66. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the Digital Economy for Developing Countries. Paris: OECD, 2016. PP. 32-34

67. Ferron D, Lomas F. Eight forces driving HR transformation right now. EY. 2020. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now.

68. Kopishynska. K. Current state and prospects of digital transformation of the transport and logistics sector of Ukraine. *Intellectualization of logistics and Supply Chain Management*. 2020. P. 99-110.

69. Kornivska V. O. Digital Banking: The Risks of Financial Digitization. *Problemy ekonomiky*. 2021. vol. 3, PP. 254-261.

70. Kraus N.M. Holoborodko O. P. and Kraus K. M. Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development. *Efektivna ekonomika*. 2019. vol. 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/8.pdf.

71. Kyrylenko S.A. Changing the paradigm of selling banking services in the development of digital distribution channels. *Svit finansiv*. 2021. vol. 4, PP. 140-147.

72. Lechachenko T. A. Implementation of Information Technologies of Banking in Ukraine. *Abstracts of reports VI International scientific and technical conference «Current problems of modern technologies»*. November 16- 17. 2017. vol. 3. TNTU. Ukraine. PP. 191–192.

73. Moshenets O.V. Innovative products and technologies in the banking market. *Finansovyi rynok Ukrainy*. 2020. vol. 12. PP. 7–8.

74. Murphy Paul R. Greenlogistics: Comparative views of environmental progressives, moderates, and conservatives. *Journal of Business Logistics*. 1996. URL: http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_199601/ai_n8748499/.

75. Ovcharenko. Yu.I. Seven Notes for the Future Digital Bank. URL: <https://bosfera.ru/bo/yuriy-ovcharenko-epam-sem-not-dlya-cifrovogo-bankabudushchego>.

76. Shalmo D., Christopher A. Williams, Luke Boardman. Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap. *International Journal of*

Innovation Management. 2017. Vol. 21(08). P. 1–17. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S136391961740014X>.

77. Stepanenko, O. P. Perspective directions of digital transformation in the context of developing a digital economy. *Modeliuvannia ta informatsiini systemy v ekonomitsi: zb. nauk. pr.* 2020. vol. 93. Kyiv : KNEU. PP. 120–131.

78. Tarasiuk M.V. and Koshcheiev O.O. Innovations in the Global Digital Financial Sector: Evaluation of Transformations. *Aktualni problemy mizhnarodnykh vidnosyn*. 2017. vol. 131. PP. 94-110.

79. The 2021 State of Digital Transformation, Brian Solis. URL: https://www.prophet.com/wp-content/uploads/2021/04/Altimeter_-2021-StateofDT.pdf.

80. Yakymiv A.M. Digital banking: the need for a territorial organization. *Ekonomichnyi forum*. 2019. vol. 1. PP. 244-250.

ДОДАТКИ

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		2021	01 01
Підприємство	ТОВ «Юбіай Пак Студія»	за ЄДРПОУ	
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної	за КВЕД	
Середня кількість працівників, осіб		17.21	
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон Україна, 03061, місто Київ, проспект Відрадний, будинок 95			

1. Баланс
на 31 грудня 2020 р.

Форма N 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	1243,8	1669,7
первісна вартість	1011	4756,5	6569,9
знос	1012	3512,7	4900,2
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	1243,8	1669,7
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	555,8	753,5
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2158,3	3144,5
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1669,1	2018,5
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	44,9	38,6
Усього за розділом II	1195	4428,1	5955,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	5671,9	7624,8

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	674,8	674,8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3912,8	5558
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	4587,6	6232,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	293,5	286,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	167,5	185,4
розрахунками з бюджетом	1620	289,4	318,3
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	55,7	31,6
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	278,2	570,2
Усього за розділом III	1695	790,8	1105,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	5671,9	7624,8

