

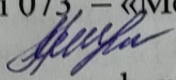
Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

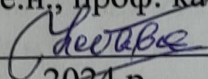
МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

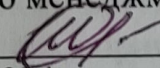
Управління інноваційною діяльністю приватного акціонерного товариства
«Вінницька харчосмакова фабрика» на базі реінжинірингу

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-22мз
спеціальності 073, – «Менеджмент»

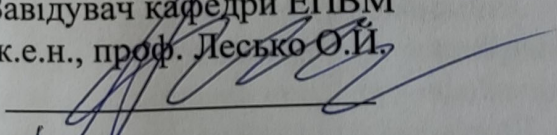
 Лакатош А.В.
Керівник: к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ

 Небава М.І.
04.06. 2024 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри фінансів
та інноваційного менеджменту ВНТУ

 Ткачук Л.М.
05.06. 2024 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., проф. Лесько О.І.


07.06. 2024 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту і інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Освітній ступень магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор

Леєвко О.Й.

«29» 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ
Лакатош Аріна Віталіївни

1. Тема роботи: «Управління інноваційною діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика» на базі реінжинірингу».

керівник роботи: Небава Микола Іванович, к.е.н., професор каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «11» березня 2024 р. № 81.

2. Строк подання студентом роботи: до «01» червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.

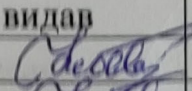
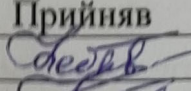
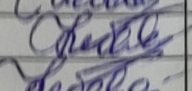
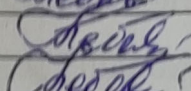
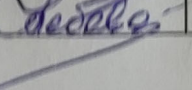
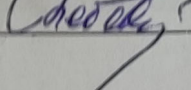
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: вступ, теоретичні засади управління інноваційною діяльністю на базі реінжинірингу, сутність поняття «технологічний реінжиніринг» та його місце в управлінні інноваціями на підприємстві, оцінювання фінансового стану підприємства, аналіз необхідності проведення технологічного реінжинірингу на підприємстві, рекомендації та пропозиції щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю на базі реінжинірингу.

5. Перелік графічного матеріалу:

Підходи провідних науковців до трактування «інноваційна діяльність підприємства» та «реінжиніринг». Відмінні риси структурно-логічного поняття «технологічний реінжиніринг». Схема виведення комплексного поняття «управління інноваціями». Підходи до визначення поняття управління». Основні види продукції. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Показники рентабельності. Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства. Показники ефективності використання персоналу. Результати оцінки інноваційного потенціалу підприємства. Модель управління процесом технологічного реінжинірингу ПрАТ «ВХСФ» в межах інноваційної діяльності підприємства. Схема інноваційного розвитку в проекті технологічного реінжинірингу.

Матриця SWOT-аналізу. Удосконалена організаційна структура управління підприємством. Моделювання чутливості прибутку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

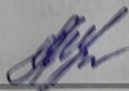
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Розділ 1	Небава М.І., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 2	Небава М.І., професор каф. ЕПВМ		
Розділ 3	Небава М.І., професор каф. ЕПВМ		

7. Дата видачі завдання 22.02.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

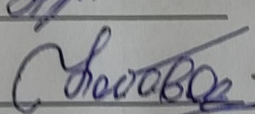
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1 Теоретичні засади управління інноваційною діяльністю на базі реінжинірингу	лютий	
2	Розділ 2 Аналіз економічної діяльності приватного акціонерного товариства «ВХСФ»	березень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції	квітень	
4	Здача оформленої роботи на кафедру	травень	

Студентка



Лакатош А.В.

Керівник роботи



Небава М.І.

АНОТАЦІЯ

УДК 005:658.8

Лакатош А.В. Управління інноваційною діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика» на базі реінжинірингу.

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2024. 78 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 40 назв; рис.: 25; табл.: 11.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади управління інноваційною діяльністю на базі реінжинірингу, проаналізовано зв'язок інноваційної діяльності і інноваційного середовища, визначено сутність поняття «технологічний реінжиніринг» та його місце в управлінні інноваціями на підприємстві.

Досліджено економічну діяльність приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено оцінювання інноваційного потенціалу підприємства.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства на базі комплексної моделі управління процесом технологічного реінжинірингу.

Ключові слова: управління, інноваційна діяльність, інноваційне середовище, інноваційний потенціал, інновації, технологічний реінжиніринг, підприємство, стратегія, моделювання тощо.

A B S T R A C T

Lakatosh A.V. Management of innovative activities of the private joint-stock company "Vinnytska kharchosmakova fabryka" on the basis of reengineering.

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2024. 78 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 40 titles; Fig.: 25; tab.: 11.

In the master's qualification work, the theoretical principles of management of innovative activities based on reengineering were considered, the connection between innovative activities and the innovative environment was analyzed, the essence of the concept of "technological reengineering" and its place in the management of innovations at the enterprise were determined.

The economic activity of the private joint-stock company "Vinnytska kharchosmakova fabryka" was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and the innovative potential of the enterprise was evaluated.

Recommendations have been developed for improving the management of innovative activities of the enterprise on the basis of a complex model for managing the process of technological reengineering.

Keywords: management, innovative activity, innovative environment, innovative potential, innovations, technological reengineering, enterprise, strategy, modeling, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА БАЗІ РЕІНЖИНІРИНГУ	
1.1. Зв'язок інноваційної діяльності і інноваційного середовища та місце реінжинірингу в ньому.....	7
1.2. Сутність поняття «технологічний реінжиніринг» та його місце в управлінні інноваціями на підприємстві.....	15
1.3 Основні чинники формування інструментарію технологічного реінжинірингу підприємств.....	20
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»	
2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика».....	33
2.2 Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та необхідності проведення реінжинірингу.....	44
2.3 Аналіз структура органів управління та організаційної структури ПрАТ «ВХСФ».....	52
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА БАЗІ РЕІНЖИНІРИНГУ	
3.1 Обґрунтування вибору стратегія управління розвитком підприємства.....	58
3.2 Макетування нової оргструктури ПрАТ «ВХСФ» та розробка комплексна модель управління процесом технологічного реінжинірингу.....	62
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	66
Висновок до розділу 3.....	70

	3
Висновки.....	71
Список використаних джерел	74
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	79
Додаток Б. Технічне завдання	80
Додаток В. Фінансова звітність ПрАТ «ВХСФ» 2022-2023р.р.	81
Додаток Г. Фінансова звітність ПрАТ «ВХСФ» 2021-2022р.р.	83
Додаток Д. Ілюстративний матеріал.....	86

ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції підприємства постійно шукають шляхи підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності. Одним з найважливіших інструментів для досягнення цих цілей є управління інноваційною діяльністю на базі реінжинірингу. Актуальність даної теми зумовлена необхідністю підвищення конкурентоспроможності, ефективності управління, гнучкості та адаптації до ринкових умов, а також забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах стрімкого розвитку технологій та жорсткої конкуренції.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних науковців як Й. Шумпетер, П.Ф. Друкер, М. Портер, А. Чандлер, М. Хаммер, Д. Гелбрейт, І. Коваленко, К. Богданова, А. Деркач, Т. Полозова, О. Попов, С. Ілляшенко, та багато інших.

Проте, враховуючи значні наукові досягнення вітчизняних та іноземних науковців, необхідно відмітити, що певне коло питань концептуального, методологічного та науково-методичного характеру залишається недостатньо дослідженими. Зокрема, окремі наукові й організаційно-технічні питання із забезпечення ефективного управління процесом технологічного реінжинірингу промислового виробництва в контексті інноваційної діяльності залишаються недостатньо розкритими.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі реінжинірингу.

З огляду на поставлену мету вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління інноваційною діяльністю та визначити сутність поняття «технологічний реінжиніринг» і його місце в управлінні інноваціями на підприємстві.

2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» з метою визначення його фінансового стану.

3. Провести оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та необхідності проведення реінжинірингу на підприємстві.

4. Розробити рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі комплексної моделі управління процесом технологічного реінжинірингу.

5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.

6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі технологічного реінжинірингу в контексті розробленої комплексної моделі.

Новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій управління інноваційною діяльністю підприємства на основі розробленої концептуальної моделі інноваційного розвитку підприємства в контексті технологічного реінжинірингу, яка на відміну від існуючих дозволяє визначити найбільш раціональний у практичному аспекті комплекс наукових і організаційно-технічних завдань необхідних для забезпечення ефективного управління підприємством..

Методи дослідження. В роботі використовувалися такі наукові методи: при вивченні економічних явищ і процесів – метод системного аналізу і синтезу; при встановленні взаємозв'язків між теоретичними узагальненнями та зробленими висновками – абстрактно-логічний метод; для ілюстрації висновків дослідження – табличний та графічний методи; для визначення показників стану та ефективності економічної діяльності на підприємстві – методи порівняння та узагальнення. В роботі також використовувалися методи економічного аналізу, методи зіставлення та інші.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні

документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «ВХСФ», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями для удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства на базі технологічного реінжинірингу в межах розробленої комплексної моделі.

Самостійність виконання роботи. Робота виконана автором самостійно під керівництвом наукового консультанта, якого призначила кафедра ЕПВМ, і є завершеною працею. Теоретична частина роботи зроблена з використанням наукових праць інших дослідників та матеріалів Інтернет. Практична частина роботи зроблена на матеріалах досліджуваного підприємства.

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну науково-практичну інтернет-конференцію студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)» [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 40 джерел та 5 додатків. Основний текст пояснювальної записки викладений на 78-ми сторінках, в 11 таблицях та на 25 рисунках.

Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА БАЗІ РЕІНЖИНІРИНГУ

1.1. Зв'язок інноваційної діяльності і інноваційного середовища та місце реінжинірингу в ньому

Вихід України зі світової кризи та побудову нової економіки науковці, практики та політики пов'язують із оновленням її загальної структури на базі нової економічної структури. Як відомо, інноваційний процес відбувається в інноваційному середовищі. Від цього залежить ефективність перетворення. Найчастіше інноваційним середовищем вважають сукупність інститутів інноваційних змін у різних сферах суспільного життя [4-10].

На нашу думку твердження дослідників [7, 10, 13], що інноваційне середовище - це сукупність економічних суб'єктів, що забезпечують функцію реалізації інноваційної діяльності підприємства в контексті використання інноваційного потенціалу підприємства найбільш повним.

Розвиток вітчизняної економіки значною мірою залежить від результатів складного еволюційного процесу протягом її життєвого циклу та безпосередньо пов'язаний із причинами та інноваційною спроможністю інноваційного середовища. Якщо ці чинники не враховувати в інноваційній діяльності, то загальні стимулюючі зусилля можуть забезпечити лише тимчасовий ефект пом'якшення спаду [15, 16].

Таким чином, інноваційне середовище – це соціально-економічна система з відповідними ресурсними, політичними, нормативно-правовими складовими, що забезпечують реалізацію та поширення інновацій [13].

Отже, необхідно створити такі умови для спільної роботи в інноваційному середовищі для бізнес-спільноти, державних відомств усіх рівнів, економічної та технологічної сфер, суспільства для своєчасного та прискореного застосування науково-технічних досягнень для реалізації національних стратегічних пріоритетів.

Ефективність інноваційного розвитку визначається відповідним інноваційно-інвестиційним потенціалом того чи іншого суб'єкта економічної діяльності, який є частиною інноваційного середовища на мікрорівні і основою для інноваційної діяльності підприємства (табл. 1.1) [4-18].

Таблиця 1.1 – Підходи провідних науковців до трактування «інноваційна діяльність підприємства»

Прізвище та ім'я науковця	Трактування поняття "інноваційна діяльність підприємства"
Йозеф Шумпетер	Процес створення нових комбінацій виробничих факторів, включаючи нові продукти, нові методи виробництва, нові ринки та нові форми організації.
Еверетт Роджерс	Впровадження нових ідей, процесів, продуктів або послуг у підприємницьку діяльність для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
Пітер Ф. Друкер	Використання нових можливостей, які дозволяють створювати нові ринки та продукти, підвищуючи продуктивність і вартість для клієнтів.
Клейтон Крістенсен	Введення нових технологій або бізнес-моделей, які руйнують існуючі ринки та створюють нові можливості для росту і розвитку.
Майкл Портер	Розробка нових продуктів, процесів і послуг, які допомагають підприємствам здобувати конкурентні переваги на ринку.
Генрі Чесбро	Відкрита інновація, що залучає зовнішні ідеї та технології для розвитку нових продуктів і послуг та вдосконалення внутрішніх процесів.
Ерік фон Гіпшель	Інноваційна діяльність, орієнтована на користувача, де споживачі відіграють ключову роль у створенні нових продуктів і процесів.
Роберт Купер	Процес планування і впровадження нових ідей та рішень у виробничі процеси для підвищення ефективності та продуктивності.
Джон Бессант	Системний підхід до управління інноваціями, включаючи створення нових продуктів, технологій і процесів для досягнення стійкого конкурентного успіху.
Френк Т. Ротермель	Стратегічне управління інноваціями, спрямоване на створення довгострокових переваг через розвиток нових продуктів і бізнес-моделей.
Жан-Філіп Дешам	Інноваційне лідерство, що акцентує увагу на важливості менеджменту в стимулюванні та підтримці інноваційної діяльності в організаціях.
Альфред Чандлер	Інтеграція науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (R&D) з виробничими і комерційними процесами для створення інноваційних продуктів.
Попов О.	Інноваційна діяльність підприємства охоплює процес створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, послуг і технологій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.
Ілляшенко С.	Інноваційна діяльність підприємства - це системний процес впровадження нових ідей, технологій та рішень, що дозволяє суттєво підвищити ефективність і продуктивність виробничих процесів.
Полозова Т.	Діяльність підприємства, пов'язана з дослідженням, розробкою і впровадженням нових технологій, продуктів і методів організації виробництва, спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.
Коваленко, Н., Манжула, В.	Інноваційна діяльність включає створення нових або вдосконалення існуючих продуктів, процесів і технологій з метою забезпечення економічного зростання та поліпшення ринкових позицій підприємства.

Аналізуючи таблицю 1.1 з акцентом на вітчизняних науковців, то слід виділити такі спільні риси:

- усі науковці підкреслюють, що інноваційна діяльність підприємства включає створення та впровадження нових продуктів, послуг і технологій;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства є основною метою інноваційної діяльності.

Щодо відмінностей в акцентах, то Попов О. [10, 22, 28] акцентує увагу на комерціалізації інновацій, Ілляшенко С. [18] наголошує на системному характері процесу інноваційної діяльності, Полозова Т.В. [15] вказує на важливість досліджень та розробок як складових інноваційної діяльності, а Коваленко Н. [21] зосереджує увагу на економічному зростанні та поліпшенні ринкових позицій.

Щодо зв'язку із реінжинірингом, то інноваційна діяльність часто потребує реінжинірингу бізнес-процесів для ефективного впровадження нових технологій та продуктів. Обидва підходи (реінжиніринг і інноваційна діяльність) спрямовані на радикальні зміни для досягнення суттєвих покращень у діяльності підприємства.

Використання інформаційних технологій є важливим як для реінжинірингу, так і для інноваційної діяльності, що дозволяє досягати значних покращень у продуктивності та ефективності.

Інноваційне середовище та інноваційна діяльність підприємства тісно пов'язані між собою та мають взаємний вплив.

Інноваційне середовище - це сукупність факторів, які впливають на здатність підприємства генерувати та впроваджувати інновації. Ці фактори можна поділити на дві категорії:

- внутрішні фактори: культура підприємства, лідерство, ресурси, процеси тощо.
- зовнішні фактори: стан економіки, рівень конкуренції, державна політика, науково-технічний прогрес тощо.

Інноваційна діяльність підприємства - це процес генерування та

впровадження нових ідей, продуктів, послуг або технологій. Цей процес включає в себе такі етапи:

1. Дослідження та розробки: генерування нових ідей та їх дослідження на предмет життєздатності.
2. Впровадження: розробка та впровадження нових ідей на ринок.
3. Комерціалізація: виведення нових продуктів, послуг або технологій на ринок і отримання від них прибутку.

Виділимо вплив інноваційного середовища на інноваційну діяльність підприємства.

Сприятливе інноваційне середовище може стимулювати інноваційну діяльність підприємства, надаючи йому ресурси, підтримку та можливості для генерування та впровадження нових ідей.

Несприятливе інноваційне середовище може стримувати інноваційну діяльність підприємства, створюючи бар'єри та складнощі для генерування та впровадження нових ідей.

Виділимо вплив інноваційної діяльності підприємства на інноваційне середовище.

Інноваційна діяльність підприємства може сприяти розвитку інноваційного середовища, генеруючи нові знання та технології, які можуть бути використані іншими підприємствами.

Відсутність інноваційної діяльності підприємства може негативно впливати на інноваційне середовище, роблячи його менш динамічним і конкурентоспроможним.

Виокремимо яким чином інноваційне середовище може впливати на інноваційну діяльність підприємства:

1. Уряд може стимулювати інноваційну діяльність підприємств, надаючи їм податкові пільги, гранти та інші форми підтримки.
2. Дослідницькі інститути та університети можуть генерувати нові знання та технології, які можуть бути використані підприємствами для розробки нових продуктів і послуг.

3. Галузеві асоціації можуть сприяти обміну інформацією та співпраці між підприємствами, що може стимулювати інновації.

Виокремимо яким чином інноваційна діяльність підприємства може впливати на інноваційне середовище:

1. Підприємство, яке розробляє новий продукт, може стимулювати інновації в інших галузях, надаючи їм нові технології або матеріали.

2. Підприємство, яке впроваджує нову бізнес-модель, може змінити правила гри в своїй галузі, що може стимулювати інші підприємства до інновацій.

3. Підприємство, яке має успішний досвід інновацій, може стати зразком для інших і стимулювати їх до наслідування.

Зрозуміння того, як пов'язані між собою інноваційне середовище та інноваційна діяльність підприємства, може допомогти підприємствам розробити ефективні стратегії інноваційного розвитку.

Отже, першим кроком на шляху розробки ефективної інноваційної діяльності підприємства має стати переосмислення способів організації бізнесу та використання принципово відмінного від функціонального підходу, який дозволив би повною мірою реалізувати переваги нових технологій та людських ресурсів.

Реінжиніринг передбачає такий новий спосіб мислення, в основі якою лежить інноваційний бізнес-процес процес, на відміну від «технологічного реінжинірингу», який розглядає побудову кожного підприємства як інженерну діяльність, в основі якою лежить виробничий процес (табл. 1.2) [16-27].

Аналізуючи таблицю 1.2 з акцентом на вітчизняних науковців, то слід виділити такі спільні риси:

- Всі науковці підкреслюють радикальність та глибину змін, які приносить реінжиніринг бізнес-процесів.
- Використання новітніх інформаційних технологій є критично важливим для успішного впровадження реінжинірингу.

Таблиця 1.2 – Підходи провідних науковців до трактування «реінжиніринг»

Прізвище та ім'я науковця	Трактування поняття "реінжиніринг"
Майкл Хаммер	Фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у критичних показниках ефективності, таких як вартість, якість, обслуговування та швидкість.
Джеймс Чампі	Радикальна перебудова основних бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень у продуктивності, якості та швидкості.
Томас Девенпорт	Аналіз і перетворення основних бізнес-процесів з метою радикального поліпшення важливих показників, таких як вартість, якість, сервіс та швидкість.
Пітер Кін	Фундаментальні зміни в бізнес-процесах з використанням інформаційних технологій для досягнення значного покращення продуктивності.
Гірі Рамлер	Вдосконалення організаційних процесів для підвищення ефективності і продуктивності шляхом радикальних змін у їх структурі та виконанні.
Х. Джеймс Харрінгтон	Методологія, спрямована на досягнення значних покращень продуктивності та ефективності організації через фундаментальні зміни у процесах.
Річард Холл	Фундаментальні зміни у бізнес-процесах для досягнення значного підвищення продуктивності та ефективності.
Дж. А. Доусон	Радикальні зміни у внутрішніх процесах компанії для досягнення значного поліпшення результатів діяльності.
Роберт М. Прайс	Інноваційні підходи до бізнес-процесів, що призводять до значного підвищення ефективності та продуктивності.
Джей Гелбрейт	Стратегічне перепроєктування бізнес-процесів для підвищення організаційної ефективності.
Ілляшенко С.	Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у критично важливих показниках діяльності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість.
Деркач А.	Реінжиніринг бізнес-процесів - це радикальне перепроєктування основних процесів компанії з метою суттєвого покращення їх ефективності і продуктивності за допомогою інформаційних технологій.
Богданова К.	Реінжиніринг передбачає глибокий аналіз існуючих бізнес-процесів і їх повну перебудову з використанням новітніх технологій та інноваційних методів управління для досягнення конкурентних переваг.
Коваленко Н.	Реінжиніринг - це процес кардинального поліпшення організації шляхом перегляду та радикального перепроєктування її основних бізнес-процесів, щоб досягти значного підвищення продуктивності та якості.

Щодо відмінності в акцентах, то Ілляшенко С. [18] зосереджується на досягненні значних покращень у критично важливих показниках діяльності підприємства; Деркач А. [27] акцентує увагу на інформаційних технологіях як

ключовому елементі перепроєктування бізнес-процесів; Богданова К. [26] вказує на конкурентні переваги, які можна досягти через реінжиніринг, а Коваленко Н. [21]. підкреслює значне підвищення продуктивності та якості як основну мету реінжинірингу.

Тобто, управління підприємством має ґрунтуватися не на часткових покращеннях бізнес-процесів, а на безперервному радикальному перегляді та покращенні технології, на новому інструмент-менеджменту - реінжинірингу.

В умовах переходу до цифрової економіки актуальним стало питання трансформації всього виробничого процесу підприємств та організацій для сприяння мікро- та макротехнологічному розвитку. Одним із методів радикального реформування є метод реінжинірингу.

По-перше, необхідно радикально реформувати організацію відносин праці та капіталу та систему управління процесом інноваційно-трансформаційної економіки. На відміну від технічних процесів, вони можуть бути реалізовані в короткі терміни за допомогою сучасних засобів інформаційно-комунікаційних технологій і забезпечують експоненціальне зростання ефективності інноваційної діяльності. Концепція реінжинірингу вперше була введена в сучасний менеджмент професором МІТ Майклом Хаммером на початку 1990-х років.

Реінжиніринг виробничих підприємств проявляється в удосконаленні технології на основі впровадження інновацій, зміни організації управління для вирішення соціальних завдань і матеріально-технологічного забезпечення. На цій основі можна виділити технічну, інноваційну, організаційну та матеріально-технічну складові технологічного реінжинірингу. Технічна складова базується на припущенні, що технологія є найважливішим фактором виробництва.

Інноваційна складова – для інноваційного розвитку підприємств. Його важливі етапи включають вибір параметрів оновлення та управління впровадженням інновації. Інноваційна частина технологічного реінжинірингу має бути ринково орієнтованою.

Організаційний реінжиніринг, як частина технологічного реінжинірингу, — це вибір і проектування більш ефективної та розумної структури підприємства на основі концепції необхідних організаційних змін. Найбільш близька до цієї складової реінжиніринг бізнес-процесів (BPR).

Серед усіх процесних концепцій цей метод управління вважається найефективнішим, а його революційність зумовлена сучасним розвитком інформаційних технологій. Як науково-практичний напрям, реінжиніринг процесів Business став одним із провідних та активно просуваних напрямків у сфері управління ІТ. Логістична частина технологічної трансформації проявляється в зміні обладнання та реорганізації технологічних потоків, тобто змінюється логістика постачання сировини, матеріалів і напівфабрикатів. Логістика повинна забезпечувати безперервність виробничого процесу, заснованого на змінній інфраструктурі відповідно до мети та цілей реінжинірингової трансформації. Наприклад, при створенні гнучкої виробничої системи і глибоко автоматизованого виробництва змінюється не тільки система доставки і маршрут доставки сировини і напівфабрикатів, а й часові параметри процесу, які зазвичай проектуються як JT (Just- система in-Time).

Під сумнівом також була ефективність реструктуризації. Хаммер вважає, що причиною критики є відсутність практики масштабної реструктуризації. На його думку, однією з причин, чому ініціативи з реінжинірингу не досягають бажаних результатів, є вибір невідповідних процесів реінжинірингу, які можуть кардинально змінити ефективність організації. Як автори базової концепції реінжинірингу М. Хаммер і Дж. Чампі відстоювали позицію, згідно з якою будь-яка невдача пов'язана з її неправильним використанням або нерозумінням її суті, а не з недосконалістю самої концепції. Особлива активність пошуку ефективних механізмів реінжинірингу охарактеризувала останнє десятиліття минулого століття. Й. Шумпетер зробив великий внесок у розвиток теорії інновацій та економічного розвитку. Він вважав, що інновація є ширшою за просте впровадження технології: від відкриття нових ринків, впровадження нових процесів, використання нових матеріалів та організаційних форм до

нових комбінацій активів.

