

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Удосконалення процесу управління ресурсами товариства з обмеженою
відповідальністю «КИЇВ ХЛІБ» із використанням сучасних ERP-систем

Виконав: студент 4 курсу, гр. МІТ-216
спеціальності 073– Менеджмент
Освітня програма – Менеджмент
інформаційних технологій
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Боднарук А. І.
(прізвище та ініціали)

Керівник: канд. екон. наук, доцент каф. МБІС
Юрчук Н. П.
(прізвище та ініціали)

« 16 » 06 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук, доцент каф. ФІМ
Руда Л. П.
(прізвище та ініціали)

« 16 » 06 2025 р.

Допущено до захисту
Завідувач кафедри МБІС Карпінєць В. В.
канд. тех. наук, доцент
« 16 » 06 2025 р.

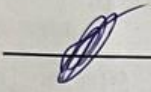
Вінниця ВНТУ – 2025

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту та безпеки інформаційних систем

Рівень вищої освіти І-й (бакалаврський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент інформаційних технологій

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри МБІС

 канд. техн. наук., доц. **Карпінець В. В.**

«20» 03 2025 р.

ЗАВДАННЯ

на бакалаврську кваліфікаційну роботу студенту

Боднаруку Артемію Ігоровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи: «Удосконалення процесу управління ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю «КІЇВ ХЛІБ» із використанням сучасних ERP-систем»

Керівник роботи: Юрчук Наталія Петрівна, канд. екон. наук, доц. каф. МБІС
затверджені наказом вищого навчального закладу №97 від «20» березня 2025 року

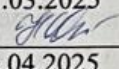
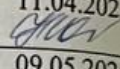
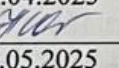
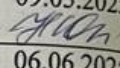
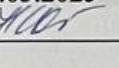
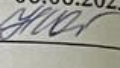
2. Термін подання здобувачем роботи: 10.06.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: фінансова звітність ТОВ «КІЇВХЛІБ»; методичні вказівки, навчальні посібники, монографії, наукові статті, тези конференцій, електронні ресурси.

4. Зміст текстової частини: Вступ. 1 Теоретичні засади управління ресурсами підприємства за допомогою ERP-систем. 2 Аналіз системи управління ресурсами ТОВ «КІЇВ ХЛІБ» 3 Удосконалення системи управління ресурсами на ТОВ «КІЇВ ХЛІБ» за допомогою ERP-системи. Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік ілюстративного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): Рисунок 1.1 – Класифікація ресурсів підприємства. Таблиця 2.5 – Аналіз балансу ТОВ «КІЇВХЛІБ» за 2022-2024 роки. Таблиця 2.9 – Структура ресурсів ТОВ «КІЇВХЛІБ». Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «КІЇВ ХЛІБ». Таблиця 3.1 – Критерії оцінювання ERP-систем та їх вагові коефіцієнти. Таблиця 3.2 – Оцінки ERP-систем за встановленими критеріями.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ I	Юрчук Н. П., канд. екон. наук., доц. каф. МБІС	21.03.2025 	11.04.2025 
Розділ II	Юрчук Н. П., канд. екон. наук., доц. каф. МБІС	14.04.2025 	09.05.2025 
Розділ III	Юрчук Н. П., канд. екон. наук., доц. каф. МБІС	12.05.2025 	06.06.2025 

7. Дата видачі завдання 20.03.2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва та зміст етапу	Термін виконання		Примітка
		початок	закінчення	
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	20.03.2025	20.03.2025	вик.
2	Виконання спеціальної частини БКР Перший рубіжний контроль виконання БКР (1-й розділ БКР)	21.03.2025	11.04.2025	вик.
3	Виконання спеціальної частини БКР Другий рубіжний контроль виконання БКР (2-й розділ БКР)	14.04.2025	09.05.2025	вик.
4	Виконання спеціальної частини БКР Третій рубіжний контроль виконання БКР (3-й розділ БКР)	12.05.2025	06.06.2025	вик.
5	Нормоконтроль. Попередній захист БКР	10.06.2025	10.06.2025	вик.
6	Рецензування БКР	10.06.2025	10.06.2025	вик.
7	Захист БКР			вик.

Здобувач

(підпис)

Боднарук А. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Юрчук Н. П.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» із використанням сучасних ERP-систем.

У першому розділі розкрито теоретичні засади управління ресурсами підприємства, розглянуто класифікацію та структуру ресурсів, обґрунтовано базовий підхід для дослідження та проаналізовано сучасні ERP-системи та їх вплив на управління ресурсами. У другому розділі проведено аналіз системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ», надано загальну характеристику підприємства, проаналізовано фінансові показники та ефективність господарської діяльності, досліджено поточну систему управління ресурсами. У третьому розділі розроблено математичну модель для обґрунтування вибору ERP-системи, проведено оцінку економічної доцільності впровадження ERP системи «IT- Enterprise» та розроблено детальний план впровадження системи. Результати дослідження показують, що впровадження ERP-системи «IT- Enterprise» на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» є економічно доцільним.

Ключові слова: управління ресурсами, ERP-система, ТОВ «КИЇВ ХЛІБ», хлібопекарське виробництво, IT-Enterprise, економічна ефективність, автоматизація бізнес-процесів.

ABSTRACT

The qualification work is devoted to the study of resource management at «KYIV BREAD» LLC using modern ERP systems.

The first chapter reveals the theoretical foundations of enterprise resource management, examines the classification and structure of resources, substantiates the basic approach for research, and analyzes modern ERP systems and their impact on resource management. The second chapter analyzes the resource management system of «KYIV BREAD» LLC, provides a general description of the enterprise, analyzes financial indicators and operational efficiency, and examines the current resource management system. The third chapter develops a mathematical model to justify the selection of an ERP system, evaluates the economic feasibility of implementing ERP «IT- Enterprise», and develops a detailed system implementation plan. The research results show that implementing the «IT-Enterprise» ERP system at «KYIV BREAD» LLC is economically feasible.

Keywords: resource management, ERP system, LLC «KYIV BREAD», bakery production, IT- Enterprise, economic efficiency, business process automation.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ	
ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ERP-СИСТЕМ	7
1.1 Суть, класифікація та структура ресурсів підприємства	7
1.2 Парадигма управління ресурсами підприємства та обґрунтування базового підходу для дослідження	11
1.3 Огляд сучасних ERP-систем та їх вплив на управління ресурсами підприємства	15
Висновок до першого розділу	18
2.1 Загальна характеристика ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»	20
2.2 Аналіз фінансових показників та ефективності господарської діяльності ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»	26
2.3 Аналіз системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ».....	32
Висновок до другого розділу	38
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ	
НА ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» ЗА ДОПОМОГОЮ ERP-СИСТЕМИ.....	40
3.1 Розроблення математичної моделі для обґрунтування вибору ERP-системи як інструменту ефективного управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»	40
3.2 Оцінка економічної доцільності впровадження IT-Enterprise на підприємстві.....	45
3.3 Впровадження IT-Enterprise-системи для управління ресурсами на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»	51
3.4 Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» на основі впровадження ERP-системи IT-Enterprise	58

Висновок до третього розділу	61
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	71

ВСТУП

Сучасне економічне середовище характеризується високою динамічністю змін, посиленням конкуренції та зростаючими вимогами споживачів до якості продукції. Теоретичні проблеми, що спричинили потребу дослідження управління ресурсами підприємства, пов'язані з недостатнім розвитком методології інтегрованого управління різними видами ресурсів в умовах цифровізації економіки, відсутністю комплексних підходів до оцінки ефективності впровадження ERP-систем на підприємствах харчової промисловості, а також браком адаптованих моделей управління ресурсами для специфічних галузей з коротким циклом зберігання продукції.

Серед провідних науковців, праці яких створили значний доробок у розвиток теорії управління ресурсами підприємства варто відзначити: Абушова Т. [1], який досліджував сутність та зміст нематеріальних ресурсів сучасного підприємства; Бражник Л. В. [2], що вивчала управління фінансовими ресурсами та їх вплив на фінансовий стан підприємства; Голяка А. Ю. та Стефанського Ю. С. [3], які розглядали сутність і види ресурсних потоків підприємств; Кузнецову К. та співавторів [4], що досліджували ефективне управління ресурсами підприємства у комплексі; Масюк Ю. та Шкоду А. [5], які вивчали особливості формування та використання фінансових ресурсів; Пучкову С. та Колева М. [6], що аналізували стан та ефективність використання трудових ресурсів; Середу Н. [7], яка досліджувала стратегічне управління ресурсами в умовах економічної невизначеності; Хіміч С. В. [8], що вивчав впровадження ERP-систем для вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства; Загороднюк О. В. та Дмитрик І. О. [9], які досліджували роль сучасних інформаційних систем у цифровій трансформації бізнесу; Песцова В. [10], що вивчав ERP-системи в управлінні ресурсами аграрних підприємств.

Проте, незважаючи на значний науковий доробок, у теорії управління ресурсами підприємства залишаються суттєві прогалини, зокрема: недостатньо розроблені методологічні підходи до інтеграції управління різнотипними

ресурсами в єдиній цифровій екосистемі; відсутність комплексних моделей оцінки синергетичного ефекту від впровадження ERP-систем у галузях з коротким циклом зберігання продукції; обмеженість досліджень щодо адаптації міжнародних стандартів управління ресурсами до специфіки українського бізнес-середовища; брак методик кількісної оцінки впливу цифровізації на ефективність використання нематеріальних ресурсів підприємства.