**2. Звіт про фінансові результати
за 2020 р.**

Форма N 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17418,1	14768,3
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	1750,9	867,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	19169,0	15635,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	15155,1	12834,7
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	2566,5	2017,3
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	17721,6	14852,0
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1447,4	783,7
Податок на прибуток	2300	260,5	145,2
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1186,9	638,5

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ		
Дата (рік, місяць, число)			2022	01	01
Підприємство	ТОВ «Юбіай Пак Студія»		за ЄДРПОУ		
Територія	м. Київ		за КОАТУУ		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ		за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Виробництво гофрованого паперу та картону, паперової та картонної		за КВЕД		
			17.21		
Середня кількість працівників, осіб					
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком					
Адреса, телефон Україна, 03061, місто Київ, проспект Відрадий, будинок 95					
1. Баланс на 31 грудня 2021 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду		
1	2	3	4		
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1000				
первісна вартість	1001				
накопичена амортизація	1002				
Незавершені капітальні інвестиції	1005				
Основні засоби:	1010	1669,7	2951,1		
первісна вартість	1011	6569,9	8250		
знос	1012	4900,2	5298,9		
Довгострокові біологічні активи	1020				
Довгострокові фінансові інвестиції	1030				
Інші необоротні активи	1090				
Усього за розділом I	1095	1669,7	2951,1		
II. Оборотні активи					
Запаси:	1100	753,5	1031,1		
у тому числі готова продукція	1103				
Поточні біологічні активи	1110				
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125				
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135				
у тому числі з податку на прибуток	1136				
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3144,5	3105,6		
Поточні фінансові інвестиції	1160				
Гроші та їх еквіваленти	1165	2018,5	2009,4		
Витрати майбутніх періодів	1170				
Інші оборотні активи	1190	38,6	35,2		
Усього за розділом II	1195	5955,1	6181,3		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200				
Баланс	1300	7624,8	9132,4		

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	674,8	674,8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5558	7469,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	6232,8	8144,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	286,5	322,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	185,4	85,7
розрахунками з бюджетом	1620	318,3	353,3
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	31,6	72,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	570,2	153,9
Усього за розділом III	1695	1105,5	665,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	7624,8	9132,4

**2. Звіт про фінансові результати
за 2021 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15130,6	17418,1
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	1523,5	1750,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16654,1	19169,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12199,1	15155,1
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	2123,6	2566,5
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	14322,7	17721,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2331,4	1447,4
Податок на прибуток	2300	419,7	260,5
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1911,7	1186,9

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
Дата (рік, місяць, число)		2023	01 01
Підприємство	ТОВ «Юбіай Пак Студія»	за ЄДРПОУ	
Територія	м. Київ	за КОАТУУ	
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВ	за КОПФГ	
Вид економічної діяльності	та картону, паперової та картонної тари	за КВЕД	17.21
Середня кількість працівників, осіб			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон Україна, 03061, місто Київ, проспект Відрадний, будинок 95			
1. Баланс на 31 грудня 2022 р.		Форма N 1-м	Код за ДКУД
			1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	2951,1	2472
первісна вартість	1011	8250	8503,8
знос	1012	5298,9	6031,8
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	2951,1	2472
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1031,1	1847,2
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3105,6	4037,8
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	2009,4	3960,4
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	35,2	61,4
Усього за розділом II	1195	6181,3	9906,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	9132,4	12378,8

Пасив	Код рядка	На початок звітної року	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	674,8	674,8
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7469,3	10074,9
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	8144,1	10749,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	322,5	359,5
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	85,7	344
розрахунками з бюджетом	1620	353,3	681,5
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	72,9	46,9
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	153,9	197,2
Усього за розділом III	1695	665,8	1269,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	9132,4	12378,8

**2. Звіт про фінансові результати
за 2022 р.**

Форма N 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19908,9	15130,6
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240	1517,3	1523,5
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	21426,2	16654,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14787,6	12199,1
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270	3194,5	2123,6
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	17982,1	14322,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	3444,1	2331,4
Податок на прибуток	2300	619,9	419,7
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2824,2	1911,7

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)