Таким чином, інноваційне середовище та інноваційна діяльність підприємства є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Для того, щоб підприємство було успішним в інноваційній діяльності, воно повинне не тільки мати сприятливе інноваційне середовище, але й самостійно створювати його, генеруючи нові знання та технології.

Реінжиніринг і інноваційна діяльність взаємопов'язані в управлінні підприємством. Інноваційна діяльність потребує реінжинірингу для ефективного впровадження нових технологій і процесів, що значно покращує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Обидва підходи спрямовані на радикальні зміни, які дозволяють досягти суттєвих покращень у діяльності підприємства, використовуючи сучасні технології та інноваційні методи управління.

1.2. Сутність поняття «технологічний реінжиніринг» та його місце в управлінні інноваціями на підприємстві

Поняття «технологічний реінжиніринг» є одним із понять, пов'язаних з універсальним інструментарієм впровадження інновацій. За дуже короткий час поняття «реінжиніринг» зазнало значного акцентування та інтерпретації методів інтерпретації основних видів трансформації. Аналіз, представлений у цій роботі, показує неоднозначні, а часом і суперечливі способи тлумачення одного і того ж поняття різними дослідниками, див. таблицю 1.2. Суть полягає в тому, що більшість із перерахованих понять накладаються одна на одну і як завдання визначають підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності та якості продукції. Тобто існуючий понятійний апарат концепції технологічного реінжинірингу не дає можливості чітко визначити теми та напрями, на які спрямована трансформація.

Структурно-логічною сутністю поняття «технологічний реінжиніринг»

вважають планомірне перетворення виробничо-технологічної бази та відповідних організаційно-виробничих відносин на абсолютно нову технологічну базу.

Об'єктами технологічного реінжинірингу проблемних підприємств визначено виробничо-технологічну базу, матеріально-технологічне забезпечення, систему управління, виробничі відносини тощо. Основні завдання віднесені до технологічних процесів, організації та управління. Інтерпретація цього підходу є актуальною задачею встановлення організаційного порядку, виробничої дисципліни та вдосконалення економічних механізмів, а також серйозної трансформації служб і секторів на принципово іншій технологічній та організаційній основі. Суб'єктом технологічного реінжинірингу може бути окреме підприємство, галузь, група галузей.

Технологічний реінжиніринг є похідним інструментом інноваційних змін, тому перед розглядом його фундаментальних аспектів рекомендується звернутися до понять «технологічні інновації», «менеджмент» та «інжиніринг». Загальноприйнятий підхід до систематичного опису інновацій базується на міжнародних стандартах, рекомендації яких були прийняті Національною групою науково-технічних експертів, створеною в рамках Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) (Стандартна практика, рекомендована для експертизи дослідно-експериментальних розробок). Ці стандарти охоплюють нові продукти, нові процеси та їх основні технологічні зміни. Відповідно до наведених вище стандартів технологічні інновації поділяються на дві категорії: інновації продукту та інновації процесу.

Суттєвою ознакою інновації є продукт або послуга, які відрізняються від існуючих продуктів або послуг. Інновації не обов'язково є технологічними і зазвичай не фізичними. Це може бути нова ідея для організації обслуговування, яка повинна відповідати потребам і побажанням споживачів. Визначальними ознаками інновації є економічно обґрунтована новизна та соціальна значущість, задоволення потреб споживачів і ринку.

Виходячи з визначень понять «інновації» та «менеджмент» [12-26], можна визначити зміст комплексного поняття «інноваційний менеджмент» як цілеспрямовану взаємодію керуючої підсистеми та керованої підсистеми, спрямовану на отримання корисної інформації.

На рис. 1.1 представлені відмінні риси структурно-логічної концепції «технологічного реінжинірингу», тобто системного перетворення абсолютно нової технологічної основи як базису технології виробництва та відповідних організаційних виробничих відносин. Це дозволяє детально розкрити сутність цієї концепції та виокремити інтелектуальні та технічні засоби її реалізації, такі як технологічна санація та технологічний реінжиніринг.

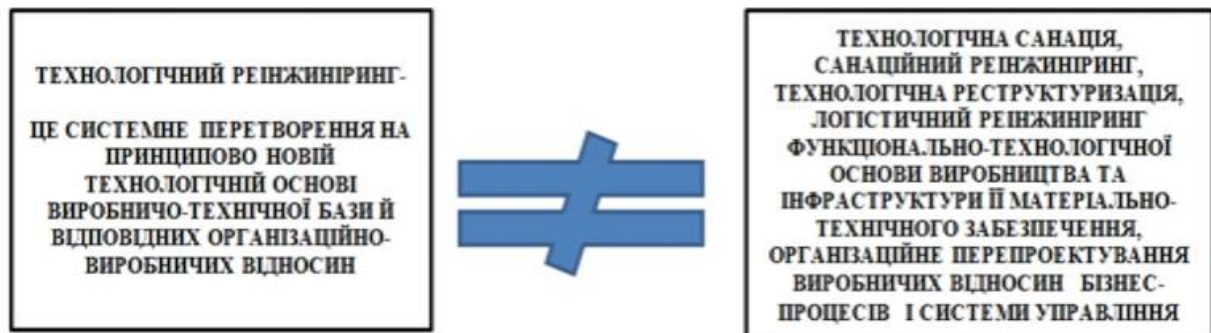


Рис. 1.1. Відмінні риси структурно-логічного поняття «технологічний реінжиніринг»

Інновація — це кінцевий результат творчої діяльності, що проявляється у вигляді нових або вдосконалених продуктів, які відповідають попиту ринку, або нових або вдосконалених процесів, які застосовуються в практичній діяльності. Виходячи з цього, інновація є результатом впровадження нових ідей і знань (ноу-хау) з метою зробити їх дійсно корисними і прибутковими. Варто зазначити, що не всі ідеї можна віднести до інновацій. Якщо ідея ідеально описана, але не використана, то це знання не є інновацією.

На практиці інновація проявляється як зміна, а основною функцією інноваційної діяльності є функція зміни. Йозеф Шумпетер виділив набір типових змін, які втілюють основні характеристики інновацій: виробництво з

новими технологіями, новими процесами або новою підтримкою ринку; використання продуктів з новими якостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічному забезпеченні; поява нових ринків збуту [27]. Як видно, основними характеристиками інновацій є науково-технічна новизна, практичність і комерційна доцільність.

На рис. 1.2 представлена одна з концепцій щодо підходів до визначення поняття «управління» [28].

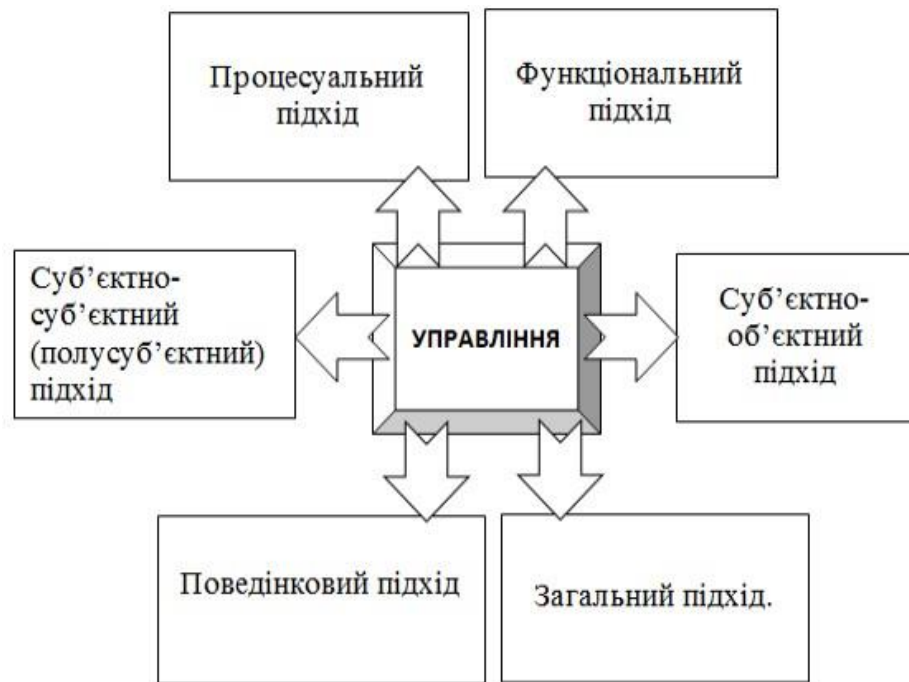


Рисунок 1.2 – Підходи до визначення поняття управління»

Проведений аналіз літературних джерел [10, 12, 27] дозволив визначити сутність і основні компоненти інновацій (рис.1.3).

На основі запропонованих визначень понять «інновація» та «управління» можна визначити зміст комплексного поняття «управління інноваціями» як цілеспрямовану взаємодію керуючої та керованої підсистем, спрямовану на отримання інноваційного об'єкта з корисним поєднанням властивостей. У науковій літературі запропоновано схему виведення комплексного поняття «інноваційний менеджмент», яка має такий вигляд (рис. 1.4) [26].

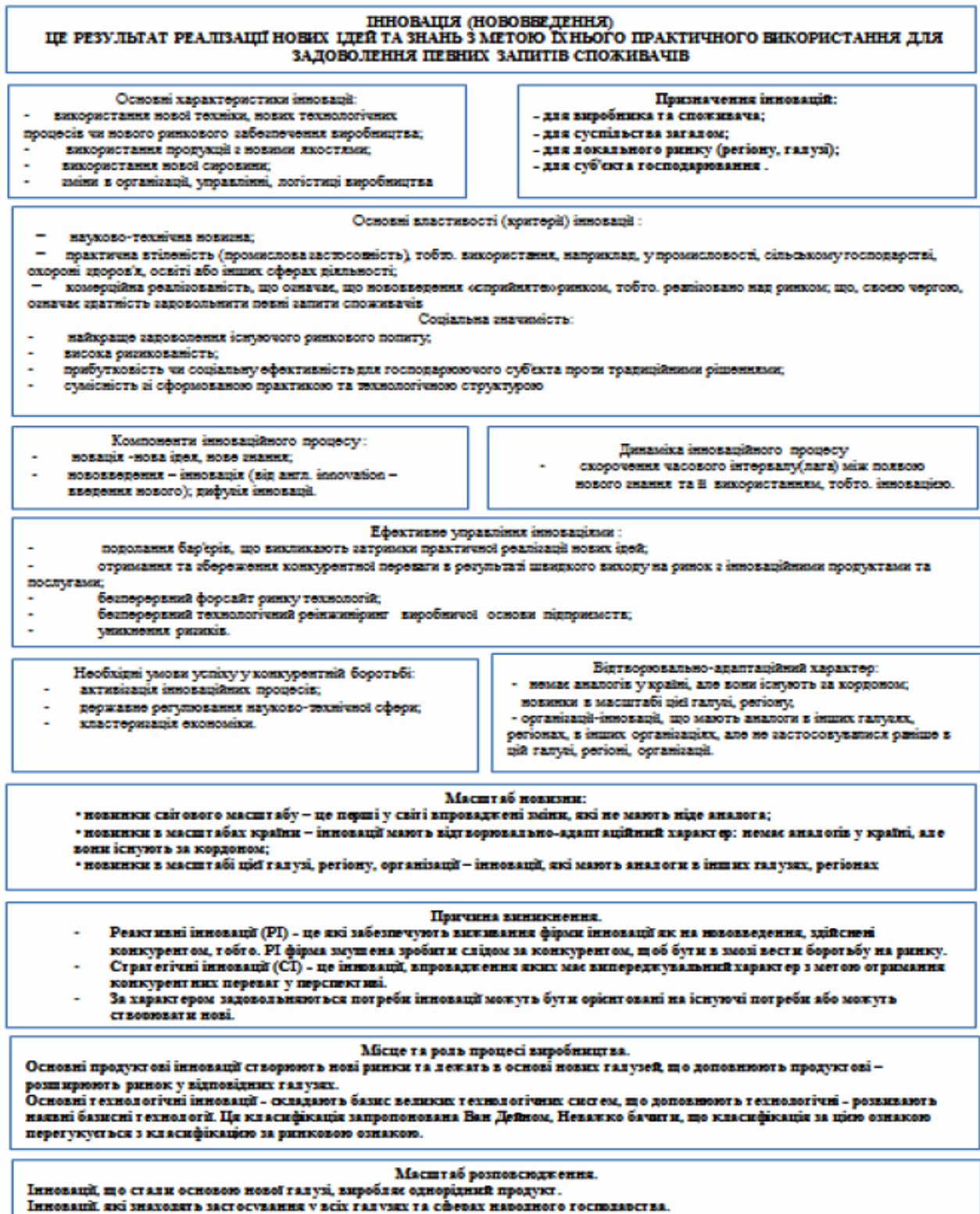


Рисунок 1.3 – Сутність і основні компоненти інновацій

Як видно з рис.1.4, управління інноваціями є цілеспрямована взаємодія керуючої і керованої підсистем, орієнтована на перманентний пошук і трансформацію різних комбінацій властивостей і характеристик інноваційних

об'єктів з метою отримання мультисистемного ефекту.

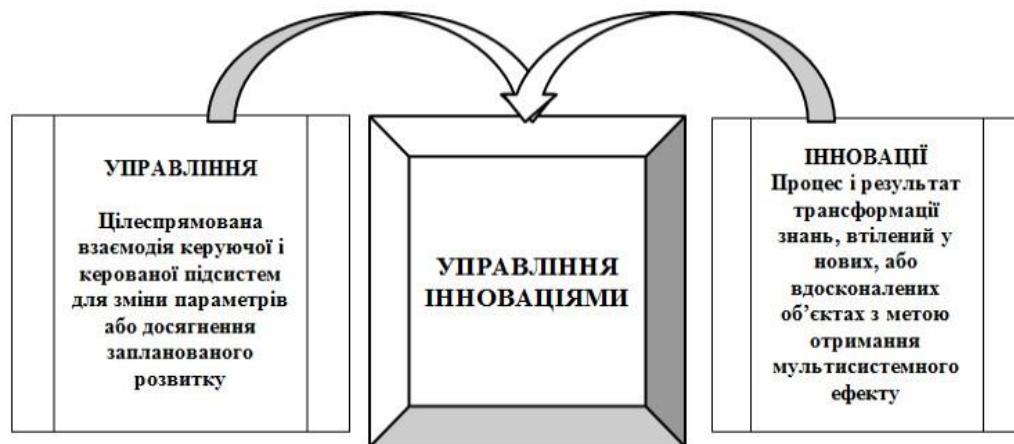


Рисунок 1.4. Схема виведення комплексного поняття «управління інноваціями»

Інноваційна спрямованість технологічного реінжинірингу стосується, в першу чергу, комплексної автоматизації виробничої основи підприємств, але впровадження сучасного обладнання не обмежується тільки робочими місцями. Він також охоплює систему управління, включаючи бізнес-процеси, менеджмент, маркетинг, планування та облік, збут та постачання, інформаційні технології, кадри спеціалістів тощо. Усе це в комплексі орієнтує виробництво на створення, освоєння та використання технологічних інновацій.

1.3 Основні чинники формування інструментарію технологічного реінжинірингу підприємств

Інструменти здійснення інноваційної трансформації широко розкриті в науковій літературі. Це реорганізація, модернізація різних ланок, інжиніринг, використання інформаційних технологій тощо. Ці та інші інструменти певною мірою сприяють покращенню показників виробничої діяльності, але не забезпечують вирішення стратегічного завдання створення

конкурентоспроможного підприємства. Сьогодні технологічний реінжиніринг вважається одним із основних інструментів відродження нової економіки.

Необхідність радикальної зміни методів виробництва назріла давно. Жорстка конкуренція, відсутність стабільних ринків збуту, недостатня державна підтримка та безперервні трансформаційні процеси, зумовлені глобалізацією, призвели до поглиблення деформації промислової структури та втрати стабільності функціонування [20, 22]. Значна частина промислових підприємств була зруйнована військовими конфліктами і потребувала відновлення з нуля.

Як уже зазначалося, для формування конкурентоспроможного підприємства вкрай необхідна не поверхнева модернізація, а фундаментальна інноваційна трансформація не лише виробничих баз і технологій, а й інфраструктури, організаційних систем, систем управління, інженерних систем та логістики. Це означає необхідність нової промислової політики та нового підходу до формування інструментарію реінжинірингу, включно з трактуванням концепції інноваційних проектів.

Враховуючи таке бачення, можна дати наступне визначення: інноваційний проект технологічної реінжинірингу – це комплекс взаємопов’язаних зусиль, що забезпечують інтелектуальні, матеріальні та фінансові ресурси, спрямованих на подолання викликів часу та забезпечення непередбачуваних загроз і викликів життєдіяльності в умовах небезпеки. умови.

Інноваційний проект — це продукт інноваційної ідеї, плану реалізації проекту та коштів, необхідних для його реалізації.

Проектні заходи щодо впровадження технологічного реінжинірингу наведено на рисунку 1.5.

На рис. 1.5 представлено проектні заходи щодо здійснення технологічного реінжинірингу підприємств міжрегіонального кластеру з урахуванням сучасного стану вітчизняної економіки та стратегічних задач перетворень. Як видно з рис. 1.6, інноваційний проект технологічного реінжинірингу

підприємств міжрегіонального кластеру представляє собою складну систему процесів і заходів, які взаємоузгоджені та взаємоув'язані.

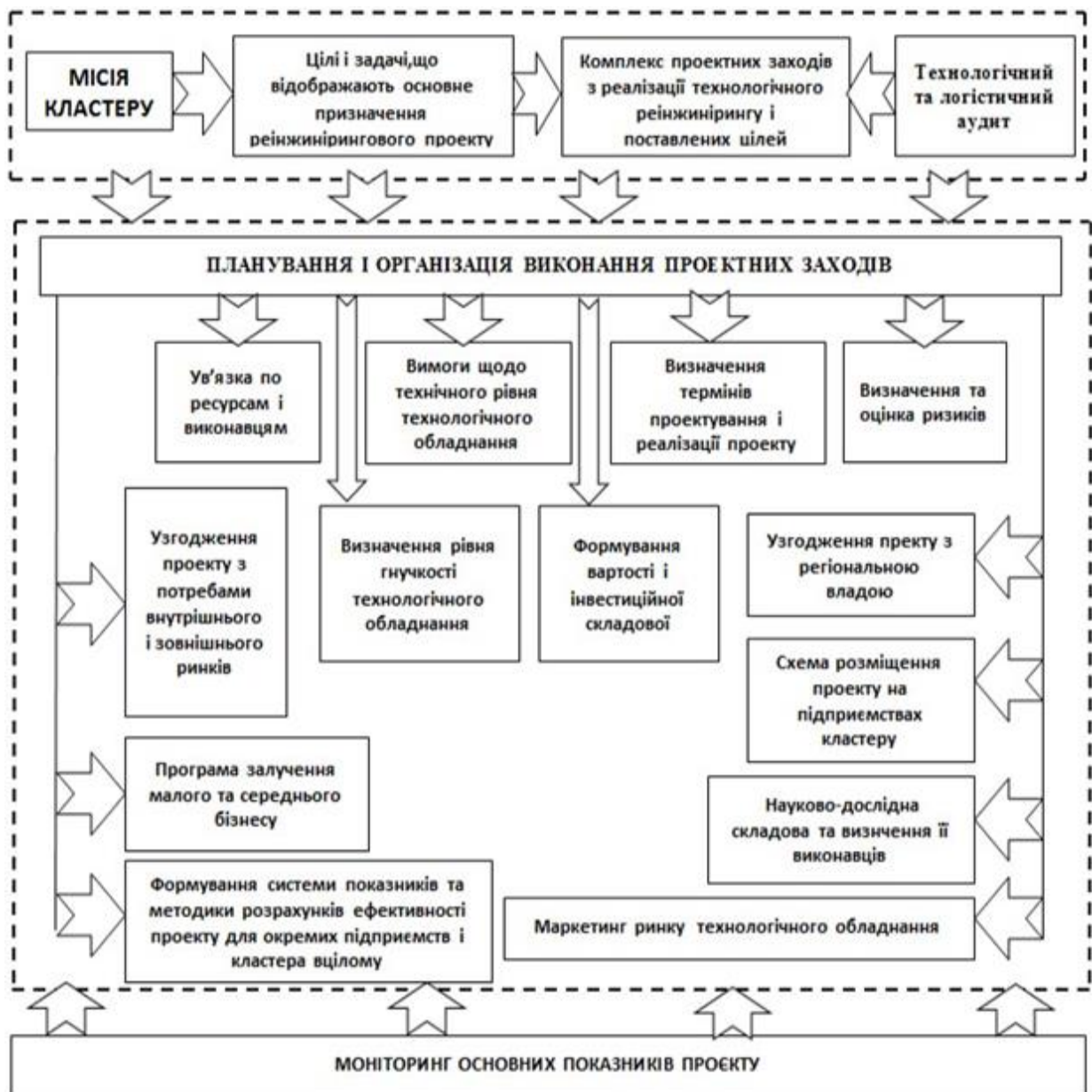


Рисунок 1.5 - Проектні заходи щодо здійснення технологічного реінжинірингу

На основі складу основних елементів механізму управління проектом технологічної реінжинірингу розробимо основні принципи процесу:

- Пріоритезація цілей і завдань технологічного реінжинірингу;
- Взаємозв'язок і безперервність всіх робіт, пов'язаних з реалізацією

проектів технологічного реінжинірингу;

- Пріоритезація висновків технічного та логістичного аудиту при прийнятті управлінських рішень;
- Управління на основі аналізу та прогнозування;
- Постійне виявлення та усунення ризиків і природного опору змінам;
- Залучення до співпраці всіх зацікавлених сторін;
- Чіткий розподіл відповідальності, обов'язків і повноважень;
- Створення відповідних інститутів розвитку;
- Наукові методи прийняття рішень;
- Залучення досвіду кардинальних змін у виробництві вітчизняних і зарубіжних підприємств;
- Інформатизація всієї діяльності, пов'язаної з підготовкою та реалізацією проектів технологічної реінжинірингу;
- Економічний аналіз усіх етапів реалізації проектів технологічної реінжинірингу;
- Використання систем управління.

Важливою відмінністю запропонованих принципів є те, що вони орієнтовані на певні пріоритети. Це є основою для формування узгодженої структури прийняття рішень та злагодженої системи комунікацій між суб'єктами реінжинірингу. Центральне місце комунікаційної системи займає ринкова, технологічна та економічна політики. Це все складові промислової політики, а основні принципи та напрями промислової політики визначають суть перетворень.

Коли на підприємстві проводиться реінжиніринг, воно має перш за все визначити свої сильні сторони, тобто в яких сферах воно відстає, а в яких – лідирує. Ця робота виконується на основі комплексного аналізу (рис. 1.7). Вона базується на стратегічних прогнозах, технічному та логістичному аудитах. У сучасних умовах жодна господарська організація не може приймати ефективні управлінські рішення без використання різноманітних видів аудиту. Вони відрізняються цілями, об'єктами та напрямками використання. В даній роботі

таким аналітичним інструментарієм вибрано технологічний і логістичний аудит, які доповнюють одне одного та комплексно надають об'єктивну картину стану об'єкту реінжинірингу та навколишнього середовища.



Рисунок 1.6 - Напрями та інструменти вибору напрямів здійснення технологічного реінжинірингу

Проведений аналіз дозволив виявити характерні особливості технологічного та логістичного аудиту як самостійних аналітичних процедур (рис.1.7).