Практичні проблеми управління ресурсами полягають у низькій ефективності традиційних методів планування та контролю ресурсів, недостатній інтеграції між різними підрозділами підприємства, високих витратах на утримання запасів та від псування продукції, а також складності в прийнятті оперативних управлінських рішень через відсутність своєчасної та достовірної інформації про стан ресурсів.

Отже, основна проблема в управлінні ресурсами підприємства полягає у відсутності комплексного підходу до інтеграції традиційних методів управління з сучасними цифровими технологіями, що призводить до фрагментарності управлінських процесів, неефективного використання наявних ресурсів та втрати конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» шляхом впровадження сучасних ERP-систем.

Для досягнення вище описаної мети було розв'язано такі завдання:

- 1) дослідити суть класифікацію та структуру ресурсів підприємства;
- 2) проаналізувати існуючі парадигми управління ресурсами підприємства та обґрунтувати базовий підхід для подальшого дослідження;
- 3) визначити недоліки та переваги сучасних ERP-систем та їх вплив на управління ресурсами підприємства;
- 4) описати загальну характеристику ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» та проаналізувати основні показники господарської діяльності;
- 5) дослідити систему управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»;

6) розробити математичну модель для обґрунтування вибору ERP-системи як інструменту ефективного управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»;

7) оцінити економічну доцільність впровадження «IT- Enterprise» та розрахувати очікуваний економічний ефект;

8) розробити детальний план впровадження ERP-системи з урахуванням особливостей хлібопекарського виробництва.

Об'єктом дослідження є система управління ресурсами підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Предметом дослідження слугують методи та інструменти управління ресурсами підприємства із використанням сучасних ERP-систем.

Суб'єктом дослідження є ТОВ «КИЇВ ХЛІБ».

Методи дослідження враховують: системний аналіз – для вивчення взаємозв'язків між елементами системи управління ресурсами, економіко-математичне моделювання – для обґрунтування вибору ERP-системи, фінансовий аналіз для оцінювання економічної ефективності впровадження, порівняльний аналіз для дослідження функціональних можливостей різних ERP-рішень.

Інформаційну базу дослідження складають фінансова та управлінська звітність ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» за період 2022-2024 рр., нормативно-правові акти України у сфері ведення бізнесу, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених з питань управління ресурсами підприємства, матеріали періодичних видань та конференцій, технічна документація виробників ERP-систем та результати власних досліджень.

Апробація. Результати дослідження було представлено на Міжнародній науково-практичній конференції (м. Вінниця, 2025).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді [11].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ЗА ДОПОМОГОЮ ERP-СИСТЕМ

1.1 Суть, класифікація та структура ресурсів підприємства

Ресурси підприємства представляють собою сукупність матеріальних та нематеріальних елементів, які забезпечують функціонування виробничого процесу. Економічна діяльність будь-якого підприємства базується на використанні різноманітних ресурсів, які трансформуються у продукцію або послуги [12]. Під час виробничої діяльності ресурси витрачаються або споживаються частково, створюючи економічну цінність. Відповідно до економічної теорії ресурси характеризуються такими ознаками як обмеженість, взаємозамінність, взаємодоповнюваність та альтернативність використання. Обмеженість ресурсів породжує проблему вибору оптимального способу їх використання для досягнення максимальної ефективності діяльності підприємства. Саме тому раціональне управління ресурсами стає ключовим завданням для керівництва кожного підприємства, адже від цього залежить конкурентоспроможність та фінансова стабільність організації на ринку.

Класифікація ресурсів підприємства охоплює декілька основних груп відповідно до різних класифікаційних ознак (рис. 1.1). За економічним змістом виділяють матеріальні, трудові, фінансові та нематеріальні ресурси. Матеріальні ресурси включають сировину, матеріали, комплектуючі вироби, енергоносії, які використовуються для виробництва продукції. Трудові ресурси представлені персоналом підприємства з відповідними кваліфікаційними характеристиками. Фінансові ресурси охоплюють грошові кошти та їх еквіваленти, які забезпечують фінансування діяльності організації. Нематеріальні ресурси включають об'єкти інтелектуальної власності, інформаційні системи, бренд, репутацію компанії. За походженням ресурси поділяються на власні та залучені. За характером використання виокремлюють виробничі та невиробничі ресурси. За ступенем

використання розрізняють використані, частково використані та невикористані ресурси. Така класифікація дозволяє краще організувати процес управління ресурсами та підвищити ефективність їх використання [13].



Рисунок 1.1 – Класифікація ресурсів підприємства

Матеріальні ресурси підприємства становлять основу виробничого процесу та поділяються на основні засоби та оборотні активи. Основні засоби характеризуються тривалим строком використання, поступовим перенесенням вартості на готову продукцію через механізм амортизації та збереженням натуральної форми. До основних засобів належать будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби тощо. Оборотні активи повністю переносять свою вартість на вартість готової продукції протягом одного виробничого циклу.

та змінюють свою початкову форму. Такими активами є сировина, матеріали, паливо, енергія, незавершене виробництво, готова продукція. Ефективне використання матеріальних ресурсів впливає на обсяги виробництва, собівартість продукції та прибутковість діяльності підприємства. Показниками ефективності використання основних засобів є фондівіддача, фондомісткість, фондоозброєність, а оборотних активів – коефіцієнт оборотності, тривалість одного обороту, матеріаломісткість продукції [14].

Трудові ресурси підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні виробничого процесу та досягненні стратегічних цілей організації. Персонал підприємства характеризується кількісними та якісними показниками, такими як чисельність, структура, професійно-кваліфікаційний рівень, досвід роботи, освіта тощо. Залежно від характеру участі у виробничому процесі виділяють основний персонал, який безпосередньо задіяний у створенні продукції, та допоміжний персонал, який забезпечує нормальне функціонування виробничого процесу. За характером виконуваних функцій персонал поділяється на робітників, службовців, спеціалістів та керівників. Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється за допомогою показників продуктивності праці, трудомісткості продукції, коефіцієнтів плинності кадрів та стабільності кадрів. Суттєвий вплив на результативність діяльності підприємства здійснює система мотивації персоналу, яка спрямована на підвищення зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці [15].

Фінансові ресурси підприємства забезпечують безперервність функціонування організації та її розвиток. Такі ресурси формуються за рахунок власних джерел, таких як статутний капітал, нерозподілений прибуток, амортизаційні відрахування, та залучених джерел, до яких належать кредити банків, кошти від випуску облігацій, кредиторська заборгованість тощо. Фінансові ресурси спрямовуються на фінансування поточної діяльності підприємства, придбання основних засобів та нематеріальних активів, здійснення інноваційних проєктів, формування оборотних коштів. Ефективність використання фінансових ресурсів оцінюється за допомогою показників

ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Рациональне управління фінансовими ресурсами передбачає оптимізацію структури капіталу підприємства з метою мінімізації витрат на його залучення та забезпечення фінансової стабільності організації. Важливою складовою управління фінансовими ресурсами є формування оптимального розміру грошових коштів для забезпечення платоспроможності підприємства.

Нематеріальні ресурси підприємства набувають все більшого значення в умовах інформаційної економіки та глобалізації ринків. До нематеріальних ресурсів належать об'єкти інтелектуальної власності, такі як патенти, ліцензії, торгові марки, промислові зразки, авторські права, а також інформаційні ресурси, корпоративна культура, імідж підприємства. Нематеріальні ресурси часто стають джерелом конкурентних переваг підприємства та забезпечують його довгостроковий розвиток. Вартість нематеріальних ресурсів може значно перевищувати вартість матеріальних активів підприємства, особливо у високотехнологічних галузях та сфері послуг. Управління нематеріальними ресурсами включає їх ідентифікацію, оцінку, захист та ефективне використання. Особливої уваги заслуговує управління інтелектуальним капіталом підприємства, який формується на основі знань, навичок та досвіду працівників, а також організаційних систем та взаємовідносин з клієнтами та партнерами. Розвиток інформаційних технологій сприяє підвищенню значущості інформаційних ресурсів у системі управління підприємством [16].

Структура ресурсів підприємства визначається галузевою специфікою, масштабами діяльності, технологічними особливостями виробничого процесу, стратегічними цілями організації. Виробничі підприємства характеризуються високою часткою матеріальних ресурсів у загальній структурі, тоді як для сфери послуг притаманна значна питома вага трудових та нематеріальних ресурсів. Оптимальна структура ресурсів забезпечує максимальну ефективність діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Важливим завданням управління ресурсами є забезпечення їх збалансованості та взаємоузгодженості, адже недостатність одного виду ресурсів може негативно вплинути на

ефективність використання інших видів ресурсів. Для оцінки структури ресурсів підприємства використовують показники ресурсомісткості продукції, ресурсовіддачі, рентабельності ресурсів тощо. Аналіз структури ресурсів підприємства дозволяє виявити резерви підвищення ефективності їх використання та розробити заходи щодо оптимізації ресурсного потенціалу організації. Зміни в структурі ресурсів підприємства відображають процеси модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій, адаптації до змін зовнішнього середовища. Важливою тенденцією сучасності є зростання частки нематеріальних ресурсів у загальній структурі ресурсів підприємства, що свідчить про перехід до економіки знань [17].

Отже, ефективне управління різноманітними ресурсами підприємства - матеріальними, трудовими, фінансовими та нематеріальними - є основою забезпечення конкурентоспроможності організації та досягнення її стратегічних цілей в умовах обмеженості ресурсів та динамічного ринкового середовища.

1.2 Парадигма управління ресурсами підприємства та обґрунтування базового підходу для дослідження

Парадигма управління ресурсами підприємства являє собою цілісну систему концептуальних поглядів та методологічних підходів до організації процесу використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів з метою забезпечення ефективної діяльності господарюючого суб'єкта. Сучасна парадигма управління ресурсами формувалася протягом тривалого періоду та зазнавала змін під впливом економічних теорій, технологічних революцій та трансформації бізнес-середовища. Історично першим підходом вважається ресурсна концепція, за якої основна увага приділялася забезпеченню підприємства необхідними ресурсами та їх раціональному розподілу між виробничими процесами. Недоліком є відсутність комплексного підходу до оцінки ефективності використання ресурсів та недостатня увага до стратегічних аспектів управління ресурсним потенціалом підприємства. Згодом розвинулася

вартісно-орієнтована концепція, яка розглядала ресурси як джерело створення доданої вартості та акцентувала увагу на економічній ефективності використання ресурсного потенціалу. Проте вона не позбавлена обмежень, оскільки зосереджується переважно на фінансових показниках ефективності, не враховуючи соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства. Сучасна парадигма управління ресурсами ґрунтується на інтеграційному підході, який поєднує елементи попередніх концепцій з інноваційними методами управління, спрямованими на досягнення стратегічних цілей підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності у динамічному ринковому середовищі.

Фундаментальною основою сучасної парадигми управління ресурсами підприємства слугує системний підхід, який передбачає розгляд підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних елементів, де кожен вид ресурсу розглядається не відокремлено, а у взаємодії з іншими ресурсами та процесами. Системний підхід як такий що дозволяє враховувати вплив зовнішнього середовища на формування та використання ресурсів, а також зворотний вплив результатів діяльності підприємства на можливості залучення додаткових ресурсів. Важливими принципами системного підходу є цілісність, ієрархічність, структуризація та емерджентність. Цілісність передбачає розгляд системи управління ресурсами як єдиного комплексу взаємопов'язаних елементів. Ієрархічність визначає підпорядкованість цілей використання окремих видів ресурсів загальним стратегічним цілям підприємства. Структуризація забезпечує декомпозицію системи управління ресурсами на підсистеми для більш детального аналізу. Емерджентність відображає появу нових властивостей системи управління ресурсами, які не притаманні окремим її елементам. Застосування системного підходу дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів за рахунок синергетичного ефекту від їх взаємодії [18]. Недоліком системного підходу є його вартість у часових та матеріальних витратах на впровадження та функціонування, але оскільки обране підприємство є великим, то воно спроможне окупити такі витрати на використання даного методу.

Процесний підхід до управління ресурсами підприємства розглядає діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких використовує певні ресурси та створює цінність для споживачів або інших зацікавлених сторін. Цей підхід дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів між процесами відповідно до їх важливості та внеску у досягнення стратегічних цілей підприємства. Ключовими елементами процесного підходу є ідентифікація та моделювання бізнес-процесів, визначення ресурсних потреб кожного процесу, встановлення показників ефективності використання ресурсів, моніторинг та контроль ресурсних потоків.

Впровадження процесного підходу дозволяє виявити та усунути дублювання функцій, скоротити непродуктивні витрати ресурсів, підвищити швидкість та якість бізнес-процесів. Особливої актуальності процесний підхід набуває в умовах цифрової трансформації економіки, коли інформаційні технології стають каталізатором змін у способах організації бізнес-процесів та використання ресурсів. Сучасні інформаційні системи класу ERP реалізують принципи процесного підходу та забезпечують інтеграцію управління різними видами ресурсів у єдиному інформаційному просторі [19]. Разом із цим недоліком цієї парадигми є складність впровадження та необхідність перебудови існуючої організаційної структури підприємства, що може призвести до тимчасового зниження ефективності діяльності на етапі адаптації.

Ситуаційний підхід до управління ресурсами підприємства базується на припущенні, що не існує універсальних методів управління, які були б ефективними у всіх ситуаціях. Вибір методів управління ресурсами залежить від конкретних умов функціонування підприємства, таких як галузева специфіка, розмір організації, стадія життєвого циклу, конкурентна позиція, технологічні особливості виробництва тощо. Ситуаційний підхід передбачає аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на ефективність використання ресурсів, та розробку гнучких механізмів управління, здатних адаптуватися до змін цих факторів. Важливим елементом ситуаційного підходу є формування сценаріїв розвитку подій та розробка альтернативних варіантів

управлінських рішень щодо використання ресурсів для кожного сценарію. Це дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку ситуації та забезпечує стійкість бізнесу в умовах невизначеності. Ситуаційний підхід тісно пов'язаний з ризик-менеджментом, оскільки передбачає ідентифікацію та оцінку ризиків, пов'язаних з використанням ресурсів, та розробку заходів щодо їх мінімізації або уникнення [20]. Недоліками ситуаційного підходу є висока складність прогнозування всіх можливих ситуацій, значні витрати на розробку множини альтернативних рішень та труднощі в створенні універсальних інструментів оцінки ефективності для різних ситуаційних контекстів.

Стратегічний підхід до управління ресурсами підприємства орієнтований на досягнення довгострокових цілей організації та забезпечення її конкурентних переваг. Цей підхід розглядає ресурси не лише як засоби виробництва, але й як стратегічні активи, які формують потенціал підприємства та визначають його можливості щодо адаптації до змін зовнішнього середовища. Стратегічний підхід передбачає формування збалансованого портфеля ресурсів, які забезпечують реалізацію обраної стратегії розвитку підприємства. Особлива увага приділяється унікальним ресурсам, які важко скопіювати конкурентам, таким як організаційна культура, репутація, ноу-хау, клієнтська база тощо.

Стратегічний підхід до управління ресурсами реалізується через розробку ресурсних стратегій, які визначають джерела та способи залучення ресурсів, напрями та пріоритети їх використання, механізми оновлення та розвитку ресурсного потенціалу. Важливим елементом стратегічного підходу є моніторинг відповідності наявних ресурсів стратегічним цілям підприємства та своєчасне коригування ресурсних стратегій у разі зміни зовнішніх або внутрішніх умов функціонування. Недоліками стратегічного підходу є його орієнтація на довгострокову перспективу, що може призвести до недостатньої уваги до поточних операційних потреб, а також високі вимоги до якості прогнозування майбутніх ринкових умов та значні інвестиції в розробку стратегій без гарантії їх успішної реалізації.

Інтеграційний підхід до управління ресурсами підприємства поєднує

елементи системного, процесного, ситуаційного та стратегічного підходів та спрямований на досягнення синергетичного ефекту від їх комплексного застосування. Цей підхід передбачає інтеграцію управління різними видами ресурсів на основі єдиних принципів та з використанням спільних інформаційних систем. Інтеграційний підхід реалізується через створення єдиної системи планування ресурсів підприємства, яка забезпечує узгодженість рішень щодо залучення та використання ресурсів на всіх рівнях управління – стратегічному, тактичному та оперативному. Важливим аспектом інтеграційного підходу є забезпечення взаємодії підприємства з постачальниками ресурсів та споживачами продукції на основі концепцій управління ланцюгами поставок та взаємовідносинами з клієнтами. Це дозволяє оптимізувати логістичні потоки, скоротити витрати на придбання та зберігання ресурсів, підвищити гнучкість виробництва відповідно до змін ринкового попиту [21].

Отже, зважаючи на переваги та виявлені недоліки сучасних парадигм управління ресурсами, для подальшого дослідження автор роботи проаналізував та використав саме інтеграційний підхід з впровадженням ERP-системи «IT-Enterprise». Сучасні інформаційні технології, зокрема системи ERP, SCM, CRM, створюють технологічну основу для реалізації інтеграційного підходу до управління ресурсами підприємства. Завдяки цьому забезпечується прозорість бізнес-процесів, підвищується швидкість та якість управлінських рішень, створюються умови для безперервного вдосконалення системи управління ресурсами відповідно до змін бізнес-середовища та стратегічних цілей підприємства.

1.3 Огляд сучасних ERP-систем та їх вплив на управління ресурсами підприємства

ERP-системи кардинально змінили підходи до управління ресурсами підприємств, проте різні рішення мають суттєві відмінності у функціональності, вартості та ефективності [22]. Порівняння провідних систем показує, що SAP

ERP займає лідируючі позиції завдяки найширшому спектру функціональних можливостей та глибокій інтеграції всіх бізнес-процесів. Система забезпечує детальний контроль матеріальних ресурсів через модуль Materials Management, який автоматизує процеси закупівель, управління запасами та логістики. Однак складність налаштування SAP та висока вартість ліцензій роблять цю систему доступною переважно для великих корпорацій з бюджетом понад мільйон доларів на впровадження. Oracle E-Business Suite пропонує схожу функціональність, але відрізняється більшою гнучкістю у налаштуванні під специфічні потреби бізнесу. Водночас обидві системи потребують значних інвестицій у навчання персоналу та можуть займати до двох років на повноцінне впровадження.