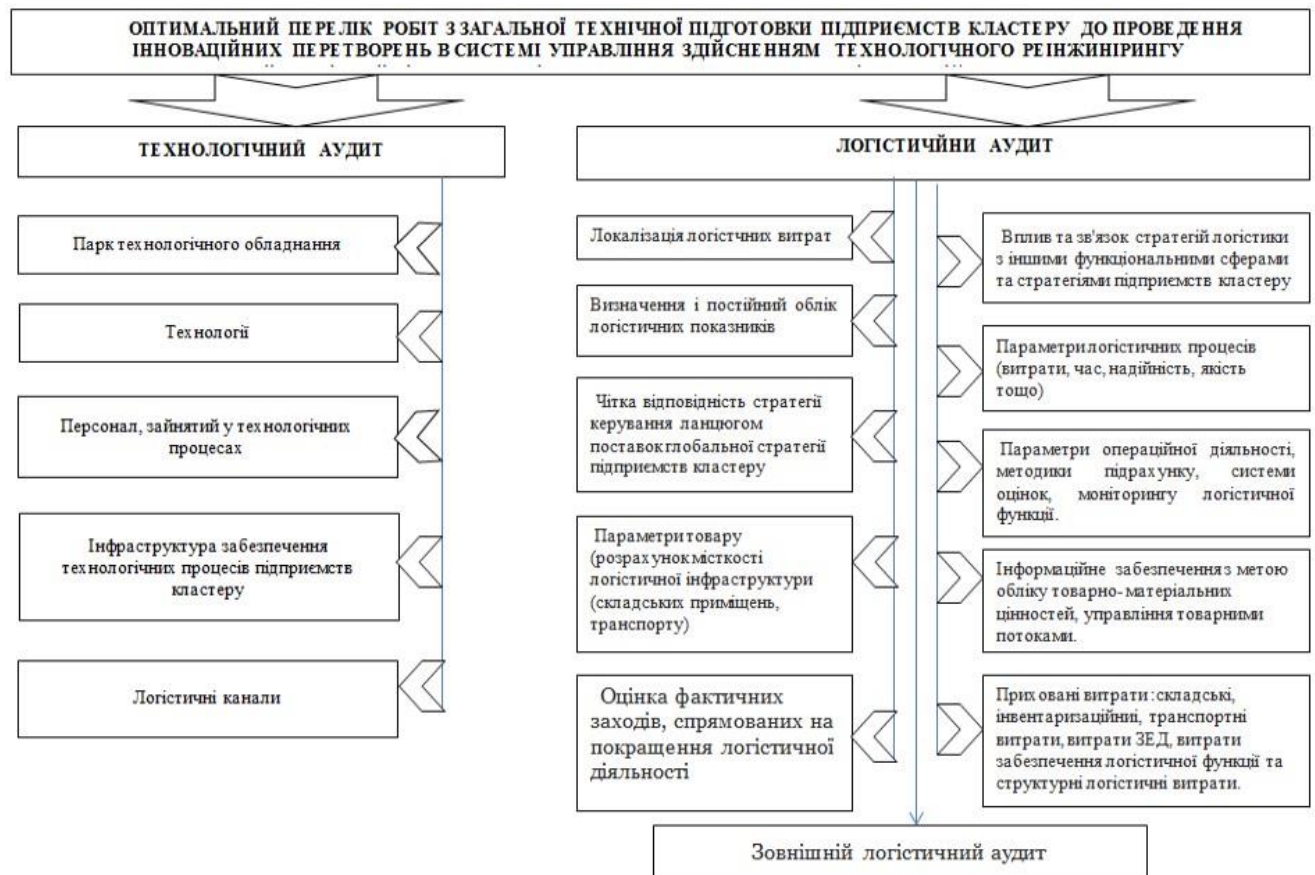


Рисунок 1.7 - Характеристика напрямів технологічного і логістичного аудиту

Запропоновано наступне визначення: технологічний аудит – це комплексне дослідження виробничого підприємства, яке передбачає оцінку рівня його технології та процесу виробництва на основі порівняння з провідним світовим рівнем, що дозволяє підтвердити комплексний технологічний реінжиніринг. Отримані в ході технологічного аудиту результати є основою для розробки комплексної програми технологічного реінжинірингу.

Логістичний аудит - це комплексне періодичне обстеження логістичного середовища підприємства, цілей, стратегій та окремих видів логістичної діяльності. Внутрішній логістичний аудит вважається невід'ємною частиною

системного аналізу логістичної системи підприємства. Зовнішній логістичний аудит здійснюється для забезпечення потреб підприємства в його зовнішньоекономічній діяльності. Таку перевірку проводять незалежні експерти.

Раніше технологію та організацію прогнозування підприємства встановлювали через загальну методологію, в якій для кожного інтервалу прогнозу встановлювалася структура прогнозу, включаючи склад зведення та розділів запитань, умови надання результатів, перелік організацій, підрядники та субпідрядники. Відповідно до цього підходу постійно розробляються стратегії вирішення найважливіших проблем. Проміжні та остаточні результати прогнозу обговорюються з окремих питань за участю експертів.

Технологічне прогнозування, з одного боку, дозволяє сфокусувати інноваційну діяльність на перспективах розвитку вітчизняних підприємств, а з іншого – дає можливість суб'єктам господарювання зрозуміти перспективні технології та забезпечити стійке економічне зростання. Для відновлення прогнозу технологічно-інноваційного розвитку проблемних підприємств необхідно відновити вихідний прогноз технологічно-інноваційного розвитку та знайти нові інформаційні канали та джерела прогнозів майбутнього розвитку. При цьому необхідно спиратися на досвід професіоналів із методами прогнозування в галузях науково-технічного та соціально-економічного прогнозування, постійно розширювати склад учасників прогнозування, залучати до участі представників великого, середнього та малого бізнесу.

Таким чином, загальний методологічний підхід до вибору інновацій необхідних для проведення перетворень полягає у наступному.

1. Приймаючи рішення про проведення технологічної трансформації виробничих баз, вище керівництво підприємств має передбачати можливі зміни на ринку, вловлювати слабкі сигнали зміни тенденцій ринкової ситуації та заздалегідь формувати додаткові коригувальні стратегії щодо ситуації інноваційної діяльності. та напрямок технологічних перетворень з метою своєчасної адаптації до них.

2. Для реалізації проектів інноваційної трансформації промислового виробництва насамперед необхідно вирішити фінансові проблеми (кошти, державні субсидії, соціальне забезпечення, спеціальні кредити, інвестиції). Для їх отримання підприємства (особливо високотехнологічних галузей) повинні не тільки уточнити свою стратегію інноваційного розвитку, а й уточнити конкретні методи реалізації цієї стратегії. Зокрема, глибина інноваційної трансформації та спосіб відбору проектів впровадження.

3. Для визначення змісту та цілей інновацій (які, за попередніми оцінками, мають стати основою трансформації) слід розглянути наступні кластери [19, 29]:

а) Кризовий - спрямований на вирішення проблеми виживання підприємства на ринку в умовах фінансової кризи та жорсткої конкуренції;

б) Якісний – на основі методу реінжинірингу, не порушуючи загальної концепції реінжинірингу, мети і завдань підприємства, сформувані якісну зміну виробничої та управлінської підсистем, підсистем збуту та постачання, внутрішньої та зовнішньої логістики, маркетингу тощо;

в) Стратегічний – провести серйозні якісні зміни в основних функціональних підсистемах підприємства, поступово змінити загальну концепцію виробничо-збутової діяльності;

г) Подальший розвиток інновацій - забезпечити компенсацію втрати конкурентоспроможності компанії або падіння іміджу її бренду, в основному зосереджуючись на впровадженні нових технологій і нових продуктових ліній;

д) Інновація вищого рівня – вимагає фундаментальної (ре)реконструкції підприємства та його виробничої бази та переходу на новий, більш високотехнологічний рівень обробки.

Інновація високого рівня ставить перед проблемним підприємством та його керівництвом найамбітніші цілі, що вимагають більше зусиль, коштів, ресурсів, включаючи перехід до більш складних процедур організації процесу інноваційної трансформації, трансформацію системи стратегічного і тактичного управління, як ґрунтовна реорганізація матеріально-технічного забезпечення

підприємства.

4. Використовуючи систему показників для обґрунтування інноваційного вибору, впровадженого на конкретному підприємстві, можна оцінити майбутні результати.

Автор вважає, що основними показниками для оцінки та порівняння інноваційних проектів можуть бути: плановий випуск; час реалізації та загальна вартість; вид і ступінь інвестиційного ризику; очікуваний прибуток, можливі ризики та очікувані результати. Результати аналізу можуть стати основою для демонстрації раціональності вибору стратегії інноваційної трансформації підприємства для забезпечення інтеграції підприємства в ринкове середовище та отримання необхідної конкурентоспроможності.

5. Наступним етапом відбору інновації та попереднього визначення її складу та виду є процедура нормування, тобто пошук найбільш придатного технічного рішення для умов і можливостей підприємства. Початковий мінімум інформації пошуку дають результати аналізу, які можуть бути суперечливими та свідчити про ефективність різних стратегій.

Також можна отримати результати з двома або більше альтернативними варіантами. У цьому випадку критеріями остаточного відбору може бути не прибуток від продажів, а величина витрат, часу і ресурсів, а також тривалість життєвого циклу товарної лінії.

Методика вибору стратегії виробничо-інноваційної трансформації насамперед повинна включати оцінку конкурентоспроможності інноваційних проектів, які можуть стати основою для трансформації. Для великих підприємств ми говоримо про глобальний ринок на основі визначення характеру конкуренції між виробниками нових продуктів і нових технологій у галузі. Практика показала, що повністю модернізувати та реформувати виробництво та управління неможливо самотійно, оскільки це єдина система, і зміни в будь-якій її ланці призведуть до змін в інших ланках, і ці зміни мають бути скоординованими. По суті, це частина комплексного і системного підходу до вирішення проблеми реінжинірингу. Тому при впровадженні нових

технологій об'єктами коригування повинні бути виробничо-експлуатаційна структура підприємства та інфраструктура матеріально-технологічного забезпечення. З цього положення слід відштовхуватися при виборі напрямку технологічного реінжинірингу (рис. 1.8) [29].

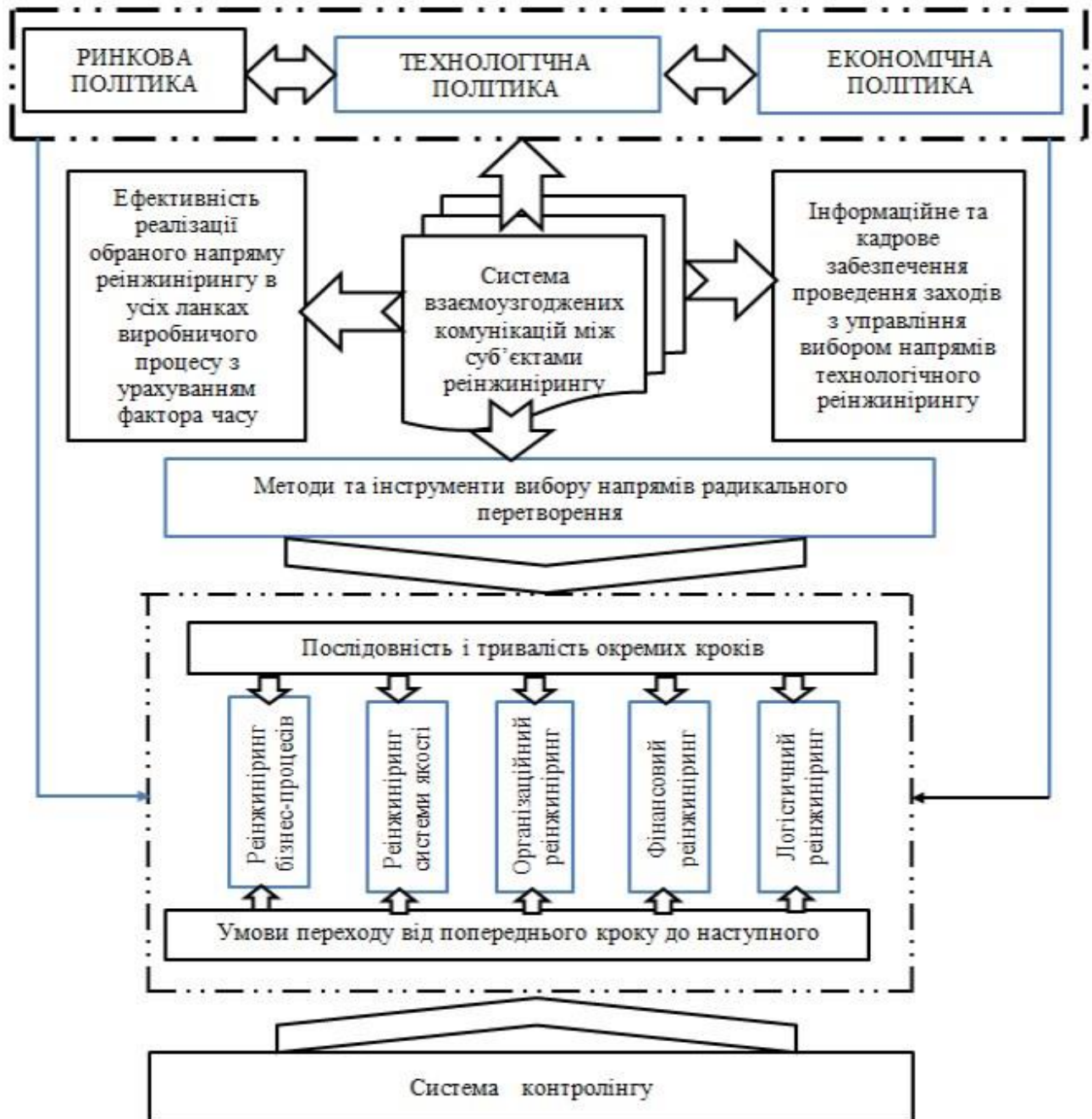


Рисунок 1.8 - Основні теоретико-методологічні положення управління вибором напрямів технологічного реінжинірингу

Як видно з рисунку, основні теоретико-методологічні положення управління вибором напрямку технологічного реінжинірингу структуровані за такими модулями:

- Методи та засоби вибору напрямів докорінної трансформації технологічної бази виробничих підприємств: для здійснення технологічного реінжинірингу застосовуються міжрегіональні інститути кластерної політики, які розглядаються як інститути розвитку;

- Ядро інноваційного кластера. Визначення високотехнологічних підприємств, здатних і готових сприймати інновації, що є обов'язковою умовою реалізації інноваційної політики, що забезпечує швидке генерування синергетичних ефектів для малих і середніх підприємств;

- Технологічна політика;
- Організаційна, фінансова та матеріально-технічна реструктуризація;
- Оцінка економічних можливостей;
- Реінжиніринг бізнес-процесів і систем якості;
- Оцінка ситуації на ринку;
- Визначення послідовності і тривалості окремих кроків;
- Визначення умов переходу від попереднього кроку до наступного;
- Оцінка ефективності впровадження обраного напрямку реінжинірингу у всіх ланках виробничого процесу з урахуванням фактора часу;
- Інформаційне та кадрове забезпечення управління вибором напрямку технологічного реінжинірингу;
- Система координації та зв'язку між суб'єктами реінжинірингу в процесі управління вибором напрямку технологічного реінжинірингу;
- Демонстрація технологічних інженерних проєктів здійснюється на основі прогнозування з використанням штучних нейронних мереж і методів форсайту;
- Система управління, що охоплює всі етапи технологічного реінжинірингу.

У цьому контексті концептуально некоректно обмежувати концепцію

реінжинірингу перепроєктуванням технологічних процесів. Реінжиніринг підприємства – це впровадження технологічних удосконалень, таких як інновації, зміни в організації управління та логістиці при вирішенні економічних і соціальних проблем.

Висновки до розділу 1

Генеza інноваційного середовища свідчить про те, що в Україні створено певні умови для забезпечення інноваційної спроможності виробничих підприємств. Інноваційна діяльність підприємств передбачає комплекс конкретних науково-технічних, організаційних, фінансових і господарських заходів, які в цілому створюють інновацію.

Сутність інновацій можна виразити як процес перетворення ідей у нові або вдосконалені технологічні процеси, продукти чи послуги та використання їх у практичних цілях. Вітчизняні умови виробництва певний час не можуть бути конкурентоспроможними лише через поверхневі зміни. Сама технологічна база вимагає радикальної інноваційної зміни, що передбачає концепція технологічного реінжинірингу.

Інноваційне середовище та інноваційна діяльність підприємства є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Для того, щоб підприємство було успішним в інноваційній діяльності, воно повинне не тільки мати сприятливе інноваційне середовище, але й самостійно створювати його, генеруючи нові знання та технології.

Реінжиніринг і інноваційна діяльність взаємопов'язані в управлінні підприємством. Інноваційна діяльність потребує реінжинірингу для ефективного впровадження нових технологій і процесів, що значно покращує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Обидва підходи спрямовані на радикальні зміни, які дозволяють досягти суттєвих покращень у діяльності підприємства, використовуючи сучасні технології та інноваційні методи управління.

Поняття «реінжиніринг» має безпосереднє відношення до технології. У широкому значенні її розуміють як обсяг знань, які використовують для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів, що зумовлює необхідність розробки концепції технологічного реінжинірингу організацій в контексті реалізації інноваційної діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ВІННИЦЬКА ХАРЧОСМАКОВА ФАБРИКА»

2.1 Характеристика та аналіз основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Приватне акціонерне товариство «Вінницька Харкосмакова фабрика» є одним із провідних підприємств у сфері плодоовочеконсервації у Вінницькій області, а на території України беззаперечним лідером у виробництві візитного продукту компанії – Хрін «Вінницький» [30-32].

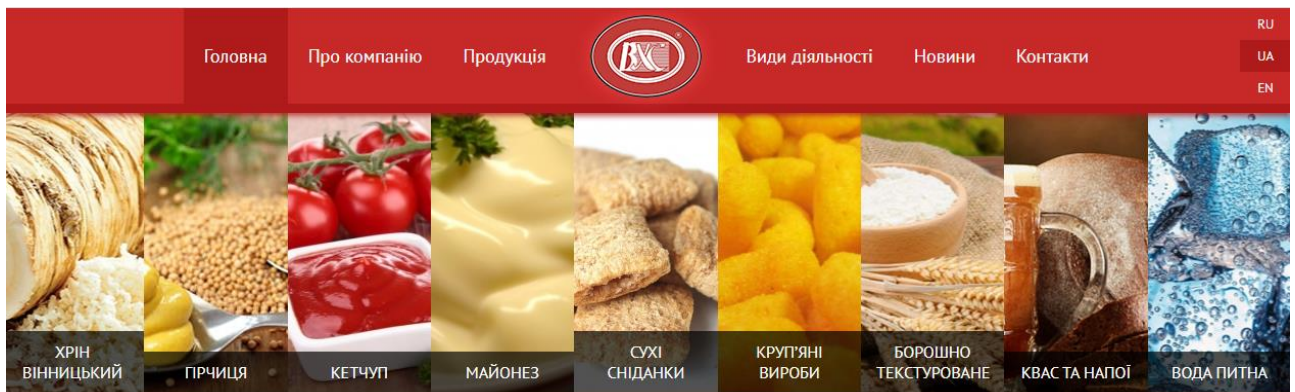


Рисунок 2.1 – Головна сторінка сайту ПрАТ «ВХСФ»

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» засноване в 1999 році в результаті реорганізації ВАТ «Вінницький комбінат харчових продуктів», успадкувавши багаторічний досвід підприємства, традиції якості, висококваліфікованих співробітників, згуртований колектив і благородний корпоративний дух. Мета - виробництво високоякісної натуральної продукції.

Постійно вдосконалюються виробничі процеси, впроваджуємо нові технології та модернізуємо наявне обладнання, а також використовуємо у своєму виробництві тільки якісну, екологічно чисту сировину. Ці пріоритети в

поєднанні з професійним підходом, багаторічним досвідом фахівців і контролем усіх етапів виробництва гарантують високу якість продукції компанії.

Визнання та довіра українських споживачів дозволяють ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» займати лідируючі позиції в окремих секторах ринку харчових продуктів України.



Рисунок 2.2 – Основні партнери ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Сьогодні в асортименті більше 50 найменувань продуктів харчування: хрін, гірчиця, майонези, соуси, батончики гранола, сухі сніданки, борошно текстуроване, квас. Ця продукція є переважно натуральною продукцією і користується високим попитом по всій Україні завдяки високій якості, доступній ціні, зручній упаковці та широкому асортименту.

На даний час вся продукція, що випускається підприємством, є харчовою: плодоовочеві консерви, різноманітні приправи, харчові концентрати, хлібний

квас, безалкогольні напої, вода питна, оцтові розчини, кетчупи, майонези.

Сучасні технології, благородна культура виробництва, моніторинг і контроль на всіх етапах виробництва гарантують якість продукції. Високоякісна сировина, розвиток виробництва, впровадження нових технологій і сучасного обладнання дозволили підприємству посісти лідируючі позиції в окремих секторах продовольчого ринку України.

Постачання продукції здійснюється в основному за рахунок власного парку автомобілів, який налічує 16 одиниць. Виробництво продукції здійснюється на виробничих потужностях, що розташовані у власних приміщеннях, площею 2062 м². У власності підприємства знаходиться земельна ділянка, площею 7052 м².

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД:

10.39 інші види перероблення та консервування фруктів і овочі.

10.84 виробництво прянощів і приправ.

11.07 виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки.



Рисунок 2.3 – Основні види продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»»

Продукція компанії визнана переможцем в номінації «Лідер галузі» (2005 р.), фіналістом (2005 р.), лауреатом (2006 і 2007 р.) і переможцем (2008 р.) Всеукраїнського конкурсу якості продукції – «100 кращих товарів України».

На підприємстві з 2007 року діє міжнародна система управління якістю та безпечністю харчових продуктів (ISO, HACCP), а з 2012 року підприємство сертифіковано ТОВ "Бюро Верітас" по міжнародній системі "FSSC 22000".

З метою отримання більшої доданої вартості в продукції на підприємстві впроваджуються нові технології та сучасне потужне автоматизоване обладнання. Впровадження високоякісної сировини, розвиток виробництва, нові технології та сучасне обладнання дозволили компанії посісти лідируючі позиції в окремих секторах харчового ринку України.

Основними пріоритетами в діяльності Товариства визначено посилення конкурентноздатності продукції, вихід на європейські та інші закордонні ринки збуту. Планується збільшити обсяги виробництва за рахунок випуску нових видів продукції, впровадження сучасного високотехнологічного обладнання. З метою отримання більшої доданої вартості при виробництві продукції планується розробити, впровадити та сертифікувати три види органічної продукції (only organic).

Для збільшення обсягів виробництва продукції на підприємстві запроваджується випуск продукції не тільки під власним брендом, а й під власними торговими марками торгівельних мереж, як на вітчизняному так і закордонних ринках.

В 2020 році підприємство експортувало продукцію на закордонні ринки (Німеччина, Республіка Білорусь, Польща, Африканські республіки, Канада). Загальна сума експорту становить 15405 тис. грн., що складає 9% в об'ємі реалізованої продукції.

Проаналізуємо динаміку зміни основних статей «Активу» бухгалтерського балансу ПрАТ «ВХСФ» за 2021-2023 роки. На підставі розрахунків, наведених в таблиці 2.1, побудуємо графіки, що характеризують зміну величин основних статей активу та пасиву бухгалтерського балансу

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Побудовані графіки наведено на рис. 2.4.

Таблиця 2.1 – Основні показники балансу підприємства на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022 / 2021 р.		2023 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Власний капітал, тис. грн.	52949	63778	80082	10829,00	20,5%	16304,00	25,56%
Активи (пасиви), тис. грн.	66456	82449	107911	15993,00	24,1%	25462,00	30,88%
Вартість основних засобів, тис. грн.	20221	25472	27269	5261,00	26,0%	1797,00	7,05%
Поточні активи, тис. грн.	43578	54789	64995	11211,00	25,7%	10206,00	18,63%
Поточні зобов'язання, тис. грн.	13507	18671	27829	5164,00	38,2%	9158,00	49,05%
Нерозподілений прибуток, тис. грн.	52239	63068	79372	10829,00	20,7%	16304,00	25,85%

У 2021 році придбано основних засобів на суму 7694 тис.грн., в тому числі: - машини та обладнання 7433 тис.грн.; - інструменти, прилади, інвентар 185 тис.грн.; - інші основні засоби 76 тис.грн. У 2022 році відчуження активів склало 49 тис. грн.- продаж земельної ділянки. У 2022 році придбано основних засобів на суму 9811 тис.грн., в тому числі: - машини та обладнання 6489 тис.грн.; - будинки та споруди 1032 тис.грн. - транспортні засоби 2075 тис.грн. - земельні ділянки 116 тис.грн - інші основні засоби 99 тис.грн. У 2023 році відчуження активів не було. У 2023 році придбано основних засобів на суму 21696,2 тис..грн., в тому числі: - машини та обладнання 17943,4 тис.грн.; - будинки та споруди 3175,5 тис.грн. - транспортні засоби 577,3 тис.грн. З метою реалізації проекту по енергоефективності (переходу виробництва пару з електроенергії на газ) у 2023 році була введена в експлуатацію газова парова котельня потужність 1350 кг/ час, вартість якої становить 5029,4 тис. грн.. У 2023 р. було проведено заміну морально-застарілого та зношеного вантажно-

підйомного обладнання на новий дизельний самохідний навантажувач вартістю 577,3 тис.грн..