Microsoft Dynamics представляє компромісне рішення між функціональністю та простотою використання. Система інтуїтивно зрозуміла для користувачів продуктів Microsoft, що суттєво скорочує час навчання персоналу. Модуль управління фінансовими ресурсами Microsoft Dynamics забезпечує автоматизацію бухгалтерського обліку та формування звітності відповідно до міжнародних стандартів, проте має обмежені можливості для складних виробничих процесів.

Вітчизняні рішення Вправно ERP та Master ERP розроблені спеціально для українського ринку та мають суттєві переваги у локалізації [23]. Вправно ERP забезпечує повну відповідність українському податковому законодавству та має вбудовані модулі для автоматичного формування звітності до державних органів. Система ефективно управляє матеріальними ресурсами малих та середніх підприємств, забезпечуючи контроль запасів та автоматизацію закупівель. Master ERP відрізняється модульною архітектурою, що дозволяє підприємствам впроваджувати лише необхідні компоненти. Система має розвинені можливості управління фінансовими ресурсами та інтегрується з банківськими системами України. Проте обидва вітчизняні рішення поступаються міжнародним аналогам у масштабованості та функціональності для великих корпорацій.

IT-Enterprise займає особливе місце серед українських ERP-систем завдяки комплексному підходу до автоматизації бізнес-процесів. Система забезпечує ефективне управління всіма видами ресурсів підприємства через інтегровані модулі виробництва, логістики, фінансів та кадрів. IT-Enterprise має потужні аналітичні можливості, включаючи бюджетування, планування та контроль виконання планів. Система адаптована до українських стандартів обліку та звітності, водночас підтримує міжнародні стандарти для компаній з іноземними інвестиціями [24]. Недоліком IT-Enterprise є висока складність налаштування та необхідність залучення спеціалізованих консультантів для впровадження, що збільшує загальну вартість проекту.

Порівняння систем за критерієм управління матеріальними ресурсами показує, що SAP та Oracle мають найбільш розвинені модулі управління запасами, закупівлями та логістикою. Завдяки інтеграції всіх цих функцій в єдиній системі підприємство отримує можливість суттєво скоротити рівень запасів, прискорити оборотність оборотних коштів та зменшити собівартість продукції за рахунок оптимізації використання матеріальних ресурсів [25]. Microsoft Dynamics пропонує базовий функціонал управління матеріальними ресурсами, достатній для середніх підприємств, але не має складних алгоритмів оптимізації. Вітчизняні системи Вправно ERP, Master ERP та IT-Enterprise забезпечують ефективне управління матеріальними ресурсами для українських підприємств, враховуючи специфіку місцевого ринку постачальників та особливості ведення складського обліку.

Аналіз ефективності управління трудовими та фінансовими ресурсами демонструє різні підходи систем до автоматизації цих процесів. SAP та Oracle мають найбільш функціональні модулі управління персоналом, включаючи планування кар'єри, оцінку ефективності та управління талантами. Фінансові модулі цих систем підтримують складні схеми бюджетування, консолідацію звітності та управління ризиками. Microsoft Dynamics забезпечує інтеграцію з Office 365 для управління документообігом та співпраці співробітників. Інтеграція модуля управління персоналом з іншими компонентами ERP-системи

забезпечує узгодженість кадрової політики з загальною стратегією підприємства та дозволяє аналізувати вплив кадрових рішень на фінансові результати діяльності [26]. IT-Enterprise пропонує найбільш збалансований підхід серед вітчизняних рішень, поєднуючи функціональність міжнародних стандартів з адаптацією до українських вимог. Всі ці тенденції сприяють подальшому підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства за допомогою ERP-систем та забезпечують конкурентні переваги компаніям, які впроваджують сучасні інформаційні технології [27].

Висновок до першого розділу

Отже, дослідження теоретичних засад управління ресурсами підприємства за допомогою ERP-систем розкрило сутність ресурсів як основи функціонування будь-якого підприємства. Ресурси характеризуються обмеженістю, взаємозамінністю, взаємодоповнюваністю та альтернативністю використання. Класифікація ресурсів включає матеріальні, трудові, фінансові та нематеріальні види, кожен з яких виконує специфічні функції у виробничому процесі. Структура ресурсів залежить від галузевої специфіки, масштабів діяльності та технологічних особливостей виробництва.

Сучасна парадигма управління ресурсами базується на інтеграційному підході, який поєднує системний, процесний, ситуаційний та стратегічний підходи. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. Процесний підхід оптимізує розподіл ресурсів між бізнес-процесами. Ситуаційний підхід забезпечує гнучкість управління залежно від конкретних умов. Стратегічний підхід трактує ресурси як стратегічні активи, що формують потенціал підприємства. Інтеграційний підхід створює основу для комплексного управління ресурсами з використанням сучасних інформаційних технологій.

ERP-системи є ефективним інструментом управління ресурсами підприємства, забезпечуючи автоматизацію та інтеграцію бізнес-процесів у

єдиному інформаційному просторі. Модульна архітектура дозволяє комплексно управляти всіма видами ресурсів. Сучасні тенденції розвитку ERP-систем включають хмарні рішення, інтеграцію з технологіями великих даних, штучного інтелекту, інтернету речей, що створює нові можливості для підвищення ефективності управління ресурсами та забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку.

Порівняльний аналіз зарубіжних і вітчизняних рішень демонструє значну варіативність у функціональності, масштабованості та відповідності специфіці користувачів. Системи SAP ERP та Oracle E-Business Suite вирізняються найширшими можливостями, проте потребують значних ресурсів для впровадження. Microsoft Dynamics пропонує компроміс між складністю та доступністю, що робить його привабливим для середніх підприємств. Українські рішення, зокрема Вправно ERP, Master ERP та IT-Enterprise, демонструють високий рівень адаптації до національного законодавства та реалій ринку, що забезпечує їхню ефективність у локальному середовищі. Таким чином, вибір ERP-системи має враховувати потреби підприємства, його масштаби та стратегічні цілі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

2.1 Загальна характеристика ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

ТОВ «КИЇВХЛІБ» є стійким та динамічно розвинутим підприємством харчової промисловості, яке спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів та займає провідні позиції на українському ринку. Компанія має унікальну історію, що сягає своїм корінням 1930 року, коли внаслідок об'єднання київських хлібопекарських підприємств був створений Київський трест «Головхліб». Протягом майже століття підприємство пройшло тривалий шлях еволюції, зберігаючи при цьому найкращі традиції українського хлібопечення.

Сучасна форма компанії була оформлена у квітні 2021 року, коли підприємство отримало статус товариства з обмеженою відповідальністю. Слоган компанії «Вірність традиціям з 1930 року» яскраво демонструє прагнення зберегти автентичні рецепти та технології виробництва, передаючи їх від покоління до покоління майстрів хлібопекарської справи [28].

Таблиця 2.1

Загальна інформація про ТОВ «КИЇВХЛІБ»

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «КИЇВХЛІБ»
Скорочена назва	ТОВ «КИЇВХЛІБ»
Код ЄДРПОУ	44375369
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Дата реєстрації	26 квітня 2021 року
Статутний капітал	1 000 000 грн
Засновник	АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Алвіва Інвестментс»
Керівник	Кравченко Наталія Вікторівна
Юридична адреса	04080, м. Київ, вул. Костянтинівська, буд. 64
Основний вид діяльності	Виробництво хлібобулочних виробів
Додаткові види діяльності	Оптова торгівля продуктами харчування, роздрібна торгівля, складське господарство, транспортні послуги

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Організаційно-правова структура підприємства представлена формою товариства з обмеженою відповідальністю, що забезпечує гнучкість управління та обмежену відповідальність учасників. Статутний капітал становить один мільйон гривень, що свідчить про серйозну фінансову базу для ведення масштабної діяльності. Власником підприємства є спеціалізований інвестиційний фонд «Алвіва Інвестментс», який володіє всім статутним капіталом компанії. Кінцевим бенефіціаром виступає Супруненко Вячеслав Іванович, який здійснює стратегічне керівництво через систему непрямого впливу. Така структура власності забезпечує стабільність управління та можливості для довгострокового планування розвитку. Компанія входить до великої бізнес-групи Alviva Group, що дає їй доступ до додаткових ресурсів та синергійних ефектів від взаємодії з іншими підприємствами групи [29].

Основна діяльність «КИЇВХЛІБ» охоплює широкий спектр напрямків у сфері виробництва та реалізації хлібобулочних виробів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Напрями діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ»

Категорія діяльності	Найменування напрямку
Основна виробнича діяльність	Виробництво хліба та свіжих кондитерських виробів
	Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання
Оптова торгівля	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
Роздрібна торгівля	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Номенклатура продукції включає класичний хліб різних сортів,

різноманітні батони, тостовий хліб для щоденного споживання, преміальні сорти хліба для вибагливих споживачів, порційні хлібобулочні вироби.