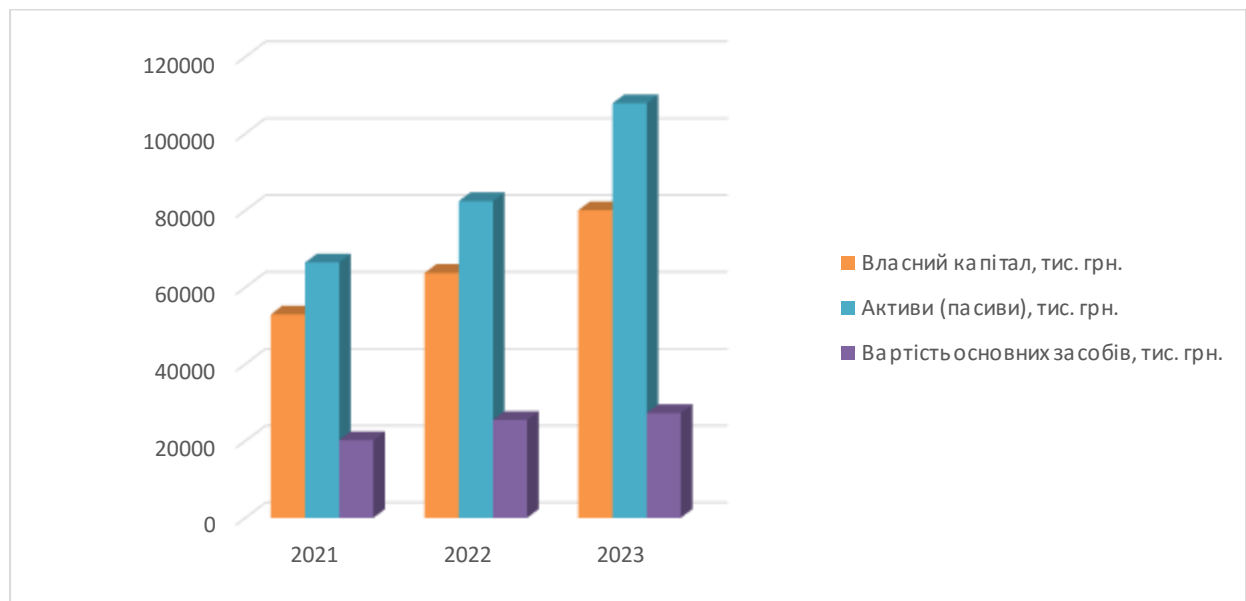


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу у ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

В 2021 році підприємство мало наступну структуру основних засобів, що використовувались (тис. грн.): - Первісна вартість - 41372 - Знос - 21161 - Залишкова вартість – 20221. Основні засоби: через специфіку вузькоспеціалізованого обладнання та іншого обладнання, вартість основних засобів оцінюється за вартістю придбання на основі поточних умов з поправкою на відсоток зносу. Подальші витрати, коли компанія, ймовірно, отримає майбутні економічні вигоди і вартість об'єкта може бути достовірно оцінена, включаються до балансової вартості активу або визнаються або визнаються як окремий актив.

В 2022 році підприємство мало наступну структуру основних засобів, що використовувались (тис. грн.) (за залишковою вартістю): Будівлі та споруди- 3355, Машини та обладнання - 16700, Транспортні засоби - 4010, Земельні ділянки- 1198, Інші - 209. Первісна вартість - 51663 тис.грн Знос - 26161 тис. грн. Залишкова вартість - 25472 Вартість основних засобів у зв'язку зі

специфікою високоспеціалізованого та іншого обладнання оцінюються за витратами на придбання у відповідності з поточними умовами, і коригуються на відсоток зносу.

В 2023 році підприємство мало наступну структуру основних засобів, що використовувались (тис. грн.) (за первісною вартістю): Земельні ділянки 1195 Капітальні витрати на поліпшення 3 Будинки, споруди та передавальні пристрої 9426 Машини та обладнання 38402 Транспортні засоби 8618 Інструменти, прилади, інвентар (меблі) 497 Інші основні засоби 173 Інші необоротні матеріальні активи 1466 Первісна вартість - 59780 тис.грн Знос - 32511 тис. грн. Залишкова вартість - 27269 тис.грн. Вартість основних засобів у зв'язку зі специфікою високоспеціалізованого та іншого обладнання оцінюються за витратами на придбання у відповідності з поточними умовами, і коригуються на відсоток зносу.

Далі проаналізуємо динаміку основних статей «Пасиву» бухгалтерського балансу підприємства за 2021-2023 роки.

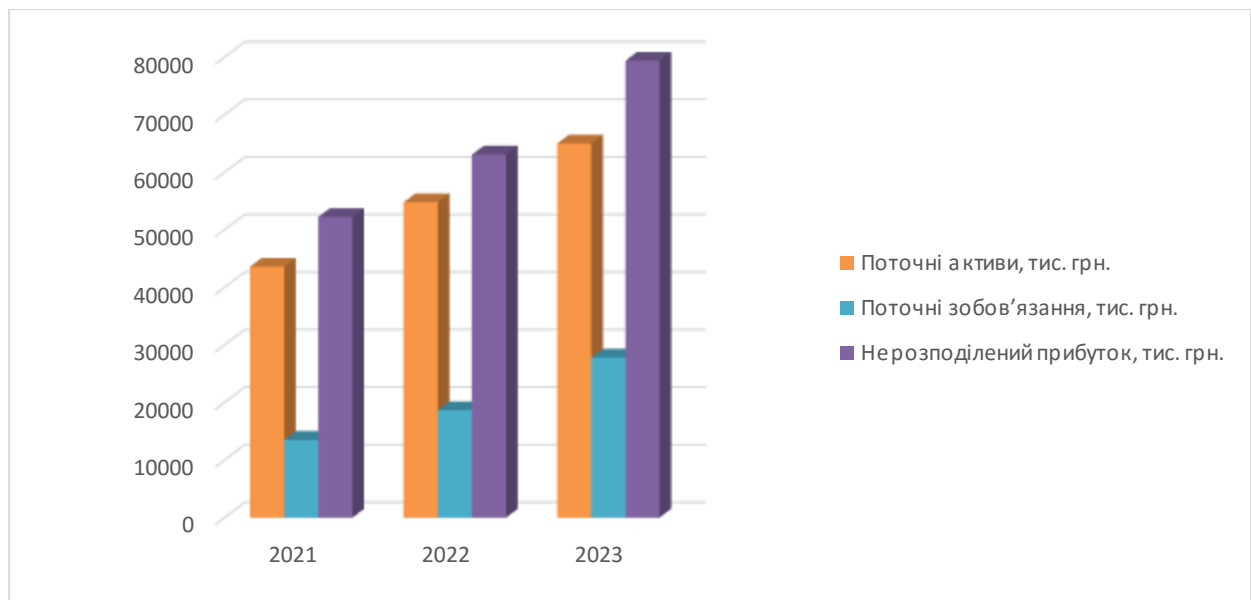


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни основних статей бухгалтерського балансу ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Позитивним можна вважати факт, що протягом 2021-2023 років

підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2021 рік нерозподілений прибуток 52541 тис. грн., чистий прибуток 7806 тис. грн. за 2022 рік нерозподілений прибуток 63068 тис. грн., чистий прибуток 10829 тис.грн. за 2023 рік нерозподілений прибуток 79372 тис. грн., чистий прибуток 16304 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

Слід також відмітити, що в 2021 році на підприємстві впроваджена сучасна високотехнологічна лінія розливу соусів та приправ, яка дала можливість збільшити потужність виробництва в 2 рази, підвищити продуктивність праці. Крім того введена в експлуатацію нова лінія по виготовленню гірчиці з зерен, що дало можливість підприємству розширити асортимент продукції в наслідок чого підприємство вийшло на закордонні ринки.

В 2022 році на розвиток підприємство інвестувало 10,6 млн. грн. З метою покращення якості квасу хлібного було придбано фільтрувальне обладнання Чеської компанії "Bilek Filtry", та встановлено автоматичну лінію по мийці та наповненню квасом металевих кег. Для забезпечення зростаючого попиту на "Хрін Вінницький" в піковий період сезону (грудень -січень, квітень місяці) було придбано та встановлено додатково на дільниці №1 цеху соусів та приправ лінійну вакуум-укупорювальну машину для кришок типу TWIST-OFF. Введено в експлуатацію фасувальний автомат у складі лінії по виготовленню сухих сніданків.

В 2023 році з метою експериментального дослідження технології промислового вирощування кореню хрону, підприємством було придбано в Угорської компанії ARTONER FRUCTIONER KFT посадковий матеріал саджанців в кількості 90 тис. шт. на суму 206,1 тис. грн. В подальшому посадковий матеріал на безоплатній основі було передано двом сільськогосподарським підприємствам: ФГ "АВГУСТ В.А." та ТОВ "Органік - Д" по 30 тис. шт. кожному. Решта посадкового матеріалу була висаджена на

дослідних ділянках с. Дашківці Літинського р-ну. Після отримання результату, частину посадкового матеріалу буде передано на вирощування іншим фермерським господарствам.

Далі проведемо дослідження таких економічних показників діяльності ПрАТ «ВХСФ», які характеризують ефективність його діяльності. Проведемо дослідження таких показників, як рентабельність активів підприємства, рентабельність власного капіталу підприємства та рентабельність основного капіталу підприємства.

Таблиця 2.2 – Показники рентабельності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022 / 2021 р.		2023 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	0,743	0,744	0,729	0,00	0,1%	-0,01	-2,00%
Рентабельність активів підприємства	45,4%	49,4%	43,8%	0,04	8,8%	-0,06	-11,35%
Рентабельність власного капіталу підприємства	57,0%	63,8%	59,0%	0,07	12,0%	-0,05	-7,59%
Рентабельність основного капіталу підприємства	149,3%	159,8%	173,2%	0,11	7,1%	0,13	8,38%

Рентабельність активів підприємства P_a розраховується за методикою, наведеною в джерелах [2, 25]. Дані, які необхідні розрахунку наведених вище показників рентабельності для зручності проведення подальших розрахунків зведено нами у таблицю 2.3.

Динаміка зміни показників рентабельності активів підприємства, рентабельності власного капіталу підприємства та рентабельності основного капіталу підприємства показана нами на графіках, наведених на рис. 2.6.

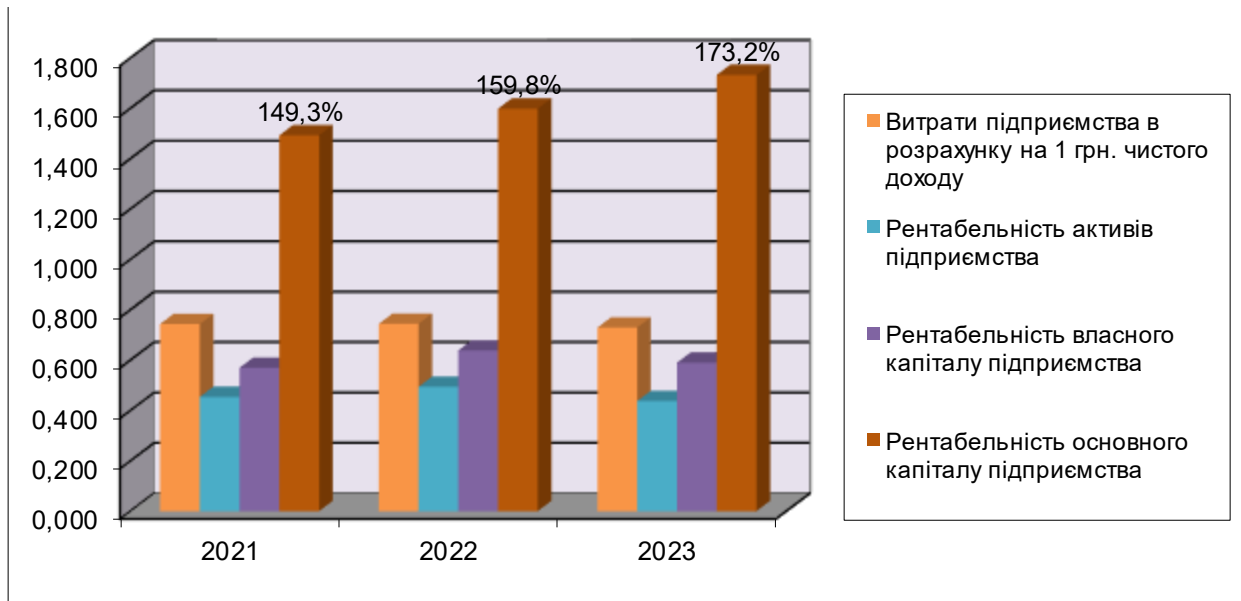


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ
«Вінницька харчосмакова фабрика»

Аналіз графіків, наведених на рис. 2.12, показує, що всі показники рентабельності є нестабільними і мають значні коливання в ту чи іншу сторону. Так, рентабельність активів підприємства коливається в межах від 14,8% у 2021: 45,4% році до 43,8% у 2023 році. В 2022 році вона склала 49,4%.

Рентабельність власного капіталу підприємства має негативну тенденцію до зниження у 2023 році.

Рентабельність основного капіталу має позитивну тенденцію до збільшення 149,3% у 2021 році до 173,2% у 2023 роках.

На завершення проведено аналіз низки основних фінансових коефіцієнтів, які можуть дати нам додаткові відомості про результативність роботи підприємства протягом 2021-2023 років. Скористаємося рекомендаціями, наведеними в [3, 25, 27], і візьмемо для аналізу фінансових коефіцієнти: коефіцієнт загальної ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості і коефіцієнт фінансової заборгованості, табл 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових коефіцієнтів підприємства

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022 / 2021 р.		2023 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства	3,226	2,934	2,336	-0,29	-9,0%	-0,60	-20,41%
Коефіцієнт платоспроможності підприємства	0,805	0,780	0,747	-0,03	-3,1%	-0,03	-4,26%
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,797	0,774	0,742	-0,02	-2,9%	-0,03	-4,06%
Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,203	0,226	0,258	0,02	11,4%	0,03	13,88%

Якщо б коефіцієнт фінансової заборгованості зріс, але не став $K_{\text{заб}} > 0,5$ (на підприємстві найбільше значення даного коефіцієнту 0,258 у 2023 році), то значна частина активів підприємства стала фінансуватися за рахунок власних коштів. Таке низьке відношення позикових коштів до активів може свідчити про високу ефективність запозичених підприємством коштів, що, у свою чергу, підвищує фінансову гнучкість підприємства.

Розраховані за методикою [2, 26] фінансові коефіцієнти наочно показано на графіках рисунку 2.7.

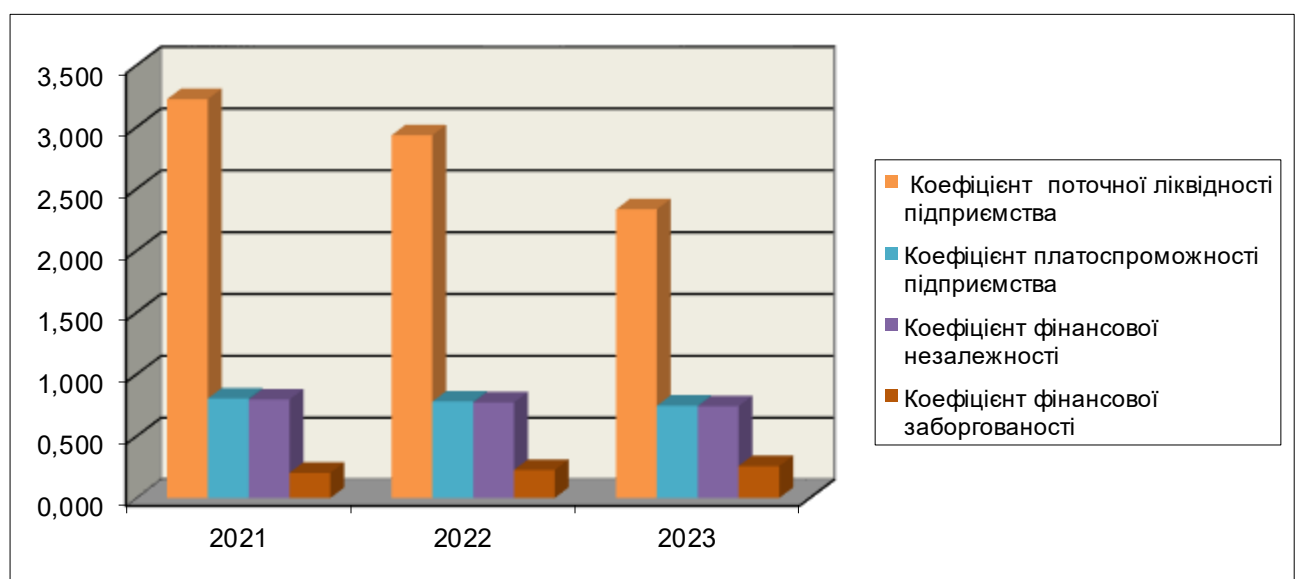


Рисунок 2.7 – Основні фінансові коефіцієнти ПрАТ «ВХСФ»

Оскільки абсолютні значення коефіцієнта $K_{зл}$ за 2021-2023 рр. перевищують нормативне значення ($K_{зл} > 2$), то це свідчить, що підприємство спроможне своїми поточними активами покривати свої поточні зобов'язання. Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта платоспроможності вважається $K_{пл} > 2$, то за цим коефіцієнтом здатність підприємства забезпечити свої поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу можна вважати незадовільною, оскільки даний коефіцієнт за всі роки аналізування не перевищив показника в 1, і коливався в межах від 0,805 у 2021 році до 0,747 у 2023 році.

Так як середнім нормативним значенням коефіцієнта фінансової стійкості вважається коефіцієнт $K_{ст} > (0,5 \dots 0,9)$, а розраховані коефіцієнти стійкості становлять рівень $K_{ст} = 0,797 \dots 0,742$, то це свідчить, про достатню фінансову стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Оскільки у 2021-2023 роках коефіцієнт фінансової заборгованості $K_{заб} < 0,5$, то це значить, що значна частина активів підприємства фінансувалася (формувався) за рахунок власних коштів, що можна вважати позитивним моментом у роботі підприємства.

В цілому фінансовий стан підприємства ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» можна вважати задовільним і стабільним.

2.2 Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та необхідності проведення реінжинірингу

На ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» впроваджена і діє система управління якістю за стандартом ISO 9001 і система управління безпечністю харчових продуктів за стандартом ISO 22000. За якістю продукції і виробничими процесами слідує власна лабораторія.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» представляє на сучасному ринку продукції харчової промисловості 4 торгові марки (рис. 2.8-2.11).



Торгова марка «ВХС» втілює у собі кропітку працю висококваліфікованих спеціалістів та досвідчених працівників підприємства, символізує філософію якості компанії. Під торговою маркою «ВХС» виготовляються хрін, гірчиця, круп'яні вироби, сухі сніданки.

Рис. 2.8 – Торгова марка «Вінницької харчосмакової фабрики»
ТМ «ВХС»



Торгова марка "Хрін "Вінницький" - символізує традиційний, натуральний та доступний продукт - хрін з буряком, - історія виробництва якого розпочинається з 1960 року. Ця торгова марка - втілення праці спеціалістів компанії протягом десятиріччя по вдосконаленню технології виробництва та покращенню якості продукту Хрін "Вінницький" з буряком, який виготовляється під нею.

Рис. 2.9 – Торгова марка «Вінницької харчосмакової фабрики»
ТМ "Хрін "Вінницький"



Торгова марка «Деліссо» пропонує широкий асортимент приправ, а саме: майонез, делікатесні види гірчиці, соуси, кетчуп, столовий и білий хрін. Приправи торгової марки «Деліссо» - високоякісні продукти за доступною ціною.

Рис. 2.10 – Торгова марка «Вінницької харчосмакової фабрики»
ТМ «Деліссо»



Торгова марка «Кваскофф» представляє традиційний слов'янський напій – натуральний хлібний квас. Хлібний квас «Кваскофф» виготовляється виключно з натуральної сировини шляхом бродіння, та поєднує в собі сучасність, натуральність та неповторність смаку.

Рис. 2.11 – Торгова марка «Вінницької харчосмакової фабрики»
ТМ «Кваскофф»

У 2014 році компанія успішно пройшла міжнародний аудит і отримала сертифікат за схемою FSSC:22000 (схема сертифікації для систем безпеки продуктів харчування). Аудит проводили спеціалісти компанії Бюро Верітас Сертифікейшн Україна.

Продукція компанії визнана:

- переможцем в номінації «Лідер галузі» (2005 р.),
- фіналістом (2005 р.),
- лауреатом (2006 і 2007 р.)

- переможцем (2008 р.)

Всеукраїнського конкурсу якості продукції – «100 кращих товарів України».

На підприємстві з 2007 року діє міжнародна система управління якістю та безпечністю харчових продуктів (ISO, HACCP), а з 2012 року підприємство сертифіковано ТОВ "Бюро Верітас" по міжнародній системі "FSSC 22000".

Проаналізуємо динаміку зміни основних показників діяльності підприємства, які з вартісної сторони характеризують кінцеві результати роботи підприємства: величини чистого доходу, прибутку від операційної діяльності та величини валового прибутку. Зроблені нами розрахунки зведено в таблицю 2.4 та показано на графіках рис. 2.11.

Таблиця 2.4 – Основні показники діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Показники	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	2022 / 2021 р.		2023 / 2022 р.	
				Абс. знач.	%	Абс. знач.	%
Чистий дохід, тис. грн.	117658	159083	174423	41425,00	35,2%	15340,00	9,64%
Валовий прибуток, тис. грн.	30168	40716	47243	10548,00	35,0%	6527,00	16,03%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	87419	118367	127180	30948,00	35,4%	8813,00	7,45%
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	1120,552	1407,814	1490,795	287,26	25,6%	82,98	5,89%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	105	113	117	8,00	7,6%	4,00	3,54%

Аналіз показників та графіків, наведених в таблиці 2.1 та рис. 2.8, показує, що протягом 2021-2023 років величина чистого доходу, що його отримувало підприємство, собівартість реалізованої продукції підприємства та величина валового прибутку підприємства підвищувались [33-35]. Так, чистий дохід підприємства порівняно з 2021 та 2022 роком зріс на 35,2% та 9,64% відповідно. Це може свідчити про позитивні моменти в роботі підприємства.

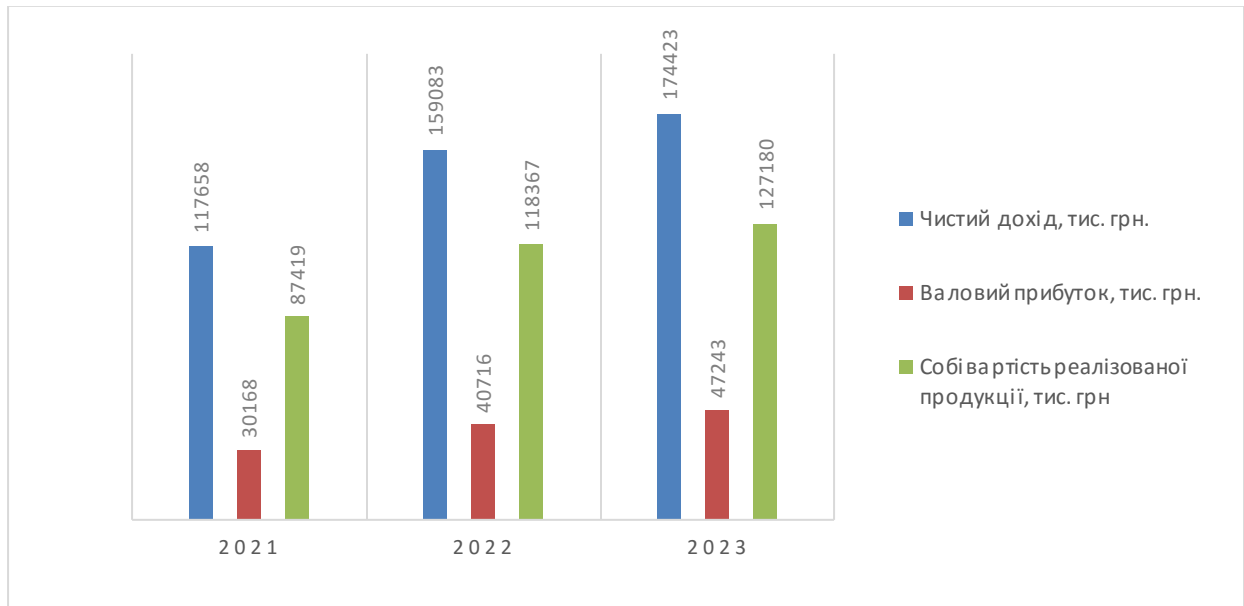


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни основних фінансових показників діяльності
ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

За 20 років існування підприємство збільшило обсяг виробництва в 16,5 разів, розширило асортимент продукції, який нині налічує 31 найменування. Уся продукція, яку на сьогодні виробляє підприємства - продукти харчування: консерви плодоовочеві, різноманітні приправи, продукти групи харчових концентратів, квас хлібний, безалкогольні напої, питна вода, розчин оцтової кислоти, кетчуп, майонез. Сучасні технології, благородна культура виробництва, моніторинг і контроль на всіх етапах виробництва гарантують якість продукції. Високоякісна сировина, розвиток виробництва, впровадження нових технологій і сучасного обладнання дозволили підприємству посісти лідируючі позиції в окремих секторах продовольчого ринку України.