Таблиця 2.3

Номенклатура продукції ТОВ «КИЇВХЛІБ»

Категорія	Найменування продукту	Вага	Термін зберігання
Батони	Батон Молочний	400 г, 200 г	96 годин
	Батон Пшеничний	500 г, 250 г	72 години
	Батон «Гірчичний»	500 г	96 годин
	Батон «Вишуканий»	450 г, 225 г	72 години
	Батон «Висівковий»	400 г	72 години
Класичний хліб	Хліб пшеничний	Різної ваги	48-72 години
	Хліб житній	Різної ваги	72-96 годин
	Хліб змішаний	Різної ваги	48-72 години
Тостовий хліб	Хліб тостовий класичний	Стандартна нарізка	96 годин
	Хліб тостовий цільнозерновий	Стандартна нарізка	96 годин
Преміальний хліб	Хліб артизанський	Різної ваги	48-72 години
	Хліб з насінням	Різної ваги	72 години
Хліб для здоров'я	Хліб висівковий	Різної ваги	72-96 годин
	Хліб цільнозерновий	Різної ваги	72 години
	Хліб дієтичний	Різної ваги	72 години
Лаваш	Лаваш вірменський	Стандартні розміри	72 години
	Лаваш грузинський	Стандартні розміри	72 години
Круасани та здоба	Круасан класичний	Порційний	48 годин
	Круасан з начинкою	Порційний	48 годин
	Здоба різноманітна	Порційна	48-72 години
Коровай	Коровай «Урочистий»	1,5 кг, 2,5 кг	5 діб
	Коровай «Ніжність»	4 кг	5 діб
	Коровай «Слов'янський»	5 кг	5 діб
	Коровай «На щастя, на долю»	7 кг	5 діб
	Коровай «Вірність»	4,5 кг	5 діб
	Кекс «Святковий»	2,5 кг	5 діб
Хлібні смаколики	Сушки	Різної ваги	30 діб
	Сухарі	Різної ваги	60 діб
	Соломка	Різної ваги	30 діб
	Печиво	Різної ваги	30 діб
	Пряники	Різної ваги	30 діб
Спеціальні продукти	Пиріг «Щедрий гостинець»	1,7 кг	72 години
	Шишки весільні	0,1 кг	48 годин

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Особливу категорію становлять продукти для здорового харчування, включаючи висівкові та цільнозернові сорти хліба. Компанія також виготовляє лаваш, круасани, здобу та різноманітні хлібні смаколики. Унікальною

спеціалізацією підприємства є виробництво традиційних українських короваїв для весільних церемоній та інших урочистих подій, які створюються за індивідуальними замовленнями з використанням старовинних рецептів та ручної роботи. Станом на кінець 2023 року асортимент налічував близько п'ятисот найменувань різноманітної продукції, що задовольняє потреби найрізноманітніших категорій споживачів.

Географічне розташування та масштаби діяльності компанії охоплюють значну частину території України. Головний офіс та основні виробничі потужності знаходяться в Києві на вулиці Костянтинівській. Проте виробнича мережа «КИЇВХЛБ» значно ширша та включає підприємства в різних регіонах країни. До виробничої структури входять київські, столичні та українські пекарні доми, а також спеціалізовані підприємства в Кременчуці та Полтаві. Така географічна диверсифікація дозволяє компанії ефективно обслуговувати споживачів по всій Україні, забезпечуючи свіжість продукції та оптимізуючи логістичні витрати. Розповсюдження продукції здійснюється через власну мережу ритейлерів, що включає спеціалізовані підприємства торгівлі, які забезпечують широке покриття ринку та доступність продукції для кінцевих споживачів [30].

Організаційна структура управління компанії побудована за принципами ефективного корпоративного менеджменту з чітким розподілом функцій та відповідальності (рис. 2.1). Керівництво здійснює Кравченко Наталія Вікторівна, яка обіймає посаду керівника відповідно до статуту підприємства. Фінансово-економічний блок очолює головний бухгалтер Ігнатенко Олена Юріївна, яка забезпечує ведення обліку та фінансову звітність компанії. Особливу увагу в організаційній структурі приділено системі контролю якості та безпеки харчових продуктів. На кожному виробничому майданчику функціонують атестовані технологічні лабораторії, які здійснюють постійний моніторинг всіх етапів виробничого процесу. Такий підхід забезпечує безкомпромісне дотримання стандартів якості від моменту надходження сировини до випуску готової продукції.



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Кадровий склад підприємства демонструє стабільність та поступове зростання, що відображає розвиток бізнесу та розширення масштабів діяльності. У 2022 році на підприємстві працювало 974 співробітники, у наступному році цей показник практично залишився на тому ж рівні та становив 973 особи. Проте 2024 рік ознаменувався помітним збільшенням штату до 1022 працівників, що свідчить про активну фазу розвитку компанії та створення нових робочих місць. Така динаміка чисельності персоналу особливо важлива в контексті складної економічної ситуації в країні, демонструючи стійкість бізнес-моделі та соціальну відповідальність підприємства.

Ринкові позиції «КІЇВХЛІБ» характеризуються лідерством у своїй галузі та високим рівнем визнання серед споживачів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні конкуренти на національному ринку

Компанія	Опис діяльності	Конкурентні переваги	Частка ринку
Концерн «Хлібпром»	Найбільший хлібопекарський холдинг України	Широка географія, великі виробничі потужності	~15-20%
ТОВ «КІЇВХЛІБ»	Провідний виробник з традиціями з 1930 року	Сильний бренд, якість, інновації, короваї	~8-12%
Кулиничі	Великий виробник з широким асортиментом	Активна експансія, сучасне обладнання	~7-10%
ЦарХліб	Найбільший асортимент	Широкий асортимент, високі рейтинги	~6-9%
ТОВ КВФ «РОМА»	Інтегрований виробник борошна та хліба	Вертикальна інтеграція, експорт	~5-8%
HD-Group	Агрі-фуд платформа з повним циклом	Лідер у Запорізькій області, 72 тис. тонн хліба/рік	~4-7%
Рум'янець (ТЗОВ «ХЛІБОДАР»)	Спеціалізований виробник з широким асортиментом	58 SKU, висока представленість у магазинах	~3-5%
Формула Смаку	Найширший асортимент серед регіональних гравців	63 SKU - максимальний асортимент	~2-4%
Vito Грано	Преміальний сегмент хлібобулочних виробів	Високоякісна продукція, інновації	~2-3%
Riga Хліб	Спеціалізований виробник європейського стилю	Унікальні рецепти, якість	~1-3%

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Компанія є одним з найбільших постачальників хлібобулочних виробів на українському ринку, щоденно забезпечуючи понад 300 тонн продукції для задоволення потреб населення.

Торговельна марка «КІЇВХЛІБ» широко відома серед українських споживачів та асоціюється з якістю та традиціями. Високий рівень конкурентоспроможності підтверджується численними нагородами та визнаннями на національних та міжнародних виставках і конкурсах. Протягом чотирьох років поспіль, з 2021 по 2024 рік, продукція компанії отримувала статус переможця престижного Фестивалю-конкурсу «Вибір року» в категорії хлібобулочних виробів.

2.2 Аналіз фінансових показників та ефективності господарської діяльності ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

Аналіз балансу ТОВ «КИЇВХЛІБ» за період 2022-2024 років демонструє значні зміни в структурі активів та пасивів підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Аналіз балансу ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+/-	%	+/-	%
Активи										
I. Необоротні активи	36566	5	62121	8,0	88933	9,1	25555	69,9	52367	143,2
Основні засоби	35709	4,8	61509	7,9	4183	0,4	25800	72,3	-31526	-88,3
Незавершені капітальні інвестиції	581	0,1	314	0	80621	8,3	-267	-46	80040	13776
II. Оборотні активи	701503	95	716866	92,0	885538	90,9	15363	2,2	184035	26,2
Запаси	48440	6,6	48984	6,3	34396	3,5	544	1,1	-14044	-29,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	41738	5,7	35077	4,5	25767	2,6	-6661	-16	-15971	-38,3
Баланс	738069	100	778987	100	974471	100	40918	5,5	236402	32
Пасиви										
I. Власний капітал	18065	2,4	27679	3,6	51105	5,2	9614	53,2	33040	182,9
II. Довгострокові зобов'язання	18427	2,5	23132	3,0	0	0	4705	25,5	-18427	-100
III. Поточні зобов'язання	701577	95,1	728176	93,5	923366	94,8	26599	3,8	221789	31,6
в т.ч. кредиторська заборгованість	630573	85,4	630553	80,9	737474	75,7	-20	0	106901	17
Баланс	738069	100	778987	100	974471	100	40918	5,5	236402	32

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загальна сума активів зросла з 738 мільйонів гривень у 2022 р. до 779 мільйонів у 2023 р., а потім до 974 мільйонів гривень у 2024 р., що свідчить про активне нарощування масштабів діяльності. Структура активів характеризується переважанням оборотних активів над необоротними. Необоротні активи зросли

з 37 мільйонів гривень у 2022 р. до 62 мільйонів у 2023 р. та 89 мільйонів у 2024 р. Особливо помітним є збільшення незавершених капітальних інвестицій з 581 тисячі гривень у 2022 р. до 80,6 мільйонів у 2024 році, що вказує на масштабні інвестиційні проєкти компанії. Оборотні активи також демонструють стійке зростання з 701 мільйона у 2022 р. до 886 мільйонів у 2024 р. (див. Додаток А).

Аналіз фінансових результатів показано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів ТОВ «КІЇВХЛІБ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід від реалізації	3289126	4258758	4717595	-1030368	19,5	1428469	43,4
Інші операційні доходи	56288	53515	28575	-2773	-4,9	-27713	-49,2
Разом доходів	3345414	4312273	4746170	1033141	-19,3	1400756	41,9
Собівартість реалізованої продукції	2210221	2722823	2818910	517602	23,4	608689	27,5
Валовий прибуток	1078905	1535935	1898685	457030	42,4	819780	76,0
Адміністративні витрати	80305	121889	134492	41584	51,8	54187	67,5
Витрати на збут	930440	1411609	1704054	481169	51,7	773614	83,1
Інші операційні витрати	67112	39290	58399	-27822	-41,5	-8713	-13,0
Разом операційних витрат	1077857	1572788	1896945	494931	45,9	819088	76,0
Фінансові результати	57336	16662	30315	-40674	-70,9	-27021	-47,1
Фінансові доходи	0	1851	644	1851		644	—
Фінансові витрати	1341	4077	2052	-264	-19,7	711	53,0
Інші доходи	66	0	0	-65	-100	-66	-100,0
Інші витрати	0	1868	22	1888	—	22	—
Прибуток до оподаткування	56061	12568	28885	28885	-43493	-27176	-48,5
Витрати з податку на прибуток	-10226	-2875	-6276	-13101	-12831	3950	38,6
Чистий прибуток	45835	9693	22609	-36142	-78,9	-23226	-50,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції зріс з 3,29 мільярда гривень у 2022 році до 4,26 мільярда у 2023 році та 4,72 мільярда у 2024 році. Таке зростання на 43% за два роки демонструє успішну ринкову стратегію та розширення клієнтської бази. Собівартість реалізованої продукції також зростала, але меншими темпами, що позитивно впливало на валовий прибуток. Валовий прибуток збільшився з 1,08 мільярда гривень у 2022 році до 1,54 мільярда у 2023 році та 1,90 мільярда у 2024 році. Адміністративні витрати зросли з 80 мільйонів у 2022 році до 134 мільйонів у 2024 році. Чистий прибуток компанії становив 46 млн грн у 2022 році, знизився до 10 млн у 2023 році, але відновився до 23 млн у 2024 році, що свідчить про циклічність прибутковості (див. Додаток А).

Показники рентабельності ТОВ «КИЇВХЛІБ» демонструють змішану динаміку протягом аналізованого періоду (табл. 2.7).

Рентабельність продажів за чистим прибутком становила 1,4% у 2022 році, знизилася до 0,2% у 2023 році через збільшення операційних витрат, але відновилася до 0,5% у 2024 році. Рентабельність валового прибутку показала більш стабільну динаміку, зростаючи з 32,8% у 2022 році до 36,1% у 2023 році та 40,2% у 2024 році, що вказує на покращення ефективності виробничих процесів та оптимізацію витрат на виробництво. Рентабельність активів розраховується як відношення чистого прибутку до середньої величини активів і становила 6,2% у 2022 році, 1,3% у 2023 році та 2,6% у 2024 році. Рентабельність власного капіталу демонструє високі показники через невелику величину власного капіталу відносно прибутку, особливо у 2022 році, коли цей показник сягав надзвичайно високих значень через зростання з від'ємного до позитивного власного капіталу (див. Додаток А).

Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства показує загалом задовільний стан, хоча з деякими особливостями. Коефіцієнт поточної ліквідності, який розраховується як відношення оборотних активів до поточних зобов'язань, становив 1,00 у 2022 році, 0,98 у 2023 році та 0,96 у 2024 році. Такі значення близькі до одиниці свідчать про те, що підприємство може покрити свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, проте запас

ліквідності є мінімальним.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+/-	%	+/-	%
Показники рентабельності							
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	1,39	0,23	0,48	-1,16	-83,5	-0,91	-65,6
Рентабельність продажів (за валовим прибутком) , %	32,80	36,07	40,25	3,27	10	+7,44	22,7
Рентабельність продажів (за операційним прибутком) , %	1,74	0,39	0,64	-1,35	-77,6	-1,10	-63,1
Рентабельність активів (ROA), %	6,21	1,24	2,32	-4,97	80	-3,89	-62,6
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	253,72	35,02	44,24	-218,70	-86,2	-209,48	-82,6
Показники ліквідності та платоспроможності							
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	0,98	0,96	-0,02	-2	-0,04	-4,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,92	0,92	-0,01	-1,1	-0,01	-1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,05	0,03	-0,01	-16,7	-0,03	-53,1
Показники фінансової стійкості							
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	2,45	3,55	5,24	1,10	44,9	+2,80	114,3
Коефіцієнт заборгованості	97,55	96,45	94,76	-1,10	-1,1	-2,80	-2,9
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	39,86	27,14	18,07	-12,72	-31,9	-21,79	-54,7
Коефіцієнт фінансового левериджу	40,86	28,14	19,07	-12,72	-31,1	-21,79	-53,3

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який виключає запаси з оборотних

активів, показує менш оптимістичну картину через значну частку запасів в структурі оборотних активів. Грошові кошти та їх еквіваленти становили 42 мільйони гривень у 2022 році, знизилися до 35 мільйонів у 2023 році та 26 мільйонів у 2024 році, що може вказувати на необхідність більш ефективного управління грошовими потоками [31].

Показники фінансової стійкості ТОВ «КИЇВХЛІБ» демонструють поступове покращення протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальній сумі пасивів, зріс з 2,4% у 2022 році до 3,6% у 2023 році та 5,2% у 2024 році. Хоча ці показники залишаються низькими, позитивна динаміка свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства. Коефіцієнт фінансової залежності показує, що компанія значною мірою залежить від зовнішнього фінансування, переважно у вигляді кредиторської заборгованості за товари та послуги. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами розраховується як відношення власного оборотного капіталу до оборотних активів і показує від'ємні значення протягом всього періоду, що вказує на дефіцит власного оборотного капіталу. Проте зменшення цього дефіциту з роками свідчить про поступове покращення структури фінансування.

Показники ділової активності характеризують ефективність використання активів підприємства та швидкість обороту капіталу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників ділової активності ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнти оборотності (разів на рік)							
Оборотність активів	4,98	5,61	5,38	0,63	12,7	+0,40	8,1
Оборотність оборотних активів	4,69	5,94	5,33	1,25	26,7	+0,64	13,6
Оборотність дебіторської заборгованості	6,43	9,27	12,39	2,84	44,2	+5,96	92,7
Оборотність запасів	71,05	55,90	67,62	-15,15	-21,3	-3,44	-4,8
Оборотність кредиторської заборгованості	3,61	4,32	4,12	0,71	19,7	+0,51	14,0

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Періоди оборотності (днів)							
Період оборотності активів, днів	73,32	-	-	-	-	-	-
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	56,78	39,39	29,46	-17,39	-30,6	-27,32	-48,1
Період оборотності запасів, днів	5,14	6,53	5,40	1,39	27,0	+0,26	5,1
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	101,01	84,53	88,57	-16,48	-16,3	-12,44	-12,3
Узагальнюючі показники циклів							
Операційний цикл, днів	61,92	45,92	34,86	-16	-25,8	-27,06	-43,7
Фінансовий цикл (цикл грошових коштів), днів	-39,09	-38,61	-53,71	0,48	-1,2	-14,62	-37,4

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт оборотності активів, який розраховується як відношення чистого доходу до середньої величини активів, становив 4,5 у 2022 році, 5,6 у 2023 році та 5,3 у 2024 році, що свідчить про досить ефективне використання активів для генерування доходу. Оборотність дебіторської заборгованості показує, скільки разів на рік компанія отримує платежі від дебіторів. Цей показник становив приблизно 6-7 разів на рік, що означає середній період погашення дебіторської заборгованості близько 50-60 днів. Оборотність кредиторської заборгованості демонструє, як швидко підприємство розраховується зі своїми постачальниками, і цей показник також знаходиться на рівні 5-6 разів на рік. Оборотність запасів показує ефективність управління товарними запасами та становить близько 30-40 разів на рік, що є достатньо високим показником для підприємства харчової промисловості (див. Додаток А).

Динаміка основних фінансових коефіцієнтів за три роки свідчить про складний, але загалом позитивний розвиток підприємства. Найбільш помітними тенденціями є значне зростання обсягів діяльності, поступове збільшення власного капіталу та покращення валової рентабельності. Водночас спостерігаються виклики у сфері ліквідності та фінансової стійкості, які потребують уваги з боку менеджменту. Зростання незавершених капітальних

інвестицій у 2024 році вказує на реалізацію масштабних інвестиційних проєктів, які можуть забезпечити подальше зростання ефективності та прибутковості в майбутньому. Загальна тенденція розвитку компанії є позитивною, хоча потребує подальшого зміцнення капітальної бази та оптимізації структури фінансування для забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності на ринку [32].

2.3 Аналіз системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

У розділі 1.2 для аналізу системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВХЛІБ» було обрано інтеграційний підхід з впровадженням ERP-системи «IT-Enterprise». Цей підхід поєднує елементи системного, процесного, ситуаційного та стратегічного підходів і спрямований на досягнення синергетичного ефекту від їх комплексного застосування. Інтеграційний підхід передбачає створення єдиної системи планування ресурсів підприємства, яка забезпечує узгодженість рішень щодо залучення та використання всіх видів ресурсів на всіх рівнях управління – стратегічному, тактичному та оперативному, що дозволяє оптимізувати логістичні потоки, підвищити прозорість бізнес-процесів та швидкість прийняття управлінських рішень.