Основними видами продукції, яку на сьогодні виробляє підприємство є продукти харчування: консерви плодоовочеві, різноманітні приправи, квас хлібний, безалкогольні напої та продукти групи харчових концентратів. Основні показники виробництва та реалізації продукції за 2021 рік: Овочі та інші їстівні частини рослин, приготовлені з додаванням оцтової кислоти (хрін) -

вироблено на суму 49568 тис.грн, реалізовано на суму 49461 тис.грн. Гірчиця готова - вироблено на суму 27992 тис.грн, реалізовано на суму 27908 тис.грн. Продукти готові харчові з зернових культур - вироблено на суму 9780 тис.грн, реалізовано на суму 9582 тис.грн. Води газовані з додаванням цукру - вироблено на суму 14325 тис.грн, реалізовано на суму 14325 тис.грн. Напої безалкогольні інші (квас) - вироблено на суму 11263 тис.грн, реалізовано на суму 11243 тис.грн. Інші - вироблено на суму 4101 тис.грн, реалізовано на суму 3981 тис.грн. Всього: вироблено на суму 117029 тис.грн, реалізовано на суму 117658 тис.грн.

Обсяги виробництва (у натуральному та грошовому виразі) за 2023 рік:

1. Овочі та інші їстівні частини рослин, приготовлені з додаванням оцтової кислоти (хрін) 2476 тн 75772 тис.грн. 44 %
2. Гірчиця готова 1640 тн 53398 тис.грн 31 %
3. Продукти готові харчові з зернових культур 692 тн 16145 тис.грн. 9 %
4. Води газовані з додаванням цукру 289 тис. Дал 12708 тис.грн. 7 %
5. Напої безалкогольні інші (квас) 265 тис. Дал 12917 тис.грн. 7 %
6. Інші 3319 тис.грн. 2 %.

Обсяги реалізації (у натуральному та грошовому виразі) за 2023 рік.

1. Овочі та інші їстівні частини рослин, приготовлені з додаванням оцтової кислоти (хрін) 2469 тн 75654 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 30642 грн.
2. Гірчиця готова 1639 тн 53289 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 32513 грн.
3. Продукти готові харчові з зернових культур 674 тн 15940 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 23650 грн.
4. Води газовані з додаванням цукру 288 тис. Дал 12705 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 44115 грн.
5. Напої безалкогольні інші (квас) 264 тис. Дал 12904 тис.грн., Середньо реалізаційна ціна 48879 грн.
6. Інші 3931 тис.грн.

. Окрім того, однією із основних причин зростання на підприємстві величини матеріальних витрат є суттєве підвищення цін на матеріальні та енергетичні ресурси, яке мало місце в Україні у 2021-2023 роках.

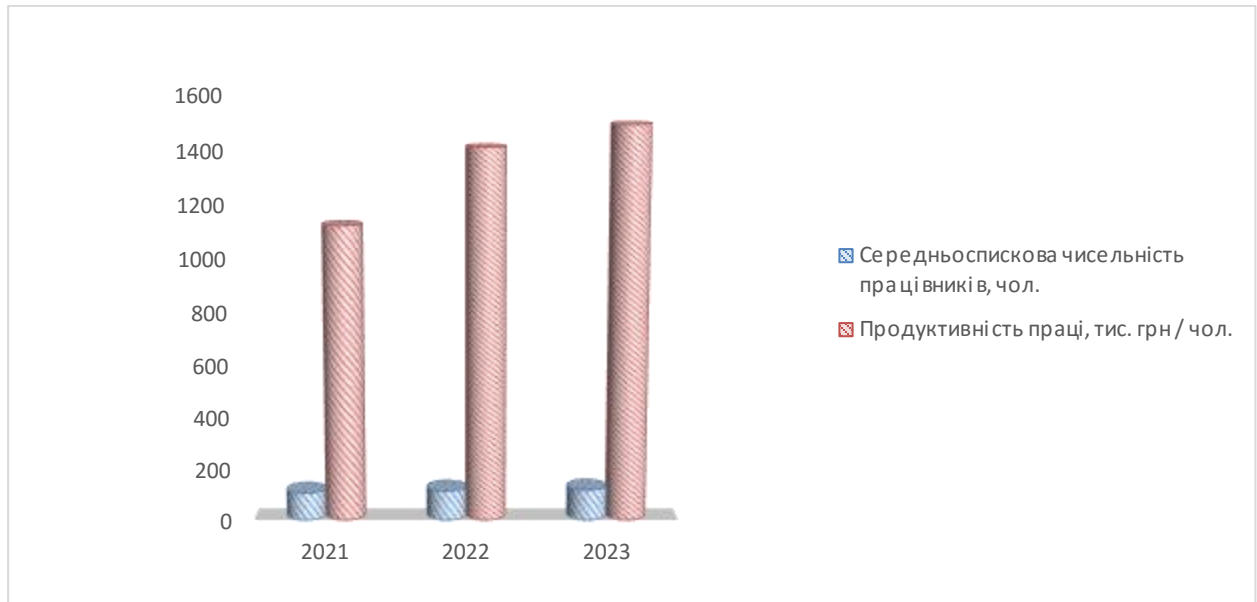


Рисунок 2.12 – Динаміка зміни ПП та чисельності працівників на ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»

Позитивною тенденцією можна вважати зростання продуктивності праці працівників підприємства. Так, якщо у 2021 році вона склала 1120,55 тис.грн./люд, то у 2023 році вже 1490,8 тис. грн/ люд..

Середньооблікова чисельність штатних працівників бухгалтерії (105), середньооблікова чисельність позаштатних працівників та сумісників (2), фонд оплати праці 2021: 14312,6 тис.грн. Розмір фонду оплати праці в порівнянні з минулим роком збільшився на 3672,1 тис. грн., збільшившись на 35%. Збільшення фонду оплати праці відбувається за рахунок підвищення розміру мінімальної заробітної плати та збільшення замовлень на виробництво продукції. Кадровий план підприємства спрямований на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників його оперативним потребам.

Середньооблікова чисельність штатних працівників бухгалтерії (113), середньооблікова чисельність позаштатних працівників та сумісників (2), фонд оплати праці 2022: 19633,0 тис. грн. Розмір фонду оплати праці зросла до минулого року на 5325 тис. грн. Збільшення фонду оплати праці відбувається за рахунок підвищення розміру мінімальної заробітної плати та збільшення замовлень на виробництво продукції. Кадровий план підприємства спрямований на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників його оперативним потребам.

Середньооблікова чисельність штатних працівників бухгалтерського обліку – 117 осіб, позаштатних та сумісників – 1 чоловік, фонд оплати праці 22209,7 тис. грн. у 2023 році. фонд оплати праці зріс порівняно з минулим роком на 2576,7 тис.грн. Збільшення фонду оплати праці відбувається за рахунок збільшення таких факторів:

- розміру мінімальної заробітної плати;
- збільшення чисельності працівників;
- збільшення замовлень на вироблену продукцію.

Кадровий план підприємства спрямований на забезпечення відповідності рівня кваліфікації працівників його оперативним потребам.

Інноваційний потенціал підприємства, який визначає його здатність генерувати та впроваджувати нові ідеї, технології та процеси, є критичним фактором для успішного проведення реінжинірингу, що забезпечує кардинальне покращення бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Проведемо розрахунок інноваційного потенціалу за методикою Бурмаки Т. [36]. Оцінка відбувається за рахунок комплексного аналізу підприємства за 15 показниками, які відображають реальний стан інноваційного розвитку підприємства. Оцінювання відбувається експертним методом, кожен показник оцінюється за модифікованою шкалою Лекарта від 0 до 10.

Проведемо аналіз підприємства за організаційно-управлінськими, виробничими та ринковими показниками, результати оцінки інноваційного

потенціалу підприємства наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства ПрАТ «ВХСФ»

№	Назва показника	Вага показника P_i	Кількісне значення критерію K_i (0 до 10)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.	6	6
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	9
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	9
4	Середній вік працівників в основному виробництві	3	6
	в науково-технологічному секторі	4	6
	в управлінні	5	7
5	Доля затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	2
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	9
7	Сертифікованість виробництва	10	8
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	7
9	Рівень технологій виробництва	8	6
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	9
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	6
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	8
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	9
15	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	6

Оцінивши всі п'ятнадцять показників, можемо розрахувати інноваційний потенціал підприємства за формулою (2.1):

$$ПП = \frac{\sum_{i=1}^n K_i \times P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (2.1)$$

де K_i — числове значення i -го критерію за модифікованою шкалою Лекарта;

P_i — ваговий коефіцієнт відповідного критерію;

n — кількість критеріїв оцінки.

$$ПП = 785/103 = 7,62$$

Скориставшись раніше встановленими співвідношеннями кількісних і якісних значень критеріїв, можна вважати інноваційний потенціал підприємства «високим», якщо розрахункове значення його ПП знаходиться в межах 8 – 10, «середнім», якщо ПП отриманий в інтервалі 4 – 7,9 і «низьким» при $ПП < 4$. [36].

Отже, за результатами проведеної оцінки інноваційного потенціалу підприємства можна вважати інноваційний потенціал підприємства ПрАТ «ВХСФ» «високим».

2.3 Аналіз структура органів управління та організаційної структури ПрАТ «ВХСФ»

Структура органів управління на підприємстві визначає спосіб організації та розподілу влади та відповідальності в рамках організації. Вона включає різні рівні та підрозділи, які співпрацюють для досягнення загальних цілей підприємства. В таблиці 2.6 представлена структура органів управління ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика». Структура органів управління має прямий вплив на ефективність системи менеджменту праці на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Структура органів управління ПрАТ «ВХСФ»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори	Акціонери товариства	Особи, які включені до переліку акціонерів та мають право на участь у загальних зборах.
Виконавчий орган	Голова та члени Правління	Семенюк Любов Артемівна - Голова Правління; Семенюк Ігор Вячеславович - член Правління; Гайдар Оксана Юрївна - член Правління.
Ревізор	Ревізор	Цінська Тетяна Миколаївна

Ось кілька способів, яким чином це відбувається:

1. Чітке розподілення обов'язків та повноважень: Структура органів управління визначає, хто відповідає за кожен аспект управління працею на підприємстві. Це усуває дублювання та конфлікти, сприяє зосередженню зусиль та покращенню координації, що позитивно впливає на ефективність.

2. Ефективна комунікація: Чітка структура органів управління допомагає забезпечити швидку та точну передачу інформації між різними рівнями та підрозділами. Це покращує розуміння завдань, цілей та очікувань, сприяє вчасному реагуванню на зміни та сприяє швидкому прийняттю рішень.

3. Забезпечення координації та співпраці: Структура органів управління встановлює формальні канали комунікації та залучення різних підрозділів до спільної роботи. Це сприяє злагодженій діяльності, спільним зусиллям та досягненню синергетичних ефектів, що сприяють підвищенню ефективності.

4. Раціональне прийняття рішень: Структура органів управління визначає процедури та відповідальних за прийняття стратегічних та оперативних рішень. Це допомагає уникнути процедурних помилок, забезпечує врахування важливих аспектів та забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Чітка структура органів управління забезпечує визначення відповідальних осіб за процес прийняття рішень, а також встановлення процедур, які допомагають зробити цей процес ефективним. Це означає, що рішення приймаються на основі доступної інформації, аналізу ситуації та врахування різних факторів, що дозволяє знизити ризик помилок та покращити

якість прийнятих рішень. Крім того, структура органів управління забезпечує збалансованість та об'єктивність прийнятих рішень. Вона розподіляє владу та відповідальність між різними рівнями та підрозділами, що перешкоджає концентрації влади в одних руках та ризику прояву суб'єктивізму. Це сприяє більш розумному та об'єктивному прийняттю рішень, що відповідають потребам підприємства та сприяють його успішному розвитку.

Отже, структура органів управління на підприємстві грає важливу роль у забезпеченні ефективності системи менеджменту праці. Вона створює основу для організації, комунікації, координації та прийняття рішень, що сприяє досягненню поставлених цілей та успіху підприємства. На підприємстві ПрАТ «ВХСФ» створена і тривалий час функціонує організаційна структура управління, яку наведено на рис. 2.13.



Рисунок 2.13 – Організаційна (зведена) структура управління ПрАТ «ВХСФ»

Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика" є юридичною особою, зареєстроване відповідно до законодавства України. До складу Товариства в 2022 році входило 5 цехів, що займаються виготовленням харчової продукції.

- Цех виробництва безалкогольних напоїв;
- Цех соусів;
- Цех по видуву ПЕТ пляшки;
- Цех по виробництву оцту;
- Цех по виробництву харчових концентратів.

Змін в організаційній структурі не відбувалося. Аналіз організаційної структури управління підприємством ПрАТ «ВХСФ» показав, що підприємство використовує організаційно-правову форму управління у вигляді приватного акціонерного товариства (ПрАТ).

На підприємстві функціонують всі обов'язкові структурні складові управління акціонерним товариством, а саме – Наглядова рада та ревізійна комісія. Поточне управління всім підприємством здійснює Голова правління, у безпосередньому підпорядкуванні якого перебуває (не враховуючи декількох заступників), фінансовий директор, комерційний директор, виконавчий директор, а також АГЧ.

Дамо коротку характеристику окремим підрозділам організаційної структури управління підприємства та визначимо їх основні функції.

Так, *фінансовий директор* підприємства керує роботою бухгалтерії, юридичного відділу, відділу касових розрахунків, відділу ЗЕД, відділом кадрів, відповідаючи при цьому за надійне фінансування потреб будь-якого відділу підприємства, проведення розподілу зароблених підприємством (та запозичених) грошових коштів, організацію оперативного і бухгалтерського обліку результатів діяльності підприємства, ведення статистичної звітності та багато інших питань. В підпорядкуванні фінансового директора перебувають також відділ кадрів, який здійснює планування, набір, відбір, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, а також юридичний відділ,

який супроводжує підготовку контрактів, здійснює правове забезпечення діяльності підприємства тощо.

До сфери керування *комерційного директора* входять підрозділи, які безпосередньо пов'язані з маркетинговою діяльністю підприємства: відділ збуту, який вивчає «портфель замовлень» та хід виконання договірних зобов'язань, вирішує питання, пов'язані з відвантаженням та реалізацією готової продукції тощо; відділ маркетингу, який вивчає ринок та рекламує продукцію підприємства тощо.

З точки зору оцінки якості бізнес-процесів на підприємстві, то *виконавчий директор* підприємства є найбільш відповідальним. Виконавчому директору безпосередньо підпорядковуються відділ сертифікації, служба управління якістю (зі своїми підрозділами: відділом технічного контролю, лабораторією технічного контролю тощо), а також інновацій та розвитку.

Основна відповідальність за виготовлення продукції підприємства лежить на *директорові підприємства з виробництва*, який також прямо підпорядковується виконавчому директору підприємства. В підпорядкуванні директора з виробництва перебуває низка підрозділів, які безпосередньо беруть участь у виробництві продукції: це дільниці з виробництва зварювальних електродів, упаковки, зварювального дроту, металевих порошків, підготовки компонентів тощо.

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого.

Висновки до розділу 2

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» засноване в 1999 році в результаті реорганізації ВАТ «Вінницький комбінат харчових продуктів»,

успадкувавши багаторічний досвід підприємства, традиції якості, висококваліфікованих співробітників, згуртований колектив і благородний корпоративний дух. Мета - виробництво високоякісної натуральної продукції.

В результаті аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що він є задовільним. Позитивним можна вважати факт, що протягом 2021-2023 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2021 рік нерозподілений прибуток 52541 тис. грн., чистий прибуток 7806 тис. грн. за 2022 рік нерозподілений прибуток 63068 тис. грн., чистий прибуток 10829 тис.грн. за 2023 рік нерозподілений прибуток 79372 тис. грн., чистий прибуток 16304 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

Інноваційний потенціал підприємства, який включає здатність до генерування та впровадження новаторських ідей і технологій, є ключовою передумовою для ефективного проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що спрямований на їх кардинальне покращення та оптимізацію. Технічний реінжиніринг, як складова реінжинірингу, зосереджується на модернізації технічних і технологічних аспектів виробництва, що додатково підсилює інноваційний потенціал підприємства і дозволяє йому досягти нових рівнів продуктивності та конкурентоспроможності.

За результатами проведеної оцінки інноваційного потенціалу підприємства можна вважати інноваційний потенціал підприємства ПрАТ «ВХСФ» «високим».

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА БАЗІ РЕІНЖІНІРИНГУ

3.1 Обґрунтування вибору загальної стратегія управління підприємства

Застосування методу SWOT дозволяє встановити канали зв'язку між притаманними сильними і слабкими сторонами організації та зовнішніми загрозами і можливостями. SWOT-аналіз підкреслює, що стратегія повинна максимально поєднувати внутрішні можливості компанії та зовнішні умови [37, 38]. Нестабільне економічне зовнішнє і внутрішнє середовище, в якому протягом 2022-2024 років працює приватне акціонерне товариство «ВХСФ», порушення налагоджених партнерських ділових відносин з традиційними підприємствами-постачальниками, підприємствами-суміжниками та зі споживачами продукції підприємства тощо, поставили перед підприємством ПрАТ «ВХСФ» задачу уточнити свою базову стратегію розвитку на найближчу перспективу, проаналізувати можливість застосування більш ефективної стратегії управління стратегією підприємства.

Обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства будемо здійснювати з врахуванням рекомендацій, наведених в [37, 38]. В основу обґрунтування вибору базової стратегії розвитку підприємства покладемо проведення так званого SWOT-аналізу/

На підставі отриманих результатів складається таблиця SWOT-аналізу, в яку заносяться конкретизовані сильні і слабкі сторони (показники) діяльності підприємства, а також виявлені під час проведення стратегічного аналізу сприятливі можливості і потенційні загрози для розвитку підприємства, які на сьогодні є більш-менш прогнозованими і актуальними. Отримані результати досліджень занесено в таблицю 3.1.

Таблиця 3.1 – Таблиця SWOT-аналізу підприємства ПрАТ «ВХСФ»

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Компетентне керівництво	Недостатній рівень автоматизації виробництва
Достатньо висока якість продукції	Наявність застарілого обладнання
Широкий асортимент продукції та її ціновий діапазон	Невисока заробітна плата працівників
Можливість запропонувати додаткові послуги замовникам	Відсутність значних фінансових ресурсів для розвитку
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Потенційні небезпеки (загрози)</i>
Наявність стабільного попиту на продукцію підприємства	Нестабільна і часто непрогнозована економічна політика уряду
Фінансова підтримка держави та місцевої влади	Посилення конкуренції з боку виробників аналогічної продукції
Наявність партнерських взаємовідносин з іншими підприємствами (контрагентами)	Можливе руйнування інфраструктури підприємства через військові дії

Аналіз інформації, наведеної в таблиці 3.1, показує, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має як сильні, так і слабкі сторони; окрім цього підприємство працює в складних умовах сьогодення, які відкривають як сприятливі можливості для розвитку діяльності підприємства, так і створюють значні потенційні небезпеки для діяльності підприємства, переважна більшість яких спричинена оголошенням в Україні з 24 лютого 2022 року воєнного стану.

Потрібно також підкреслити, що фінансові показники діяльності підприємства ПрАТ «ВХСФ» (тобто всі види прибутків), що аналізувалися, були хоча і позитивними, але не стабільними, а фінансові коефіцієнти, що були розраховані, мали значення, яке було гіршим за встановлені загальносередні нормативні рівні (хоча значення цих коефіцієнтів не є критичними), тим не менш підприємство у принципі здатне у найближчій перспективі ефективно працювати на опанованому ринку виробів із дроту, ланцюгів і пружин.

Зіставляючи між собою сильні та слабкі сторони підприємства ПрАТ «ВХСФ» зі сприятливими можливостями, що відкриваються для розвитку підприємства, та з потенційними загрозами, що можуть перешкоджати розвитку діяльності підприємства, побудуємо матрицю SWOT-аналізу (див. таблицю 3.2), в якій дамо відповіді на низку питань, що наведені в цій таблиці.

Таблиця 3.2 – Матриця SWOT-аналізу

	<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
<i>Можливості</i>	За рахунок високої компетентності керівників підприємства отримати фінансову підтримку з боку держави та місцевих органів влади; за рахунок достатньо високої якості продукції збільшити попит на продукцію підприємства; за рахунок надання додаткових послуг клієнтам збільшити кількість надійних партнерів (споживачів) тощо	За рахунок достатньо високої якості продукції зменшити тиск з боку конкурентів; за рахунок великого досвіду керівників підприємства зменшити наслідки нестабільної і непрогнозованої політики уряду; за рахунок випуску широкого асортименту продукції та її цінового діапазону забезпечити успішну конкуренцію з іншими виробниками
<i>Загрози</i>	Недостатній рівень автоматизації виробництва може перешкоджати збільшенню замовлень на продукцію підприємства і знизити попит на неї; відсутність значних фінансових ресурсів може стримувати розвиток підприємства та зменшити бажання потенційних клієнтів співпрацювати з підприємством; невисока заробітна плата працівників може привести до втрати кваліфікованих працівників тощо	Можливе руйнування інфраструктури підприємства через військові дії може викликати зупинку підприємства та призвести до втрати значних фінансових ресурсів; нестабільна і часто непрогнозована економічна політика уряду може викликати зростання цін на сировину та матеріали і призвести до значного підвищення собівартості продукції підприємства та ціни на неї, до посилення тиску з боку конкурентів тощо

Аналізуючи інформацію, яку наведено в таблиці 3.2, можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» спроможне за рахунок своїх сильних сторін скористатися сприятливими можливостями, що відкриваються перед ним, та забезпечити у короткостроковій перспективі свій більш-менш успішний розвиток, виготовляючи якісні вироби із дроту, ланцюгів і пружин та займаючись виробництвом чавуну, сталі і феросплавів тощо, а також дещо зменшити негативний вплив окремих потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього середовища, в якому працює підприємство, на кінцеві результати його діяльності.

Вибір стратегії залежить від конкретного контексту бізнесу чи проекту. В умовах військового конфлікту або воєнного стану підприємство може стикатися зі значними труднощами і ризиками. У таких надзвичайних обставинах обрання стратегії може залежати від конкретного контексту та виду діяльності підприємства.

Однак, деякі загальні принципи можуть враховуватися:

1. *Стратегія запобігання дії негативних факторів впливу:*

Захист персоналу та активів: Важливо приділяти увагу заходам безпеки для захисту персоналу і фізичних активів підприємства.

Аналіз ризиків і контингентний план: Ретельний аналіз можливих ризиків і розробка плану дій у випадку кризових ситуацій.

2. *Стратегія стабілізації та зміцнення досягнутих позицій:*

Диверсифікація ринків і ресурсів: Якщо один ринок чи джерело ресурсів стає недоступним через воєнний конфлікт, розглядайте можливості диверсифікації для зменшення залежності від конкретних ресурсів чи ринків.

Взаємодія з урядом та місцевою владою: Співпраця з урядовими і місцевими владами може бути важливою для отримання підтримки, інформації та захисту в умовах військових подій.

Управління фінансами та ресурсами: Ефективне управління фінансами і ресурсами допоможе підтримати стабільність і продовжувати діяльність підприємства.

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2025 рік *стратегію запобігання дії негативних факторів впливу*. А на 2026-2027 р.р. – *стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій*, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

3.2 Макетування нової оргструктури ПрАТ «ВХСФ» та розробка комплексна модель управління процесом технологічного реінжинірингу

Концептуальна модель інноваційного розвитку підприємства в контексті технологічного реінжинірингу наведено на рисунку 3.1.

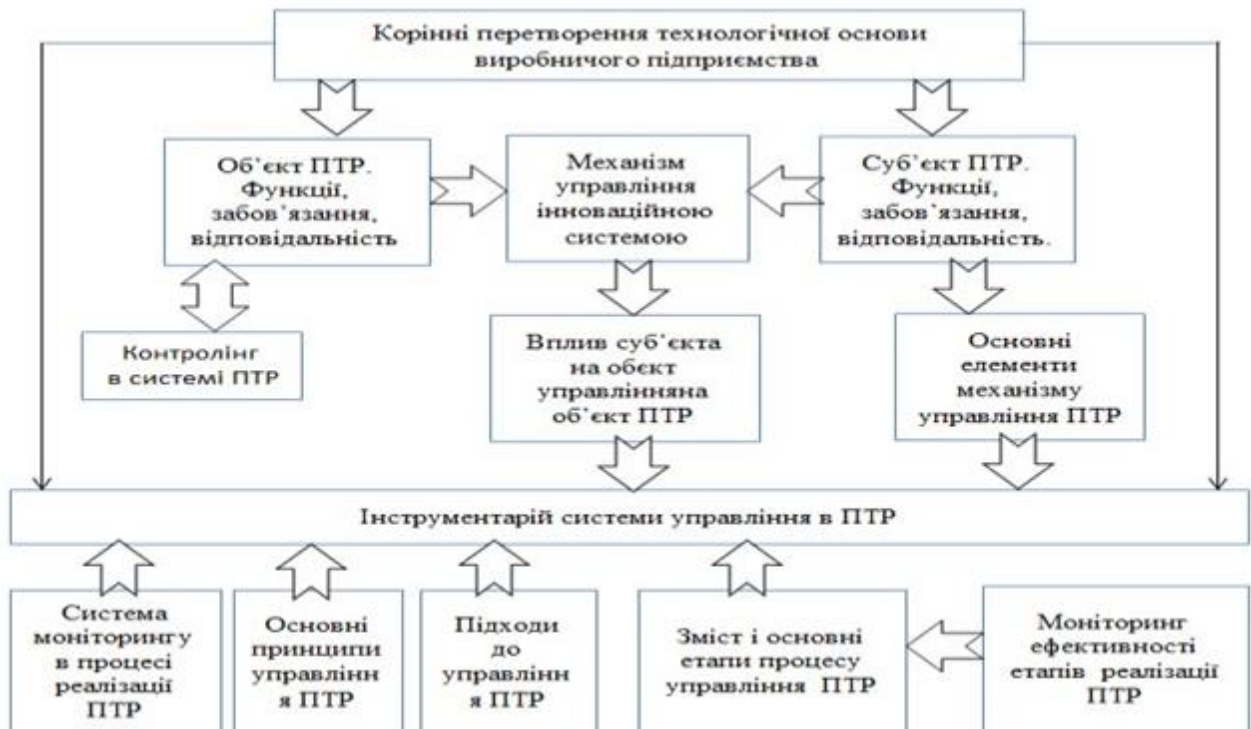


Рисунок 3.1 - Концептуальна модель інноваційного розвитку підприємства в контексті технологічного реінжинірингу

Розроблена модель, яка є організаційно-функціональною дозволяє не тільки уявити динаміку зміни керуючого впливу на виробничий процес при кожному кроці контролю в залежності від виникнення всякого роду невизначеностей, обумовлених впливом різних чинників, але й визначити найбільш раціональний (у практичному аспекті) комплекс наукових і організаційно-технічних завдань необхідних для забезпечення ефективного управління виробництвом відповідно до проведених інноваційних перетворень (наведено на рис. 3.2).

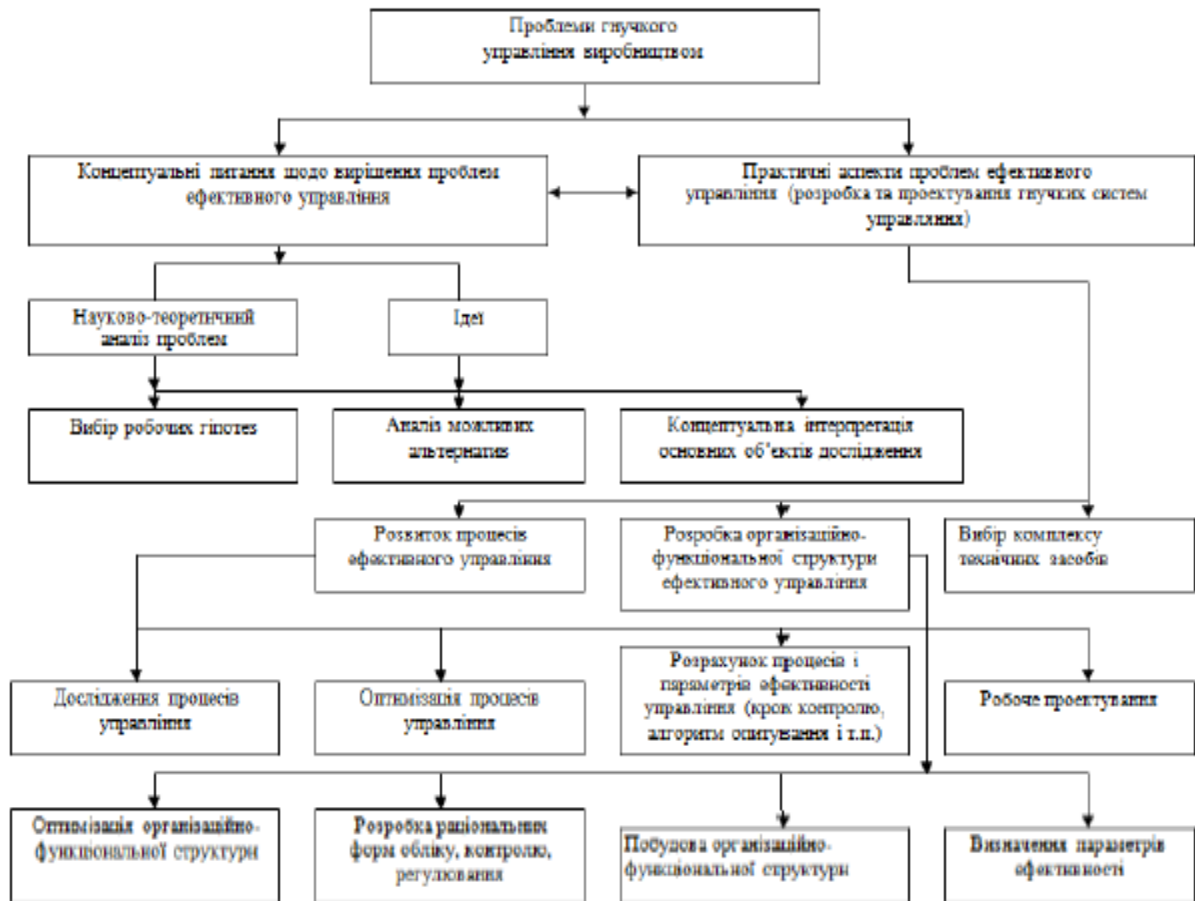


Рисунок 3.2 – Комплексна модель наукових і організаційно-технічних завдань необхідних для забезпечення ефективного управління виробництвом відповідно до проведених інноваційних перетворень

Реалізація такого комплексу завдань на основі розробленої моделі відповідно до загального принципу системного підходу повинна бути в рамках, перш за все вже існуючої, системи автоматизованого управління виробництвом, що функціонує одночасно з проведенням інноваційних перетворень або створюваної на підприємстві, і яка повинна відповідати таким основним вимогам [39-42]:

1. Економічність.

- Низька вартість створення та подальшого використання системи.
- Невеликі витрати на організацію збору вихідних даних.

2. Реалістичність.

- Облік невизначеності та імовірного характеру ряду вихідних даних.
- Облік обмежень на фінансові та трудові ресурси.

3. Організованість.

- Здатність оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні впливи факторів.
- Забезпечення впорядкованості у зв'язку з проведенням реінжинірингу.

4. Вибірковість.

- Забезпечення виділення необхідних даних для регулювання виробничого процесу.

5. Швидкодія і гнучкість.

- Система має бути жорсткою до несуттєвих відхилень і гнучкою до стійких змін.
- Використання сучасних технічних засобів для збору та обробки інформації.

6. Раціональність.

- Здатність системи реалізовувати оптимальні рішення для зміни стану виробничого процесу.

7. Стимулювання продуктивності.

- Розробка гнучких положень про матеріальне і моральне заохочення працівників.
- Забезпечення ефективності вирішення завдань реінжинірингу паралельно з випуском основної продукції.

Впровадження розробленого комплексу наукових й організаційно-технічних завдань із забезпечення ефективного управління процесом технологічного реінжинірингу промислового виробництва допоможе ПрАТ "ВХСФ" забезпечити стійкий розвиток, підвищити ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

В розділі 2.3 було проаналізовано організаційну структуру управління і зроблено висновок, щодо необхідності її удосконалення. На нашу думку, створення відділу реінжинірингу, (рис. 3.3) дозволить підприємству бути гнучким та готовим до майбутніх викликів, так як в сучасних умовах ринку підприємства стикаються з постійно зростаючою конкуренцією та швидкими змінами в технологіях і бізнес-процесах.

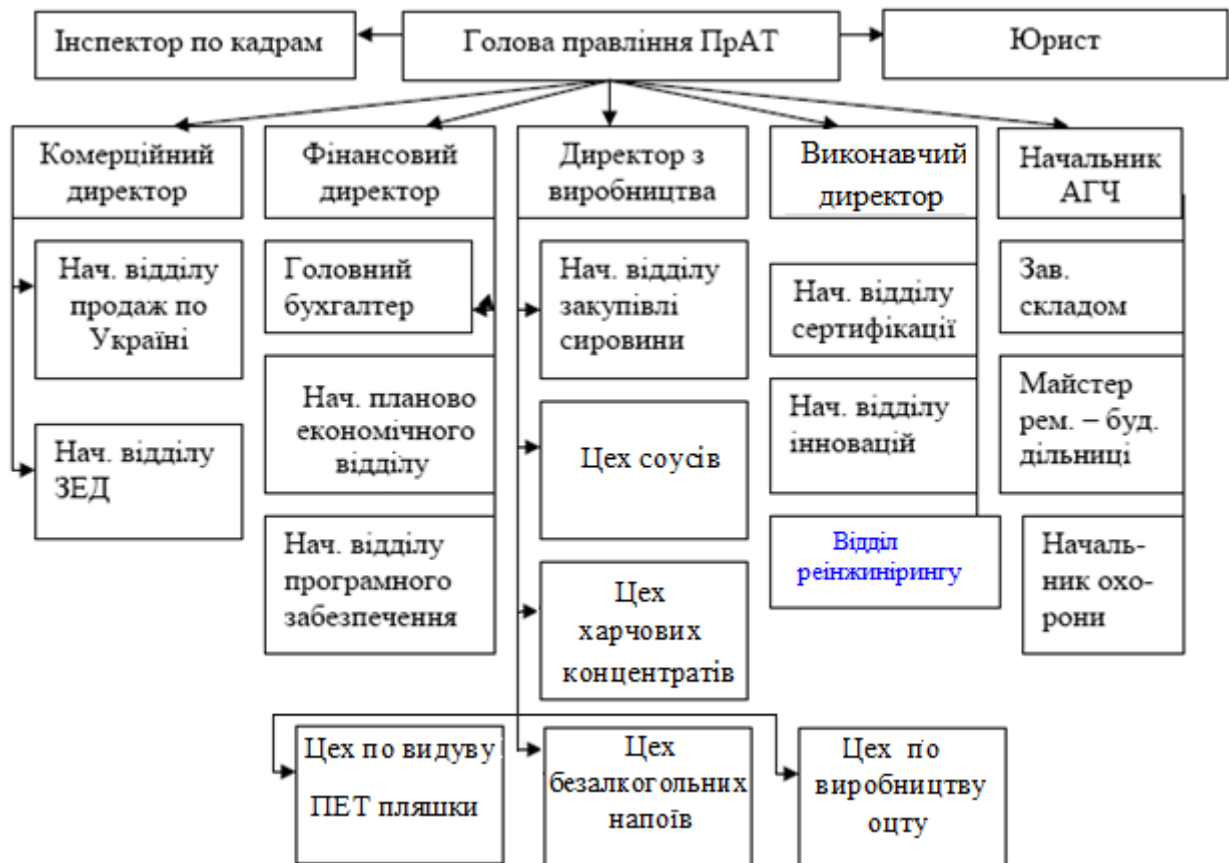


Рисунок 3.3. Удосконалена організаційна структура управління ПрАТ «ВХСФ»

Для підтримки своєї конкурентоспроможності і підвищення ефективності діяльності, ПрАТ "ВХСФ" необхідно впровадити відділ реінжинірингу в свою організаційну структуру. Відділ реінжинірингу стане ключовим елементом у процесі адаптації підприємства до нових викликів та забезпечить реалізацію таких стратегічних переваг:

1. Оптимізація бізнес-процесів.

Відділ реінжинірингу зосередиться на перегляді та оптимізації існуючих

бізнес-процесів для забезпечення їх більшої ефективності та продуктивності. Це включає усунення зайвих етапів, автоматизацію рутинних завдань і впровадження передових технологій, що сприятиме зниженню операційних витрат і підвищенню якості продукції.

2. Інноваційний розвиток.

Завдяки відділу реінжинірингу ПрАТ "ВХСФ" зможе більш ефективно реалізовувати свій інноваційний потенціал. Впровадження нових технологій та інноваційних підходів у виробничі процеси дозволить підприємству залишатися лідером у своїй галузі та швидко адаптуватися до змін на ринку.

3. Підвищення гнучкості та адаптивності.

Реінжиніринг сприятиме створенню більш гнучкої організаційної структури, яка зможе швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Це важливо для забезпечення стійкості підприємства до економічних і технологічних змін, а також для збереження його конкурентних переваг.

4. Поліпшення якості обслуговування клієнтів.

Оптимізовані бізнес-процеси дозволять покращити взаємодію з клієнтами, зменшити час обробки замовлень і підвищити рівень задоволеності споживачів. Це сприятиме зміцненню довіри клієнтів і збільшенню продажів.

5. Ефективне використання ресурсів.

Відділ реінжинірингу забезпечить більш раціональне використання ресурсів підприємства, включаючи людські, фінансові та матеріальні ресурси. Це дозволить зменшити витрати та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

6. Забезпечення довгострокового зростання.

Реінжиніринг допоможе створити умови для сталого довгострокового зростання підприємства за рахунок підвищення його адаптивності та інноваційності. Це дозволить ПрАТ "ВХСФ" не лише зберегти свої позиції на ринку, але й значно розширити їх.

Отже, впровадження відділу реінжинірингу в організаційну структуру ПрАТ "ВХСФ" є необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку

підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «ВХСФ» на 2025-2027 (див. табл. 3.3). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.3 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2025-2027 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу	580	$16304 \cdot 0,01 \cdot 3 = 489,12$	Розширення ринків експорту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Реалізація окремих можливостей, проаналізованих в матриці SWOT-аналізу підприємства	420	$16304 \cdot 0,03 \cdot 3 = 1467,36$	Підвищення ефективності системи управління підприємством, активізація інноваційних процесів, збільшення доходу.
3 Реорганізація організаційної структури підприємства	720	$16304 \cdot 0,035 \cdot 3 = 1711,92$	Активізація інноваційної діяльності, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
4. Впровадження комплексної моделі управління процесом технологічного реінжинірингу	1300	$16304 \cdot 0,05 \cdot 3 = 2445,60$	Підвищення ефективності системи управління, активізація інноваційної діяльності, збільшення доходу.
5. Впровадження у виробничий процес сучасних інформаційних технологій, діджиталізація виробництва	920	$16304 \cdot 0,04 \cdot 3 = 1956,48$	Активізація інноваційної діяльності, конкурентоспроможності підприємства.
Підсумок	$B = 3940,00$	$E\Phi_{заг} = 8070,48$	

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Чистий прибуток за 2023 рік склав 16304 тис. грн. (див. дод. В). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 0,5% до 5%.

Основними показниками, які визначають доцільність впровадження наданих рекомендацій та пропозицій, є абсолютна та відносна ефективність вкладених фінансів та прогнозований термін їх окупності [3].

Розраховуємо приведену величину всіх економічних ефектів (з урахуванням прогнозованої інфляції), які будуть отримані протягом наступних 3-х років [3]:

$$E_{\phi(\text{заг})} = \sum_{i=1}^T \frac{E_{\phi i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.1)$$

де $E_{\phi i}$ – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

t – час від моменту впровадження пропозицій до моменту отримання прогнозованого економічного ефекту від їх впровадження, який визначається на кінець кожного року, роки.

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.3.

$$E_{\phi(\text{заг})} = \frac{1614,1}{(1 + 0,2)^1} + \frac{2421,14}{(1 + 0,2)^2} + \frac{4035,24}{(1 + 0,2)^3} = 1345 + 1681 + 2335 = 5362 \text{ тис. грн.}$$

Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2025-2027 р.р. представлено на рис. 3.4.

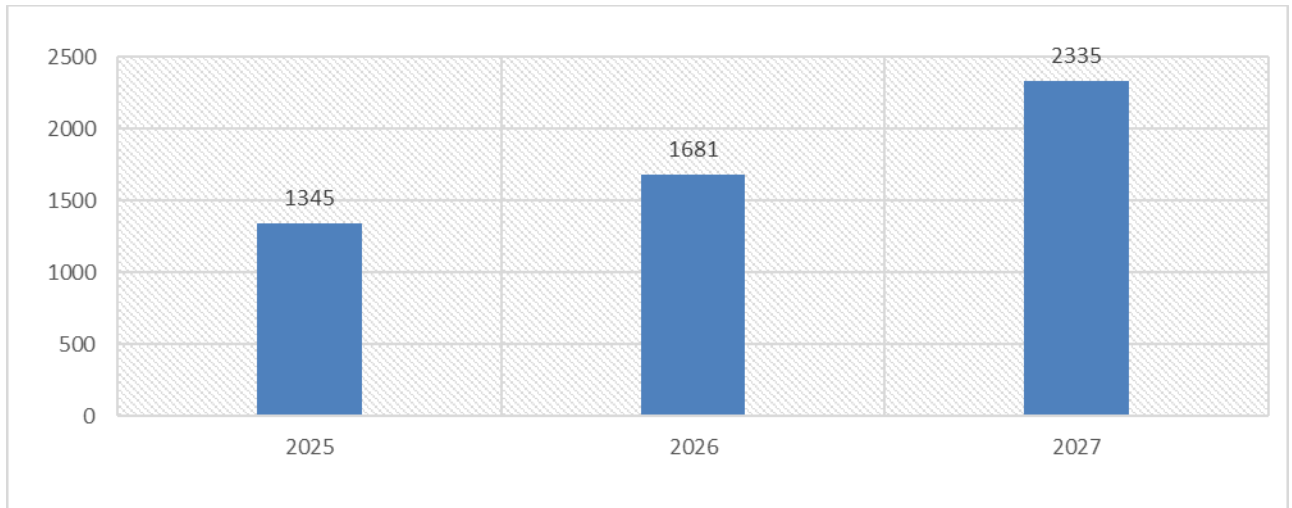


Рисунок 3.4 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2025-2027 р.р.

Розрахуємо відносну ефективність коштів E_v , які було вкладено у впровадження запропонованих рекомендацій:

$$E_v = \sqrt[T]{\frac{E_{\phi(\text{заг})}}{B} + 1} - 1, \quad (3.2)$$

де $E_{\phi(\text{заг})}$ – сумарна величина теперішньої (приведеної) вартості всіх комерційних ефектів від впровадження запропонованих пропозицій та рекомендацій, тис. грн;

T – термін дії впроваджених рекомендацій, тобто скільки часу впроваджені рекомендації будуть давати економічний ефект, в роках;

B – загальна величина витрат (тис. грн) на впровадження запропонованих заходів.

$$E_v = \sqrt[3]{1 + \frac{5362}{3940,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,361} - 1 = \sqrt[3]{2,361} - 1 = 0,332$$

Розраховану величину E_v порівнюють з найменшою ставкою дисконтування $\tau_{\min}$. Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої

кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування $\tau_{\min}$ розраховується за формулою:

$$\tau = d + f, \quad (3.3)$$

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2024 р. дорівнювала $d = (0,1...0,3)$, вибираємо $d = 0,2$.

f – показник, що характеризує рівень ризику для запропонованих заходів; як правило, величина $f = (0,05...0,2)$, проте може бути і значно вище; вибираємо $f = 0,05$.

$$\tau_{\min} = 0,2 + 0,05 = 0,25$$

Якщо величина $E_v > \tau_{\min}$, то кошти у впровадження запропонованих заходів вкладати доцільно. Якщо ж величина $E_v < \tau_{\min}$, то фінансування запропонованих заходів є недоцільним. Для наших розрахунків маємо:

$$0,332 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно. Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

$$T_{ок} = \frac{B}{E_{ф(заг)}}. \quad (3.4)$$

$$T_{ок} = \frac{3940,00}{5362} = 0,735 \text{ роки}$$

Оскільки $T_{ок} < 3$ -х років, то фінансування запропонованих пропозицій та рекомендацій є комерційно вигідним.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства.

Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2025 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2026-2027 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, *яка* використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

Розроблена модель, яка є організаційно-функціональною дозволяє не тільки уявити динаміку зміни керуючого впливу на виробничий процес при кожному кроці контролю в залежності від виникнення всякого роду невизначеностей, обумовлених впливом різних чинників, але й визначити найбільш раціональний (у практичному аспекті) комплекс наукових і організаційно-технічних завдань необхідних для забезпечення ефективного управління виробництвом відповідно до проведених інноваційних перетворень.

Впровадження відділу реінжинірингу в організаційну структуру ПрАТ "ВХСФ" є необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку.

ВИСНОВКИ

Гене́за інноваційного середовища свідчить про те, що в Україні створено певні умови для забезпечення інноваційної спроможності виробничих підприємств. Інноваційна діяльність підприємств передбачає комплекс конкретних науково-технічних, організаційних, фінансових і господарських заходів, які в цілому створюють інновацію.

Сутність інновацій можна виразити як процес перетворення ідей у нові або вдосконалені технологічні процеси, продукти чи послуги та використання їх у практичних цілях. Вітчизняні умови виробництва певний час не можуть бути конкурентоспроможними лише через поверхневі зміни. Сама технологічна база вимагає радикальної інноваційної зміни, що передбачає концепція технологічного реінжинірингу.

Інноваційне середовище та інноваційна діяльність підприємства є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Для того, щоб підприємство було успішним в інноваційній діяльності, воно повинне не тільки мати сприятливе інноваційне середовище, але й самостійно створювати його, генеруючи нові знання та технології.

Реінжиніринг і інноваційна діяльність взаємопов'язані в управлінні підприємством. Інноваційна діяльність потребує реінжинірингу для ефективного впровадження нових технологій і процесів, що значно покращує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Обидва підходи спрямовані на радикальні зміни, які дозволяють досягти суттєвих покращень у діяльності підприємства, використовуючи сучасні технології та інноваційні методи управління.

Поняття «реінжиніринг» має безпосереднє відношення до технології. У широкому значенні її розуміють як обсяг знань, які використовують для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів, що зумовлює необхідність розробки концепції технологічного реінжинірингу організацій в контексті реалізації інноваційної діяльності підприємства.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» засноване в 1999 році в результаті реорганізації ВАТ «Вінницький комбінат харчових продуктів», успадкувавши багаторічний досвід підприємства, традиції якості, висококваліфікованих співробітників, згуртований колектив і благородний корпоративний дух. Мета - виробництво високоякісної натуральної продукції.

В результаті аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що він є задовільним. Позитивним можна вважати факт, що протягом 2021-2023 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2021 рік нерозподілений прибуток 52541 тис. грн., чистий прибуток 7806 тис. грн. за 2022 рік нерозподілений прибуток 63068 тис. грн., чистий прибуток 10829 тис.грн. за 2023 рік нерозподілений прибуток 79372 тис. грн., чистий прибуток 16304 тис.грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

Інноваційний потенціал підприємства, який включає здатність до генерування та впровадження новаторських ідей і технологій, є ключовою передумовою для ефективного проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що спрямований на їх кардинальне покращення та оптимізацію. Технічний реінжиніринг, як складова реінжинірингу, зосереджується на модернізації технічних і технологічних аспектів виробництва, що додатково підсилює інноваційний потенціал підприємства і дозволяє йому досягти нових рівнів продуктивності та конкурентоспроможності.

За результатами проведеної оцінки інноваційного потенціалу підприємства можна вважати інноваційний потенціал підприємства ПрАТ «ВХСФ» «високим».

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний і розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2025 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2026-2027 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

Розроблена модель, яка є організаційно-функціональною дозволяє не тільки уявити динаміку зміни керуючого впливу на виробничий процес при кожному кроці контролю в залежності від виникнення всякого роду невизначеностей, обумовлених впливом різних чинників, але й визначити найбільш раціональний (у практичному аспекті) комплекс наукових і організаційно-технічних завдань необхідних для забезпечення ефективного управління виробництвом відповідно до проведених інноваційних перетворень.

Впровадження відділу реінжинірингу в організаційну структуру ПрАТ "ВХСФ" є необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку

Список використаних джерел

1. Небава М.І., Лакатош А.В. Міжнародна науково-практична інтернет-конференція студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Hammer, M. and Champy, J. Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, London: Nicholas Brealey.
5. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. пер. з англ. В. Старка. К. : Вид.дім «Києво-Могилян. акад.», 2021. 242 с.
6. Grint K. Reengineering history: social resonances and business process reengineering. Organization. 2018. №1 (1). P.57-69
7. Hart D., Simmie J., Wood P., Sennett J. Inovative Clusters and Competitive Cities in the UK and Europe// Oxford Brookes School of Planning Working Paper. 2019 P. 182.
8. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage. Harvard Business Review. № 85. P. 149– 160
9. Вікіпедія вільна енциклопедія URL: <https://uk.wikipedia.org/>
10. Попов О.В. Теоретико-методологічні засади здійснення технологічного реінжинірингу промислового виробництва. - Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня

доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Одеський національний технологічний університет. Одеса, 2023.