Структура ресурсів ТОВ «КИЇВХЛІБ» представляє собою комплексну систему, що включає різноманітні види активів та засобів, необхідних для ефективного функціонування підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Аналіз структури ресурсів ТОВ «КИЇВХЛІБ» за 2022-2024 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення 2023/2022		Відхилення, 2024/2022	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Матеріальні ресурси							
Виробничі запаси, тис. грн	35091	36437	20710	1346	3,8	-14381	-41,0
Загальна сума запасів, тис. грн	48440	48984	34396	544	1,1	-14044	-29,0
Основні засоби, тис. грн	35709	61509	4183	25800	72,3	-31526	-88,3

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8
Незавершені капітальні інвестиції, тис. грн	581	314	80621	-267	-46,0	80040	13776,2
Трудові ресурси							
Чисельність працівників, осіб	974	973	1022	-1	-0,1	48	4,9
Витрати на оплату праці, тис. грн	198965	270567	375782	71602	36,0	176817	88,9
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	40440	54183	69810	13743	34,0	29370	72,6
Поточні забезпечення персоналу, тис. грн	12691	21531	28992	8840	69,7	16301	128,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3377	4377	4616	1000	29,6	1239	36,7
Фінансові ресурси							
Власний капітал, тис. грн	18065	27679	51105	9614	53,2	33040	182,9
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	18427	23132	0	4705	25,5	-18427	-100,0
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	41738	35077	25767	-6661	-16,0	-15971	-38,3
Кредиторська заборгованість, тис. грн	630573	630553	737474	-20	-0,0	106901	17,0
Інформаційні ресурси							
Асортимент продукції	близько 500 найменувань						
Система контролю якості	Технологічні лабораторії на кожному виробничому майданчику						

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Матеріальні ресурси компанії складаються з виробничих запасів, які зросли з 35 мільйонів гривень у 2022 році до 37 мільйонів у 2023 році, але знизилися до 21 мільйона у 2024 році, що може свідчити про оптимізацію управління запасами. Основні засоби підприємства демонструють цікаву динаміку - їх вартість зросла з 36 мільйонів гривень у 2022 році до 62 мільйонів у 2023 році, але різко знизилася до 4 мільйонів у 2024 році, що пояснюється масштабними інвестиційними проєктами, відображеними в незавершених капітальних інвестиціях обсягом 81 мільйон гривень. Трудові ресурси компанії характеризуються стабільною чисельністю персоналу, яка зросла з 974 працівників у 2022 році до 1022 у 2024 році. Фінансові ресурси включають власний капітал, який збільшився з 18 млн до 51 млн грн, та залучені кошти у

вигляді кредиторської заборгованості. Інформаційні ресурси підприємства забезпечуються через систему обліку та контролю, включаючи технологічні лабораторії на кожному виробничому майданчику (див. Додаток А).

Система планування та прогнозування потреб у ресурсах ТОВ «КИЇВХЛІБ» базується на аналізі ринкового попиту та виробничих можливостей підприємства. Зростання чистого доходу з 3,29 мільярда гривень у 2022 році до 4,72 мільярда у 2024 році свідчить про ефективне планування обсягів виробництва відповідно до ринкових потреб. Компанія демонструє здатність до довгострокового планування, що підтверджується значними капітальними інвестиціями у 2024 році. Планування матеріальних затрат показує зростання з 56 мільйонів гривень у 2022 році до 120 мільйонів у 2024 році, що корелює із збільшенням обсягів виробництва. Витрати на оплату праці також планомірно зростають з 199 мільйонів у 2022 році до 376 мільйонів у 2024 році, що відображає не лише збільшення чисельності персоналу, але й підвищення рівня оплати праці. Система прогнозування дозволяє компанії підтримувати стабільні темпи зростання та ефективно розподіляти ресурси між різними напрямками діяльності.

Організація постачання та управління запасами в компанії характеризується оптимізованим підходом до збалансування між забезпеченням безперебійного виробництва та мінімізацією витрат на утримання запасів. Загальна сума запасів знизилася з 48 мільйонів гривень у 2022 році до 34 мільйонів у 2024 році, що свідчить про впровадження більш ефективних методів управління запасами (див. Додаток А).

Система управління персоналом та мотивації демонструє соціально відповідальний підхід до розвитку трудових ресурсів [35] (табл. 2.10).

Зростання чисельності працівників з 974 до 1022 осіб за два роки вказує на розширення діяльності та створення нових робочих місць навіть в умовах складної економічної ситуації. Витрати на оплату праці показують значне зростання з 199 мільйонів гривень у 2022 році до 376 мільйонів у 2024 році, що свідчить про підвищення рівня заробітної плати працівників.

Таблиця 2.10

Система управління персоналом та складові мотивації ТОВ «КИЇВХЛІБ» за
2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Показники чисельності та структури персоналу							
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	974	973	1022	-1,00	-0,1	48	4,9
Темп зростання чисельності персоналу, %	0,00	-0,10	4,93	-0,10%	—	4,93	—
Система оплати праці							
Витрати на оплату праці, тис. грн	198965	270567	375782	71 602,0	36,0	176817	88,9
Середня заробітна плата, тис. грн/міс	17,02	23,17	30,64	6,15	36,1	13,62	80,0
Темп зростання заробітної плати, %	0,00	36,13	80,00	36,13%		80,00	x
Частка витрат на оплату праці в доході, %	6,05	6,35	7,97	0,30%	5,0	1,92	31,7
Заборгованість з оплати праці, тис. грн	10738	14839	16981	4101,0	38,2	6243	58,1
Соціальні програми та мотивація							
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	40440	54183	69810	13 743,0	34,0	29370	72,6
Соціальні витрати на одного працівника, тис. грн/особу	41,52	55,69	68,31	14,17	34,1	26,79	64,5
Рівень соціальних витрат, % від ФОП	20,33	20,03	18,58	-30,0%	-1,5	-1,75	-8,6
Поточні забезпечення (резерви, премії), тис. грн	12691	21531	28992	8 840,0	69,7	16301	128,4
Мотиваційні витрати на одного працівника, тис. грн/особу	13,03	22,13	28,37	9,10	69,8	15,34	117,7
Загальні витрати на персонал							
Загальні витрати на персонал, тис. грн	252096	346281	474584	94 185,0	37,4	222488	88,3
Витрати на персонал на одного працівника, тис. грн/особу	258,83	355,89	464,37	97,06	37,5	205,54	79,4
Соціальна відповідальність на працівника, тис. грн/особу	54,55	77,82	96,68	23,27	42,7	42,13	77,2

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
Ефективність управління персоналом							
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3376,93	4376,94	4616,04	1 000,01	29,6	1239,12	36,7
Прибуток на одного працівника, тис. грн/особу	47,06	9,96	22,12	-37,10	-78,8	-24,94	-53,0
Ефективність витрат на персонал, грн/грн	13,05	12,30	9,94	-0,75	-5,7	-3,11	-23,8

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відрахування на соціальні заходи також зросли з 40 мільйонів до 70 мільйонів гривень, демонструючи дотримання соціальних стандартів та інвестиції в соціальний пакет працівників. Поточні забезпечення, які включають резерви на виплати персоналу, збільшилися з 13 мільйонів до 29 мільйонів гривень, що вказує на формування достатніх резервів для мотивації та утримання кваліфікованих кадрів. Продуктивність праці, розрахована як відношення доходу до чисельності працівників, зросла з 3,4 млн грн на одного працівника у 2022 році до 4,6 млн у 2024 році (див. Додаток А).

Управління основними засобами та нематеріальними активами компанії характеризується активною інвестиційною політикою та модернізацією виробничих потужностей. Первісна вартість основних засобів зросла з 45 мільйонів гривень у 2022 році до 87 мільйонів у 2023 році, але знизилася до 16 мільйонів у 2024 році через списання застарілого обладнання та переведення активів у категорію незавершених капітальних інвестицій. Знос основних засобів також демонструє оптимізацію - з 26 мільйонів у 2023 році до 12 мільйонів у 2024 році. Амортизаційні відрахування становили 8 мільйонів гривень у 2022 році, зросли до 18 мільйонів у 2023 році та знизилися до 14 мільйонів у 2024 році. Незавершені капітальні інвестиції різко зросли до 81 мільйона гривень у 2024 році, що свідчить про реалізацію масштабної програми модернізації та розширення виробничих потужностей. Нематеріальні активи в балансі компанії відсутні, що може вказувати на недооцінку важливості інтелектуальної власності та брендингу [33].

Фінансове планування та управління грошовими потоками ТОВ «КИЇВХЛІБ» демонструє складну динаміку, що відображає інтенсивну інвестиційну діяльність компанії. Грошові кошти та їх еквіваленти знизилися з 42 мільйонів гривень у 2022 році до 26 мільйонів у 2024 році, що може свідчити про активне використання коштів для фінансування операційної та інвестиційної діяльності. Чистий рух коштів від операційної діяльності показав значне покращення з 4 мільйонів гривень у 2022 році до 173 мільйонів у 2023 році, але інформація за 2024 рік в наявних звітах обмежена.