11. Meskon M., Albert M., Khedoury F. Fundamentals of management. Harper&Row. URL:<https://books.google.com.ua/books/about/Management.html>
12. Timane, Rajesh, Business Process Reengineering (BPR) to Business Model Reengineering (BMR). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2194107>
13. Jean-Philippe Deschamps, Biby Nelson. Innovation Governance: How Top Management Organizes and Mobilizes for Innovation. Wiley. John Wiley & Sons, LTD. URL: <https://www.yakaboo.ua/innovation-governance-how-top-management-organizes-and-mobilizes-for-innovation.html>
14. Harrington, J., Esseling, K. S. & H. Van Niemwegen. Optimization of business processes: documentation, analysis, management, optimization. New York: McGraw-Hill.
15. Полозова Т.В. Організаційно-економічний механізм управління інноваційно-інвестиційною спроможністю підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017.126 с.
16. Попов О.В. Технологічний реінжиніринг у системі управління інноваційними перетвореннями. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2021.Том 6. №2. С.345-352.
17. Fan Luo. Business Process Re-engineering in the SMEs: Critical Success Factors Perspective of an Emerging Economy / Luo Fan, Md. Salah Uddin Rajib, Md. Shariful Alam. International Journal of Contemporary Business Studies. 2022. Vol. 3, No. 7. PP. 6-18.
18. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент : Підручник. Суми : ВТД Університетська книга. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/16824/1/Инновационный_менеджмент.pdf
19. Peter F. Drucker. The Practice of Management URL: https://books.google.com.ua/books/about/The_Practice_of_Management.html?hl=uk&id=D2QqCI-eZoIC&redir_esc=y

20. Стратегії та технології інноваційного розвитку корпорацій. Монографія За науковою редакцією д-ра екон. наук, професора О. М. Полінкевич Луцьк Вежа-Друк. 2018.-с.318.
21. Коваленко, Н., & Манжула, В. (2021). Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент розвитку підприємства. Економіка та суспільство, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-84>
22. Попов О.В., Фадєєв В.А., Набока О.В. Концептуальний аспект технологічного реінжинірингу промислових підприємств . Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». 2021. № 7-8 (161-162). С25-38.
23. Sunil Kumar M., Harshitha D. Process Innovation Methods on Business Process Reengineering International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE) ISSN: 2278-3075, Volume-8 Issue-11, September 2019
24. Davenport T., Short J. The New Industrial Engeneering: Information Technology and Business Process Redesign. In: Sloan Management Review.
25. Ahmed Bayomy N, E. Khedr A, Abd-Elmegid LA. 2021. Adaptive model to support business process reengineering. PeerJ Computer Science 7:e505 <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.505>
26. Богданова К. А. Реінжиніринг механізму банківського кредитування URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2\(1\)__23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2(1)__23). G
27. Деркач А.Є. Застосування сучасних інформаційних технологій при реінжинірингу підприємства в умовах цифровізації Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín “Věda a perspektivy” je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142, No 9(28)2023Praha, České republika, 2023. 9(28), p.39-52
28. Попов О.В., Фадєєв В.А., Мехович С.А. Технологічний реінжиніринг виробничої інфраструктури промислових підприємств та сучасна інвестиційна політика в Україні. Загальнодержавний науково-виробничий та інформаційний журнал «Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит». 2022. № 1-2 (167-168). С.20-26.

30. ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» URL: <https://vhsvin.com.ua/ua/>
31. Єдиний інформаційний масив даних про емітентів цінних паперів. URL: <https://www.smida.gov.ua/>
32. Clarity Project URL: <https://clarity-project.info>
33. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*, 14(2).
34. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
35. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В.В. Фінансовий аналіз та звітність : електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання 2-ге вид., доп. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с.
36. Бурмака Т.М. Оцінка рівня розвитку підприємств. Науковий вісник будівництва. URL: <https://scholar.google.com/scholar>
37. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*. (1), 121-125.
38. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу. Що це таке та як практикувати у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>
39. Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. No 2 (48). С. 169–180.
40. Porter M. E. What is Strategy URL: [http://elibrary.kiu.ac.ug:8080/jspui/bitstream/1/503/1/0\(Harvard\).pdf](http://elibrary.kiu.ac.ug:8080/jspui/bitstream/1/503/1/0(Harvard).pdf).

Додаток А
(обов'язковий)

ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: Управління інноваційною діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика» на базі реінжинірингу

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

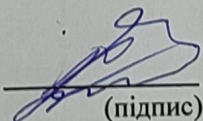
Оригінальність 88,5%

Схожість 11,5%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- ☐ 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- ☐ 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

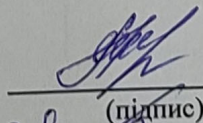
Особа, відповідальна за перевірку


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

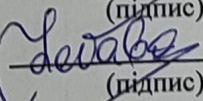
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Лакатош А.В.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Небава М.І.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Спеціальність 073 "Менеджмент"

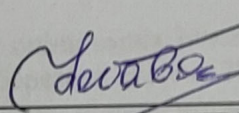
ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор

Лесько О.Й.

"29" 02 2024 року

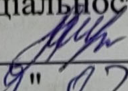
**ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:**

Управління інноваційною діяльністю приватного акціонерного товариства
«Вінницька харчосмакова фабрика» на базі реінжинірингу
08-71.МКР.101.000.000 ТЗ

Керівник 
к.е.н., проф. кафедри ЕПВМ
Небава М.І.

"29" 02 2024 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи МПОУ-22мз
спеціальності 073 "Менеджмент"

 Лакатош А.В.
"29" 02 2024 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 81 по ВНТУ від «11» 03.2024р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від 22.022024р.

2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі реінжинірингу.

З огляду на поставлену мету вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління інноваційною діяльністю та визначити сутність поняття «технологічний реінжиніринг» і його місце в управлінні інноваціями на підприємстві.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» з метою визначення його фінансового стану.
3. Провести оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та необхідності проведення реінжинірингу на підприємстві.
4. Розробити рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі комплексної моделі управління процесом технологічного реінжинірингу.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика» за 2021-2023 р.р.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

У процесі дослідження застосовувались методи системного аналізу та синтезу, узагальнення, порівняльного аналізу динаміки економічних показників, розрахунково-аналітичні методи, графоаналітичний метод та інші.

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напряму дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: березень 2024 р.
2. Теоретичні аспекти теоретичні засади управління інноваційною діяльністю на базі реінжинірингу: березень 2024р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності; оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та необхідності проведення реінжинірингу: березень-квітень 2024 р.
4. Розробити рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі комплексної моделі управління процесом технологічного реінжинірингу, покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: травень 2024 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2024 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо управління інноваційною діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницька харчосмакова фабрика» на базі реінжинірингу.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно «Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-тє вид., переробл. і доп. Вінниця: 2021. 64 с.

8 Порядок приймання роботи

Засідання експертної комісії в червень 2024 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – червень 2024 р.

Початок розробки: 29.022024 р.

Граничний термін виконання: 01.06.2024 р.

Розробила: Лакатос А.В.

Науковий керівник: Небава М.І.

Додаток В

Фінансова звітність підприємства: баланс ПрАТ «ВХСФ»

		Дата	КОДИ
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"	за ЄДРПОУ	30453389
Територія	Вінницька область, Вінниця	за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КОПФГ	120
Вид економічної діяльності		за КВЕД	10,39

Середня кількість працівників: 118

Адреса, телефон: 21018 м.Вінниця, Р.Скалещького,15, (0432)53-61-74

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2023 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	297	248
первісна вартість	1001	417	417
накопичена амортизація	1002	(120)	(169)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 870	15 378
Основні засоби	1010	25 472	27 269
первісна вартість	1011	51 633	59 780
знос	1012	(26 161)	(32 511)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	12	12
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	9	9
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	27 660	42 916
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13 530	13 606

Виробничі запаси	1101	13 231	13 406
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	188	133
Товари	1104	111	67
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	31 299	30 730
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	3 969	17 759
з бюджетом	1135	0	990
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20	54
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 933	1 791
Готівка	1166	54	35
Рахунки в банках	1167	5 879	1 756
Витрати майбутніх періодів	1170	24	55
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	14	10
Усього за розділом II	1195	54 789	64 995
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	82 449	107 911

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228	228
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	425	425
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	57	57
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	63 068	79 372
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	63 778	80 082
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0

Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2 530	15 000
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	9 361	6 926
розрахунками з бюджетом	1620	1 705	920
у тому числі з податку на прибуток	1621	730	650
розрахунками зі страхування	1625	252	304
розрахунками з оплати праці	1630	1 053	1 210
одержаними авансами	1635	131	132
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	1 083	1 207
Доходи майбутніх періодів	1665	1 851	1 105
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	705	1 025
Усього за розділом III	1695	18 671	27 829
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	82 449	107 911

Примітки: даних немає

Керівник

Семенюк Любов Артемівна

Головний бухгалтер

Гайдар

Оксана

Юрійвна

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності	Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика" Вінницька область, Вінниця Приватне підприємство	Дата за ЄДРПОУ за КОАТУУ за КОПФГ за КВЕД	КОДИ
			30453389
			0510100000
			120
			10,39

Середня кількість працівників: 115

Адреса, телефон: 21018 м.Вінниця, Р.Скалецького,15, (0432) 53-61-74,

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

☐

за міжнародними стандартами фінансової звітності

☒

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 31.12.2022 р.
 Форма №1

		Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	245	297
первісна вартість	1001	323	417
накопичена амортизація	1002	(78)	(120)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2 401	1 870
Основні засоби	1010	20 211	25 472
первісна вартість	1011	41 372	51 633
знос	1012	(21 161)	(26 161)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	12	12
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	9	9
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0

фондах			
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	22 878	27 660
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	11 655	13 530
Виробничі запаси	1101	11 417	13 231
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	126	188
Товари	1104	112	111
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24 242	31 299
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	5 477	3 969
з бюджетом	1135	1	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	14	20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 176	5 933
Готівка	1166	157	54
Рахунки в банках	1167	2 019	5 879
Витрати майбутніх періодів	1170	11	24
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2	14
Усього за розділом II	1195	43 578	54 789
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	66 456	82 449

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	228	228
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	425	425
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	57	57

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 239	63 068
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	52 949	63 778
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1 700	2 530
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	3 920	9 361
розрахунками з бюджетом	1620	2 459	1 705
у тому числі з податку на прибуток	1621	476	730
розрахунками зі страхування	1625	193	252
розрахунками з оплати праці	1630	836	1 053
одержаними авансами	1635	48	131
розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	858	1 083
Доходи майбутніх періодів	1665	2 569	1 851
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	924	705
Усього за розділом III	1695	13 507	18 671
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	66 456	82 449

Додаток Г

Фінансова звітність підприємства: звіт про фінансовий результат

ПрАТ «ВХСФ»

Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			30453389

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік
Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	174 423	159 083
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(127 180)	(118 367)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	47 243	40 716
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	14 411	7 699
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 552)	(5 036)
Витрати на збут	2150	(23 701)	(22 189)
Інші операційні витрати	2180	(12 334)	(8 080)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 067	13 110
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	104	316
Інші фінансові доходи	2220	12	129
Інші доходи	2240	0	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(271)	(300)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(1)	(27)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	19 911	13 228
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 607	-2 399
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	16 304	10 829
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	16 304	10 829

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	112 968	108 421
Витрати на оплату праці	2505	22 409	19 633
Відрахування на соціальні заходи	2510	4 514	3 883
Амортизація	2515	6 440	5 196
Інші операційні витрати	2520	27 239	20 235
Разом	2550	173 570	157 368

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	910 812	910 812
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	910 812	910 812
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	17,900000	11,890000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	17,900000	11,890000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Вінницька харчосмакова фабрика"

Дата
за ЄДРПОУ

КОДИ

30453389

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	159 083	117 658
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(118 367)	(87 490)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	40 716	30 168
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7 699	3 520
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 036)	(4 394)
Витрати на збут	2150	(22 189)	(16 993)
Інші операційні витрати	2180	(8 080)	(2 889)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	13 110	9 412

збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	316	299
Інші фінансові доходи	2220	129	5
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(300)	(186)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(27)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	13 228	9 530
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-2 399	-1 724
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	10 829	7 806
збиток	2355	(0)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	10 829	7 806

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	108 421	82 486
Витрати на оплату праці	2505	19 633	14 308
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 883	2 846
Амортизація	2515	5 196	4 029
Інші операційні витрати	2520	20 235	6 787
Разом	2550	157 368	110 456

Управління інноваційною діяльністю
приватного акціонерного товариства
«Вінницька харчосмакова фабрика»
на базі реінжинірингу

Виконав: ст. гр. МПОУ-22мз

Лакатош А.В.

Керівник: к.е.н., професор
каф. ЕПВМ

Небава М.І.

Опонент: к.е.н., доцент
каф. ФІМ

Ткачук Л.М.

Про компанію

Продукція



Види діяльності

Н



СУХІ
СНИДАНКИ

КРУП'ЯНІ
ВИРОБИ

БОР
ТЕКСТ

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі реінжинірингу.

З огляду на поставлену мету вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління інноваційною діяльністю та визначити сутність поняття «технологічний реінжиніринг» і його місце в управлінні інноваціями на підприємстві.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» з метою визначення його фінансового стану.
3. Провести оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та необхідності проведення реінжинірингу на підприємстві.
4. Розробити рекомендації щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі комплексної моделі управління процесом технологічного реінжинірингу.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій управління інноваційною діяльністю підприємства на основі розробленої концептуальної моделі інноваційного розвитку підприємства в контексті технологічного реінжинірингу, яка на відміну від існуючих дозволяє визначити найбільш раціональний у практичному аспекті комплекс наукових і організаційно-технічних завдань необхідних для забезпечення ефективного управління підприємством.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо управління інноваційною діяльністю підприємства на базі технологічного реінжинірингу в контексті розробленої комплексної моделі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями для удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємства на базі технологічного реінжинірингу в межах розробленої комплексної моделі.

Таблиця 1 – Підходи провідних науковців до трактування «інноваційна діяльність підприємства»

Прізвище та ім'я науковця	Трактування поняття "інноваційна діяльність підприємства"
Йозеф Шумпетер	Процес створення нових комбінацій виробничих факторів, включаючи нові продукти, нові методи виробництва, нові ринки та нові форми організацій.
Еверетт Роджерс	Впровадження нових ідей, процесів, продуктів або послуг у підприємницьку діяльність для підвищення ефективності та конкурентоспроможності.
Пітер Ф. Друкер	Використання нових можливостей, які дозволяють створювати нові ринки та продукти, підвищуючи продуктивність і вартість для клієнтів.
Клейтон Крістенсен	Введення нових технологій або бізнес-моделей, які руйнують існуючі ринки та створюють нові можливості для росту і розвитку.
Майкл Портер	Розробка нових продуктів, процесів і послуг, які допомагають підприємствам здобувати конкурентні переваги на ринку.
Генрі Чесбро	Відкрита інновація, що залучає зовнішні ідеї та технології для розвитку нових продуктів і послуг та вдосконалення внутрішніх процесів.
Ерік фон Гіппель	Інноваційна діяльність, орієнтована на користувача, де споживачі відіграють ключову роль у створенні нових продуктів і процесів.
Роберт Купер	Процес планування і впровадження нових ідей та рішень у виробничі процеси для підвищення ефективності та продуктивності.
Джон Бессант	Системний підхід до управління інноваціями, включаючи створення нових продуктів, технологій і процесів для досягнення стійкого конкурентного успіху.
Френк Т. Ротермель	Стратегічне управління інноваціями, спрямоване на створення довгострокових переваг через розвиток нових продуктів і бізнес-моделей.
Жан-Філіп Дешам	Інноваційне лідерство, що акцентує увагу на важливості менеджменту в стимулюванні та підтримці інноваційної діяльності в організаціях.
Альфред Чандлер	Інтеграція науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (R&D) з виробничими і комерційними процесами для створення інноваційних продуктів.
Попов О.	Інноваційна діяльність підприємства охоплює процес створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, послуг і технологій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства.
Ілляшенко С.	Інноваційна діяльність підприємства - це системний процес впровадження нових ідей, технологій та рішень, що дозволяє суттєво підвищити ефективність і продуктивність виробничих процесів.
Полозова Т.	Діяльність підприємства, пов'язана з дослідженням, розробкою і впровадженням нових технологій, продуктів і методів організації виробництва, спрямована на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.
Коваленко, Н., Манжула, В.	Інноваційна діяльність включає створення нових або вдосконалення існуючих продуктів, процесів і технологій з метою забезпечення економічного зростання та поліпшення ринкових позицій підприємства.

Таблиця 2 – Підходи провідних науковців до трактування «реінжиніринг»

Прізвище та ім'я науковця	Трактування поняття "реінжиніринг"
Майкл Хаммер	Фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у критичних показниках ефективності, таких як вартість, якість, обслуговування та швидкість.
Джеймс Чампі	Радикальна перебудова основних бізнес-процесів з метою досягнення значних поліпшень у продуктивності, якості та швидкості.
Томас Девенпорт	Аналіз і перетворення основних бізнес-процесів з метою радикального поліпшення важливих показників, таких як вартість, якість, сервіс та швидкість.
Пітер Кін	Фундаментальні зміни в бізнес-процесах з використанням інформаційних технологій для досягнення значного покращення продуктивності.
Гірі Рамлер	Вдосконалення організаційних процесів для підвищення ефективності і продуктивності шляхом радикальних змін у їх структурі та виконанні.
Х. Джеймс Харрінгтон	Методологія, спрямована на досягнення значних покращень продуктивності та ефективності організації через фундаментальні зміни у процесах.
Річард Холл	Фундаментальні зміни у бізнес-процесах для досягнення значного підвищення продуктивності та ефективності.
Дж. А. Доусон	Радикальні зміни у внутрішніх процесах компанії для досягнення значного поліпшення результатів діяльності.
Роберт М. Прайс	Інноваційні підходи до бізнес-процесів, що призводять до значного підвищення ефективності та продуктивності.
Джей Гелбрейт	Стратегічне перепроєктування бізнес-процесів для підвищення організаційної ефективності.
Ілляшенко С.	Реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значних покращень у критично важливих показниках діяльності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість.
Деркач А.	Реінжиніринг бізнес-процесів - це радикальне перепроєктування основних процесів компанії з метою суттєвого покращення їх ефективності і продуктивності за допомогою інформаційних технологій.
Богданова К.	Реінжиніринг передбачає глибокий аналіз існуючих бізнес-процесів і їх повну перебудову з використанням новітніх технологій та інноваційних методів управління для досягнення конкурентних переваг.
Коваленко Н.	Реінжиніринг - це процес кардинального поліпшення організації шляхом перегляду та радикального перепроєктування її основних бізнес-процесів, щоб досягти значного підвищення продуктивності та якості.

Рисунок 1 – Підходи до визначення
поняття управління»



Рисунок 2 - Схема виведення
комплексного поняття «управління
інноваціями»



Рисунок 3 – Сутність і основні компоненти інновацій



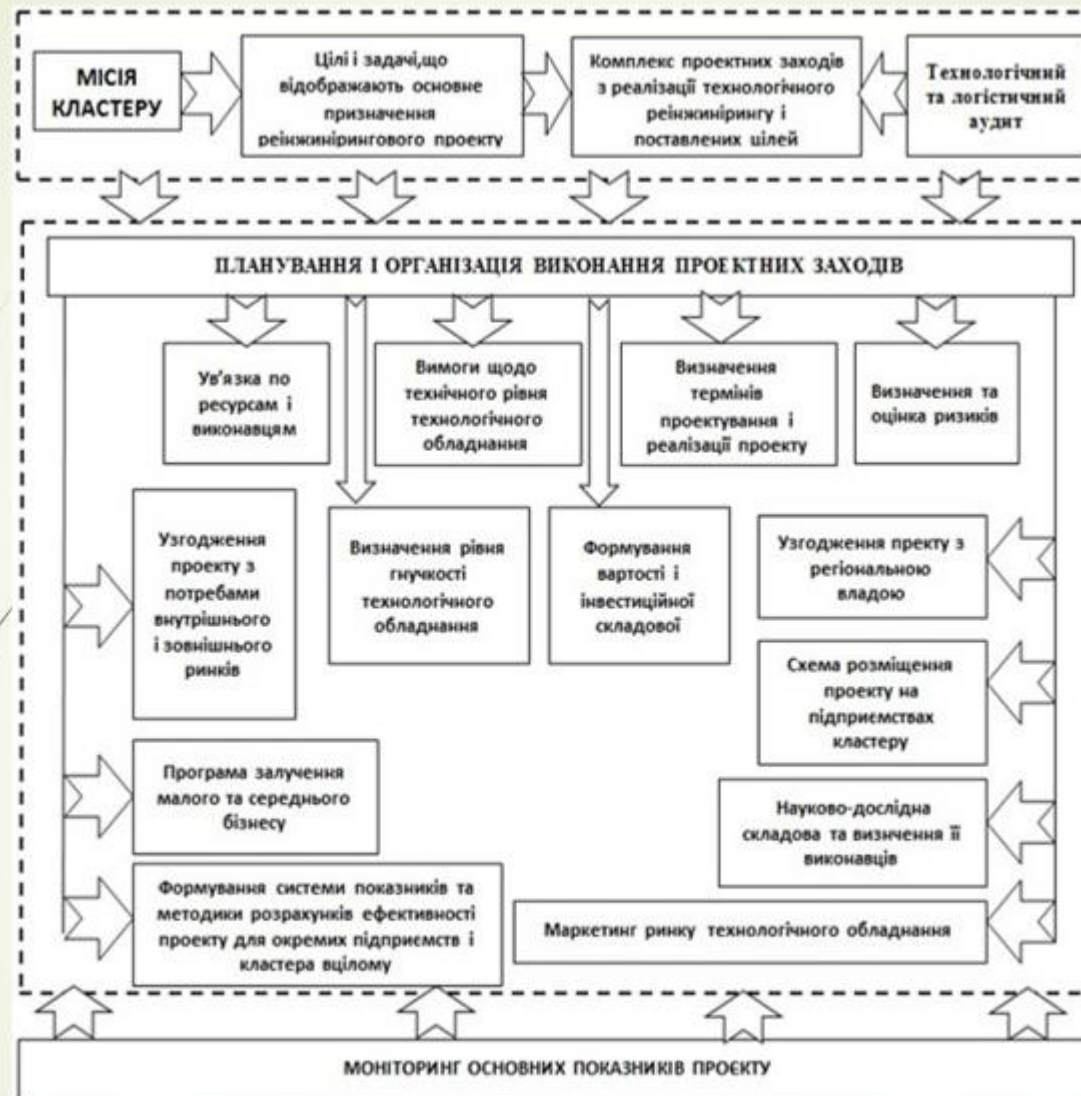


Рисунок 5 - Проектні заходи щодо здійснення технологічного реінжинірингу



Рисунок 5 - Напрями та інструменти вибору напрямів здійснення реінжинірингу

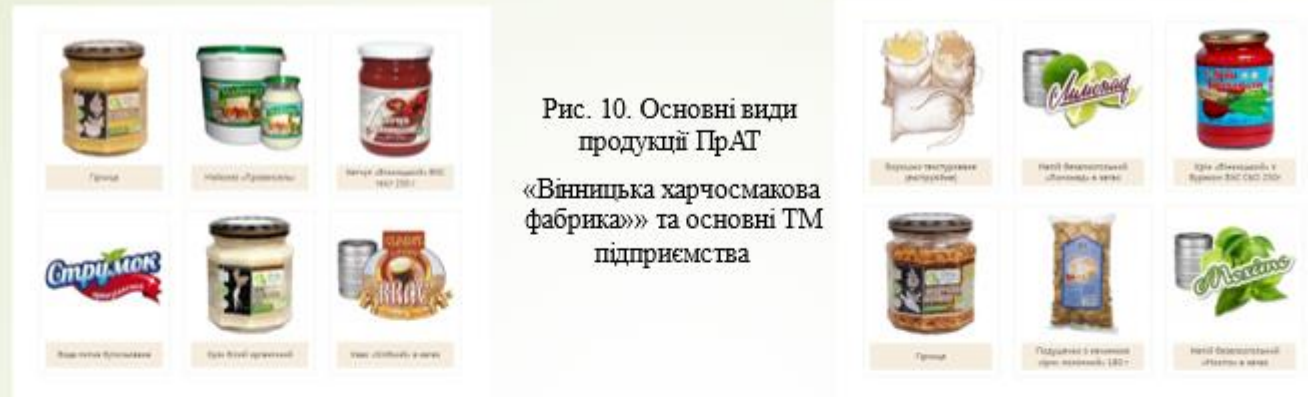


Рис. 10. Основні види продукції ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» та основні ТМ підприємства



Торгова марка «BX» втілює у собі кріплету висококваліфікованих спеціалістів та досвідчених працівників підприємства, символізує філософію якості компанії. Під торговою маркою «BX» виготовляються хрін, гірчиця, круп'яні вироби, сухі сніданки.

ХРІН
ВІННИЦЬКИЙ

Торгова марка "Хрін "Вінницький" - символізує традиційний, натуральний та доступний продукт - хрін з буряком, - історія виробництва якого розпочинається з 1960 року. Ця торгова марка - втілення праці спеціалістів компанії протягом десятиріччя по вдосконаленню технології виробництва та покращенню якості продукту Хрін "Вінницький" з буряком, який виготовляється під нею.

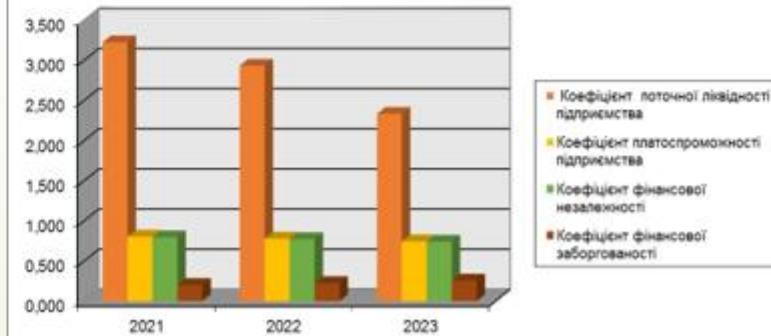
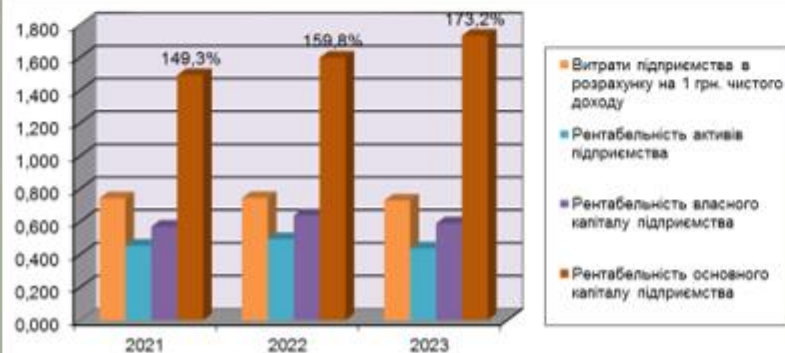
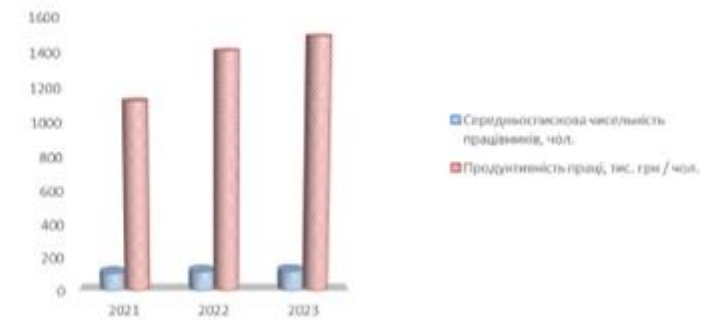
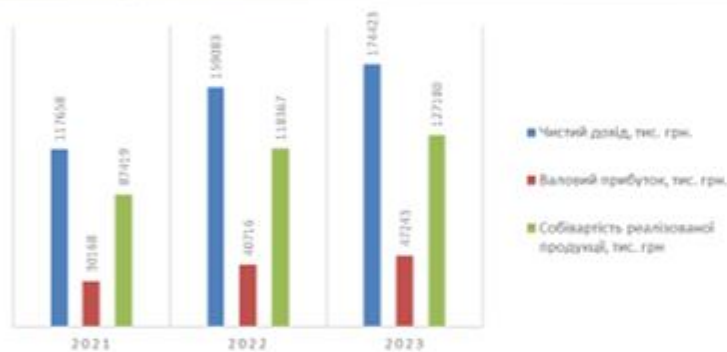
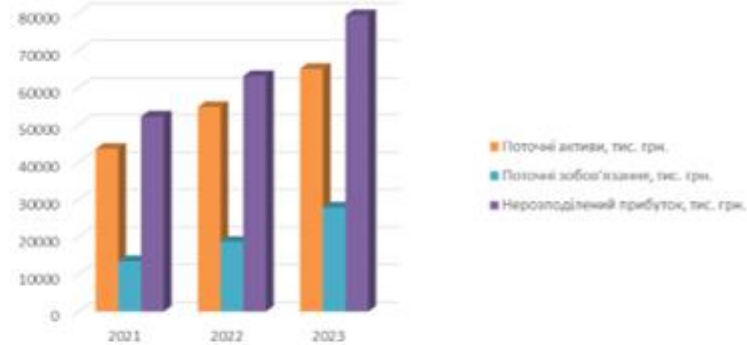
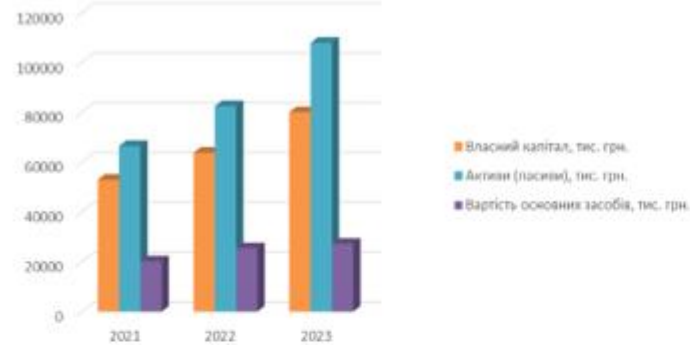


Торгова марка «Delicco» пропонує широкий асортимент приправ, а саме: майонез, делікатесні види гірчиці, соуси, кетчуп, столовий і білий хрін. Приправи торгової марки «Delicco» - високоякісні продукти за доступною ціною.

КЛАСКОФ

Торгова марка «Класкоф» представляє традиційний слов'янський напій - натуральний хлібний квас. Хлібний квас «Класкоф» виготовляється виключно з натуральної сировини шляхом бродіння, та поєднує в собі сучасність, натуральність та неповторність смаку.

Рисунок 6 – Основні економічні показники ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика»»



Таблиця 3 – Оцінювання інноваційного потенціалу підприємства ПрАТ «ВХСФ»

№	Назва показника	Вага показника Рі	Кількісне значення критерію Кі (0 до 10)
а) Організаційно-управлінський потенціал підприємства			
1	Наявність і характеристики підрозділів аналізу, маркетингу, прогнозування, стратегічного планування та ін.	6	6
б) Кадровий потенціал підприємства			
2	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів вищої ланки	9	9
3	Рівень освіти і кваліфікації менеджерів середньої ланки (керівники відділів)	7	9
4	Середній вік працівників в основному виробництві	3	6
	в науково-технологічному секторі	4	6
	в управлінні	5	7
5	Доля затрат на навчання персоналу в загальновиробничих витратах	5	2
в) Виробничий і науково-технічний потенціал			
6	Вікова структура основного виробничого обладнання	6	9
7	Сертифікованість виробництва	10	8
8	Наявність на балансі та показники використання об'єктів інтелектуальної власності	5	7
9	Рівень технологій виробництва	8	6
10	Характеристики використовуваних інформаційних технологій (в проектуванні, конструюванні тощо)	8	9
г) Ринковий потенціал підприємства			
11	Структура споживачів продукції	8	6
12	Наявність і характеристики сервісних систем продажу, обслуговування і експлуатації продукції у споживачів	9	8
14	Участь у внутрішніх і міжнародних виставках, ярмарках, конкурсах	8	9
15	Показники рекламної діяльності (номенклатура рекламної продукції, доля затрат на рекламу в загальновиробничих витратах)	6	6

Таблиця 4 – Структура органів управління ПрАТ «ВХСФ»

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори	Акціонери товариства	Особи, які включені до переліку акціонерів та мають право на участь у загальних зборах.
Виконавчий орган	Голова та члени Правління	Семенюк Любов Артемівна - Голова Правління; Семенюк Ігор Вячеславович - член Правління; Гайдар Оксана Юрійвна - член Правління.
Ревізор	Ревізор	Цінська Тетяна Миколаївна

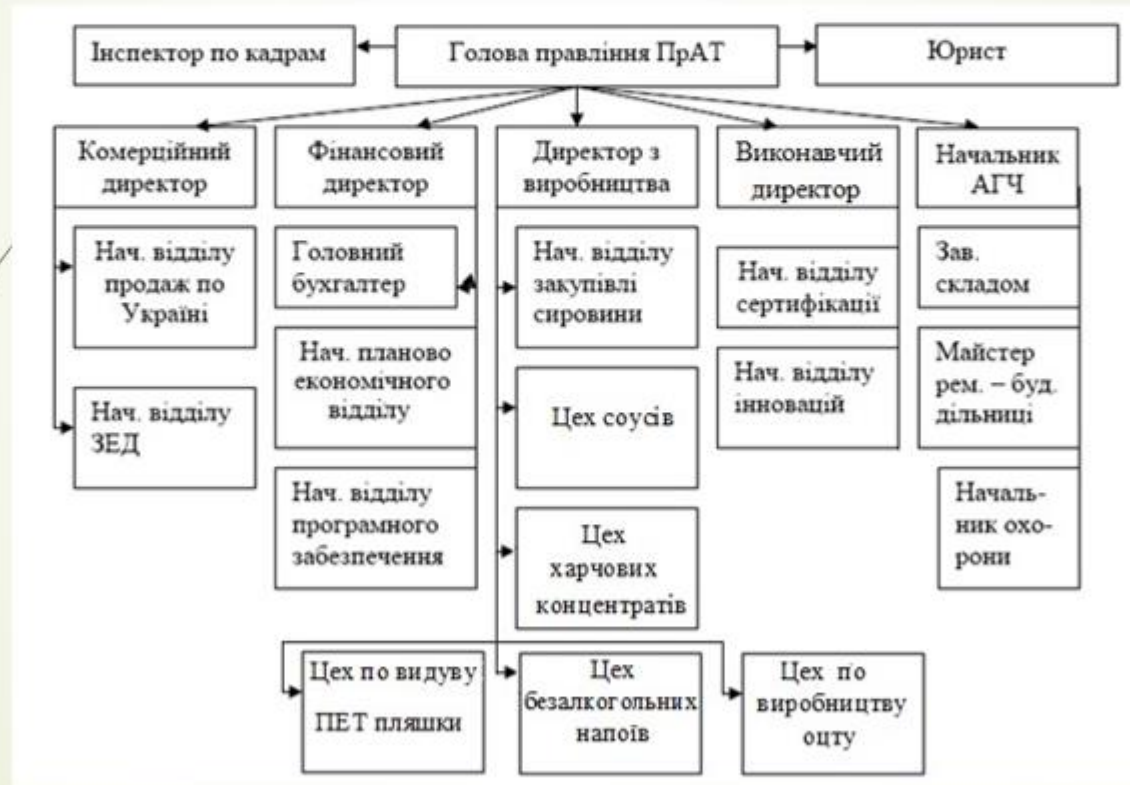


Рисунок 7 – Організаційна (зведена) структура управління ПрАТ «ВХСФ»

Таблиця 5 - SWOT-аналіз ПрАТ «ВСХФ»»

<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
Компетентне керівництво	Недостатній рівень автоматизації Виробництва
Достатньо висока якість продукції	Наявність застарілого обладнання
Широкий асортимент продукції та її ціновий діапазон	Невисока заробітна плата працівників
Можливість запропонувати додаткові послуги замовникам	Відсутність значних фінансових ресурсів для розвитку
<i>Сприятливі можливості</i>	<i>Потенційні небезпеки (загрози)</i>
Наявність стабільного попиту на продукцію підприємства	Нестабільна і часто непрогнозована економічна політика уряду
Фінансова підтримка держави та місцевої влади	Посилення конкуренції з боку виробників аналогічної продукції
Наявність партнерських взаємовідносин з іншими підприємствами (контрагентами)	Можливе руйнування інфраструктури підприємства через військові дії

Таблиця 6 – Матриця SWOT-аналізу

	<i>Сильні сторони підприємства</i>	<i>Слабкі сторони підприємства</i>
	За рахунок високої компетентності керівників підприємства отримати фінансову підтримку з боку держави та місцевих органів влади; за рахунок достатньо високої якості продукції збільшити попит на продукцію підприємства; за рахунок надання додаткових послуг клієнтам збільшити кількість надійних партнерів (споживачів) тощо	За рахунок достатньо високої якості продукції зменшити тиск з боку конкурентів; за рахунок великого досвіду керівників підприємства зменшити наслідки нестабільної і непрогнозованої політики уряду; за рахунок випуску широкого асортименту продукції та її цінового діапазону забезпечити успішну конкуренцію з іншими виробниками
<i>Загрози</i>	Недостатній рівень автоматизації виробництва може перешкоджати збільшенню замовлень на продукцію підприємства і знизити попит на неї; відсутність значних фінансових ресурсів може стримувати розвиток підприємства та зменшити бажання потенційних клієнтів співпрацювати з підприємством; невисока заробітна плата працівників може привести до втрати кваліфікованих працівників тощо	Можливе руйнування інфраструктури підприємства через військові дії може викликати зупинку підприємства та призвести до втрати значних фінансових ресурсів; нестабільна і часто непрогнозована економічна політика уряду може викликати зростання цін на сировину та матеріали і призвести до значного підвищення собівартості продукції підприємства та ціни на неї, до посилення тиску з боку конкурентів тощо



Рисунок 8 - Концептуальна модель інноваційного розвитку підприємства в контексті технологічного реінжинірингу

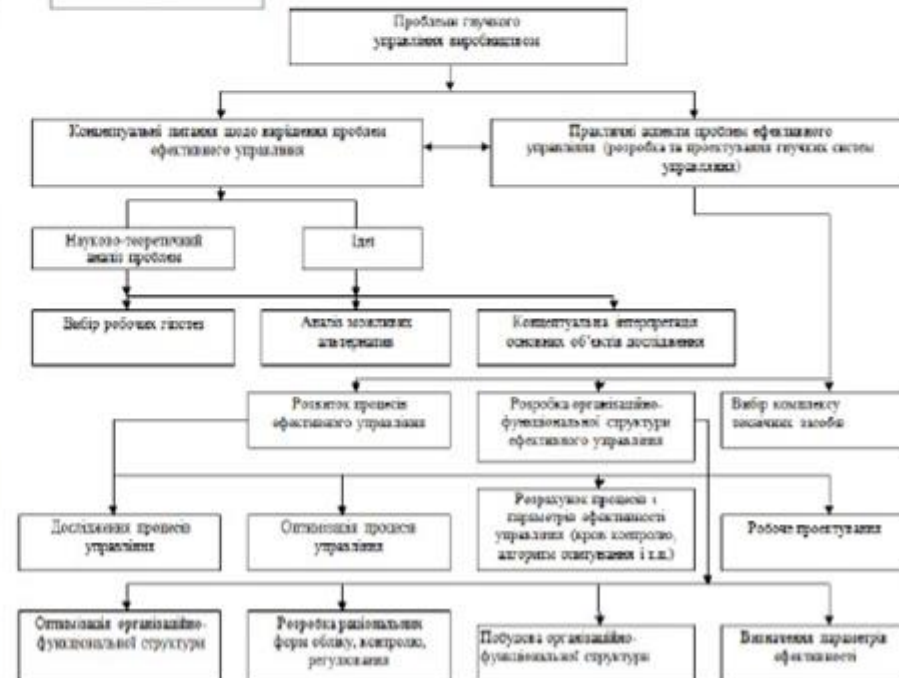


Рисунок 9 – Комплексна модель наукових і організаційно-технічних завдань необхідних для забезпечення ефективного управління виробництвом відповідно до проведених інноваційних перетворень

Рисунок 10. Удосконалена
організаційна структура
управління підприємством
ПрАТ «ВХСФ»

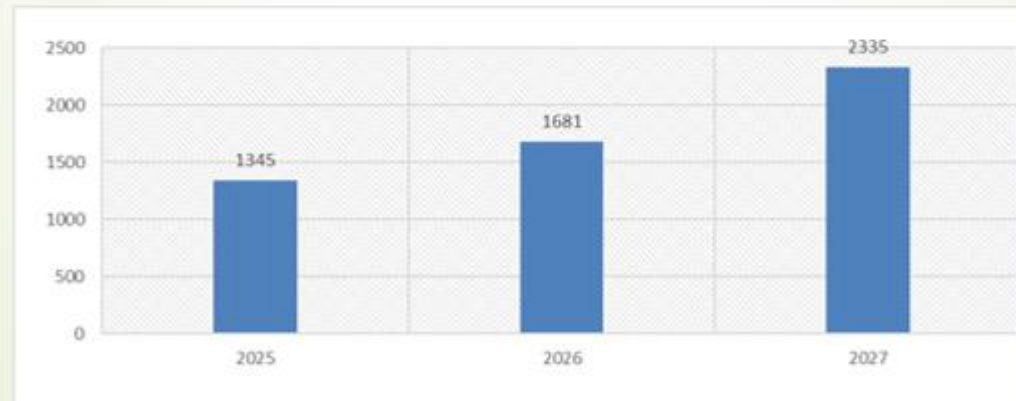
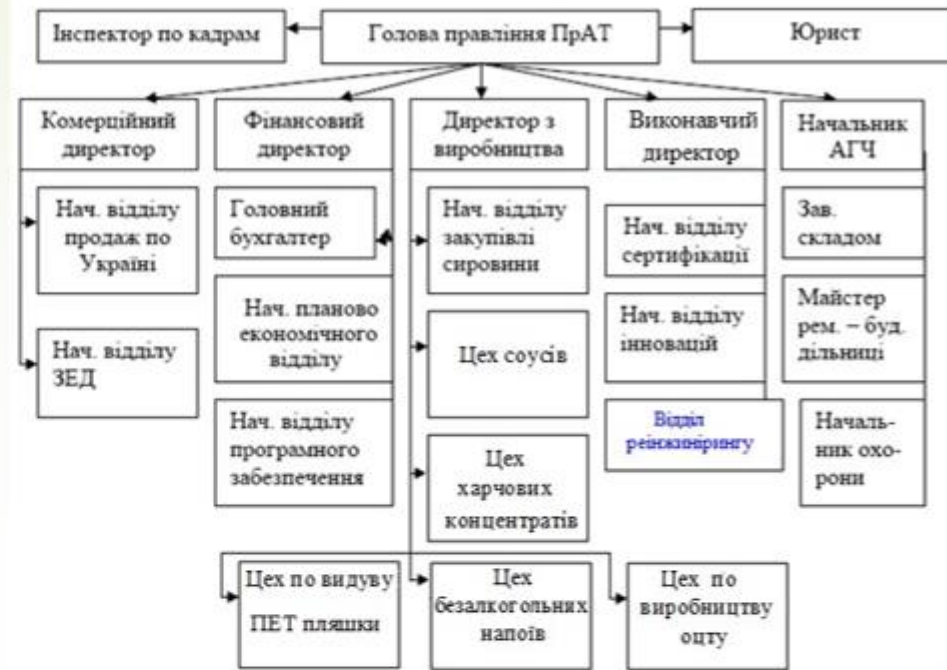


Рисунок - 11. Моделювання отримання прибутку підприємства
від впроваджених пропозицій за 2025-2027 р.р.

Таблиця 7 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2025-2027 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу	580	$16304 * 0,01 * 3 = 489,12$	Розширення ринків експорту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства
2 Реалізація окремих можливостей, проаналізованих в матриці SWOT-аналізу підприємства	420	$16304 * 0,03 * 3 = 1467,36$	Підвищення ефективно-сті системи управління підприємством, активіза-ція інноваційних проце-сів, збільшення доходу.
3 Реорганізація організаційної структури підприємства	720	$16304 * 0,035 * 3 = 1711,92$	Активізація інноваційної діяльності, посилення позицій конкурентоспро-можності підприємства
4. Впровадження комплексної моделі управління процесом технологічного реінжинірингу	1300	$16304 * 0,05 * 3 = 2445,60$	Підвищення ефективності системи управління, активізація інноваційної діяльності, збільшення доходу.
5. Впровадження у виробничий процес сучасних інформаційних технологій, діджиталіза-ція виробництва	920	$16304 * 0,04 * 3 = 1956,48$	Активізація інноваційної діяльності, конкурентоспроможності підприємства.
Підсумок	$B = 3940,00$	$E\Phi_{\text{заг}} = 8070,48$	

ВИСНОВКИ

Генеза інноваційного середовища свідчить про те, що в Україні створено певні умови для забезпечення інноваційної спроможності виробничих підприємств. Інноваційна діяльність підприємств передбачає комплекс конкретних науково-технічних, організаційних, фінансових і господарських заходів, які в цілому створюють інновацію.

Сутність інновацій можна виразити як процес перетворення ідей у нові або вдосконалені технологічні процеси, продукти чи послуги та використання їх у практичних цілях. Вітчизняні умови виробництва певний час не можуть бути конкурентоспроможними лише через поверхневі зміни. Сама технологічна база вимагає радикальної інноваційної зміни, що передбачає концепція технологічного реінжинірингу.

Інноваційне середовище та інноваційна діяльність підприємства є взаємопов'язаними та взаємозалежними. Для того, щоб підприємство було успішним в інноваційній діяльності, воно повинне не тільки мати сприятливе інноваційне середовище, але й самостійно створювати його, генеруючи нові знання та технології.

Реінжиніринг і інноваційна діяльність взаємопов'язані в управлінні підприємством. Інноваційна діяльність потребує реінжинірингу для ефективного впровадження нових технологій і процесів, що значно покращує продуктивність і конкурентоспроможність підприємства. Обидва підходи спрямовані на радикальні зміни, які дозволяють досягти суттєвих покращень у діяльності підприємства, використовуючи сучасні технології та інноваційні методи управління.

Поняття «реінжиніринг» має безпосереднє відношення до технології. У широкому значенні її розуміють як обсяг знань, які використовують для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів, що зумовлює необхідність розробки концепції технологічного реінжинірингу організацій в контексті реалізації інноваційної діяльності підприємства.

ПрАТ «Вінницька харчосмакова фабрика» засноване в 1999 році в результаті реорганізації ВАТ «Вінницький комбінат харчових продуктів», успадкувавши багаторічний досвід підприємства, традиції якості, висококваліфікованих співробітників, згуртований колектив і благородний корпоративний дух. Мета - виробництво високоякісної натуральної продукції.

ВИСНОВКИ

В результаті аналізу фінансового стану підприємства можна зробити висновок, що він є задовільним. Позитивним можна вважати факт, що протягом 2021-2023 років підприємство має позитивне значення нерозподіленого прибутку: за 2021 рік нерозподілений прибуток 52541 тис. грн., чистий прибуток 7806 тис. грн. за 2022 рік нерозподілений прибуток 63068 тис. грн., чистий прибуток 10829 тис. грн. за 2023 рік нерозподілений прибуток 79372 тис. грн., чистий прибуток 16304 тис. грн. Це свідчить про те, що підприємство активно працює і має власні ресурси у вигляді нерозподіленого прибутку, який можна використати для удосконалення менеджменту бізнес-процесів.

Інноваційний потенціал підприємства, який включає здатність до генерування та впровадження новаторських ідей і технологій, є ключовою передумовою для ефективного проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що спрямований на їх кардинальне покращення та оптимізацію. Технічний реінжиніринг, як складова реінжинірингу, зосереджується на модернізації технічних і технологічних аспектів виробництва, що додатково підсилює інноваційний потенціал підприємства і дозволяє йому досягти нових рівнів продуктивності та конкурентоспроможності.

За результатами проведеної оцінки інноваційного потенціалу підприємства можна вважати інноваційний потенціал підприємства ПрАТ «ВХСФ» «високим».

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що підприємство ПрАТ «ВХСФ» має досить складну розгалужену організаційну структуру управління, проте вона не враховує систематичний розгалужений аналіз бізнес-процесів всього підприємства, як єдиного цілого.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022-2024 роках і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2025 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу. А на 2026-2027 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стабільного фінансового стану компанії та створення нових чинників його зміцнення.

Розроблена модель, яка є організаційно-функціональною дозволяє не тільки уявити динаміку зміни керуючого впливу на виробничий процес при кожному кроці контролю в залежності від виникнення всякого роду невизначеностей обумовлених впливом різних чинників, але й визначити найбільш раціональний (у практичному аспекті) комплекс наукових і організаційно-технічних завдань необхідних для забезпечення ефективного управління виробництвом відповідно до проведених інноваційних перетворень.

Впровадження відділу реінжинірингу в організаційну структуру ПрАТ "ВХСФ" є необхідним кроком для забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його ефективності та конкурентоспроможності умовах сучасного ринку.



Дякую за увагу!