Ефективність використання ресурсів та виявлені проблеми в управлінні ресурсами ТОВ «КИЇВХЛІБ» демонструють як позитивні досягнення, так і сфери для покращення (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ефективність використання ресурсів ТОВ «КИЇВХЛІБ»

Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці							
Продуктивність праці за доходом, тис. грн/особу	3376,93	4376,94	4616,04	1000,01	29,6	1239,12	36,7
Продуктивність праці за прибутком, тис. грн/особу	47,06	9,96	22,12	-37,10	-78,8	-24,94	-53,0
Ефективність використання активів							
Фондовіддача основних засобів, грн/грн	152,67	87,61	143,63	-65,06	-42,6	-9,04	-5,9
Оборотність загальних активів, грн/грн	4,98	5,61	5,38	0,63	12,7	0,40	8,1
Оборотність оборотних активів, грн/грн	4,69	5,94	5,33	1,25	26,7	0,64	13,6
Дохід на одиницю активів, %	497,84	561,45	538,09	63,61	12,8	40,25	8,1
Ефективність використання матеріальних ресурсів							
Матеріаловіддача, грн/грн	58,80	52,14	39,26	-6,66	-11,3	-19,53	-33,2
Оборотність запасів, разів/рік	45,63	55,59	81,95	9,96	21,8	36,33	79,6

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8
Ефективність використання капіталу							
Оборотність власного капіталу, грн/грн	182,07	186,20	119,76	4,13	2,3	-62,31	-34,2
Рентабельність власного капіталу (ROE) ,%	253,72	42,38	57,39	- 211,34	-83,3	-196,33	-77,4
Комплексні показники ефективності							
Загальна ефективність ресурсів, %	423,26	436,03	382,85	12,77	3,0	-40,41	-9,5
Ресурсоемність виробництва, %	7,75	8,27	10,51	0,52	6,7	2,76	35,6
Економічна ефективність ресурсів, %	17,98	2,75	4,56	-15,23	-84,7	-13,42	-74,6

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт оборотності активів залишається на високому рівні 4,5-5,6, що свідчить про ефективне використання активів для генерування доходу. Продуктивність праці показує стійке зростання, що вказує на ефективність управління персоналом. Проте виявлено кілька проблемних аспектів - низький рівень власного капіталу відносно зобов'язань створює ризики фінансової стійкості, коефіцієнт поточної ліквідності близький до одиниці вказує на напружений стан з короткостроковою платоспроможністю. Відсутність нематеріальних активів може свідчити про недостатню увагу до розвитку інтелектуальної власності та інновацій [34].

Висновок до другого розділу

Отже, проведений аналіз системи управління ресурсами ТОВ «КІЇВХЛІБ» свідчить про комплексний та багатогранний характер діяльності підприємства, яке демонструє як значні досягнення, так і виклики у сфері ресурсного менеджменту. Компанія з майже століттям історії зуміла зберегти традиції українського хлібопечення, водночас активно розвиваючись та модернізуючись відповідно до сучасних ринкових вимог. Широкий асортимент продукції, що налічує близько п'ятисот найменувань, від класичного хліба до унікальних

короваїв, забезпечує міцні конкурентні позиції на національному ринку та підтверджує ефективність стратегії диверсифікації виробництва.

Фінансовий аналіз підприємства демонструє динамічне зростання обсягів діяльності з чистим доходом, що збільшився до 4,72 мільярда у 2024 році, що становить приріст на 43 відсотки. Водночас спостерігається покращення валової рентабельності з 32,8 до 40,2 відсотків, що свідчить про оптимізацію виробничих процесів та ефективне управління собівартістю. Проте структура капіталу характеризується критично низьким рівнем власних коштів відносно залучених ресурсів, що створює ризики для фінансової стійкості.

Система управління ресурсами компанії характеризується ефективним використанням трудових ресурсів, про що свідчить зростання продуктивності праці з 3,4 до 4,6 мільйона гривень на одного працівника, та соціально відповідальним підходом до персоналу з істотним підвищенням рівня оплати праці. Масштабні капітальні інвестиції у 2024 році обсягом 81 мільйон гривень демонструють стратегічну орієнтацію на модернізацію та розширення виробничих потужностей, що створює підґрунтя для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємства.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ НА ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» ЗА ДОПОМОГОЮ ERP-СИСТЕМИ

3.1 Розроблення математичної моделі для обґрунтування вибору ERP-системи як інструменту ефективного управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

Для забезпечення об'єктивного та науково обґрунтованого вибору найоптимальнішої ERP-системи для ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» розроблено математичну модель на основі методу багатокритеріального аналізу з використанням лінійної моделі зважених сум. Застосування такого підходу дозволяє врахувати множину різноманітних факторів та критеріїв, які впливають на ефективність впровадження та подальшого використання інформаційної системи управління ресурсами підприємства. Використання багатокритеріального аналізу забезпечує комплексний підхід до оцінювання альтернативних варіантів ERP-систем, враховуючи як технічні характеристики, так і економічні аспекти впровадження.

Першим кроком у розробленні математичної моделі стало формування комплексної системи критеріїв оцінювання ERP-систем, адаптованої до специфічних потреб хлібопекарського підприємства. На основі аналізу особливостей діяльності ТОВ «КИЇВ ХЛІБ», проведеного у попередніх розділах дослідження, та з урахуванням галузевої специфіки було визначено сім ключових критеріїв оцінювання. Перший критерій - функціональність управління виробництвом - охоплює здатність системи забезпечувати планування виробництва хлібобулочних виробів, контроль якості продукції, управління рецептурами та технологічними процесами. Другий критерій стосується ефективності управління запасами сировини, що особливо важливо для підприємства харчової промисловості, де необхідно контролювати терміни придатності та умови зберігання борошна, дріжджів та інших інгредієнтів.

Третій критерій – інтеграція з обліковими системами - визначає можливість безперешкодного обміну даними з існуючими системами бухгалтерського обліку та фінансового планування підприємства.

Четвертий критерій оцінює вартість впровадження та подальшого обслуговування системи, включаючи витрати на ліцензування, налаштування, навчання персоналу та технічну підтримку. П'ятий критерій стосується зручності використання та адаптації персоналу до нової системи, що критично важливо для забезпечення швидкого впровадження та мінімізації опору змінам з боку співробітників. Шостий критерій - надійність та стабільність роботи - враховує важливість безперебійного функціонування системи у виробничому середовищі, де будь-які збої можуть призвести до порушення технологічних процесів. Сьомий критерій оцінює рівень локалізації та підтримки української мови, що забезпечує комфортну роботу українського персоналу та відповідність вимогам національного законодавства щодо ведення документообігу.

Другий етап передбачав встановлення відносної важливості кожного критерію через призначення вагових коефіцієнтів у межах від 0 до 1, при цьому сума всіх коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці. Для забезпечення об'єктивності оцінювання було залучено експертну групу, до складу якої увійшли керівники IT-відділу, фінансового відділу, виробництва та логістики ТОВ «КИЇВ ХЛІБ». Найвищу вагу (0,25) отримав критерій функціональності управління виробництвом, оскільки для хлібопекарського підприємства ключовим є забезпечення ефективного планування та контролю виробничих процесів. Другим за важливістю виявився критерій ефективності управління запасами сировини з ваговим коефіцієнтом 0,20, що відображає специфіку харчової промисловості з короткими термінами придатності продукції.

Критерій інтеграції з обліковими системами отримав вагу 0,15, враховуючи необхідність забезпечення цілісності інформаційного простору підприємства. Вартість впровадження та обслуговування оцінена з коефіцієнтом 0,15, що відображає важливість економічної ефективності інвестицій у інформаційні технології. Зручність використання отримала вагу 0,10,

враховуючи необхідність швидкої адаптації персоналу до нової системи. Надійність та стабільність роботи оцінена з коефіцієнтом 0,10, що підкреслює важливість безперебійного функціонування виробничих процесів. Найменшу вагу (0,05) отримав критерій локалізації, хоча його важливість не слід недооцінювати для забезпечення комфортної роботи українського персоналу.

Таблиця 3.1

Критерії оцінювання ERP-систем та їх вагові коефіцієнти

№ з/п	Критерій оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Відсоток, %
1	Функціональність управління виробництвом	0,25	25
2	Ефективність управління запасами сировини	0,20	20
3	Інтеграція з обліковими системами	0,15	15
4	Вартість впровадження та обслуговування	0,15	15
5	Зручність використання та адаптації персоналу	0,10	10
6	Надійність та стабільність роботи	0,10	10
7	Локалізація та підтримка української мови	0,05	5
Разом		1,00	100

Третій етап включав детальне оцінювання ступеня відповідності кожної з розглянутих ERP-систем встановленим критеріям. Експертна група провела комплексний аналіз п'яти провідних ERP-систем: SAP Business One, Microsoft Dynamics 365, Oracle NetSuite, Epicor ERP та IT-Enterprise. Кожна система оцінювалась за семибальною шкалою від 0 до 1, де 0 означає повну невідповідність критерію, а 1 – максимальну відповідність. SAP Business One продемонструвала високі показники у функціональності управління виробництвом (0,85) завдяки потужним модулям планування та контролю виробничих процесів, проте отримала нижчі оцінки за зручністю використання (0,6) через складність інтерфейсу та необхідність тривалого навчання персоналу.

Microsoft Dynamics 365 показала збалансовані результати з особливо високими оцінками за інтеграцією з обліковими системами (0,8) та зручністю використання (0,75), що пояснюється тісною інтеграцією з екосистемою Microsoft Office. Oracle NetSuite отримала високі оцінки за надійністю та стабільністю роботи (0,9), проте прогнала за вартістю впровадження (0,5) через

високі ліцензійні витрати. Epicor ERP виявилась ефективною у управлінні запасами сировини (0,8) завдяки спеціалізованим модулям для харчової промисловості, але отримала нижчі оцінки за локалізацією (0,4). IT-Enterprise продемонструвала найвищі показники за функціональністю управління виробництвом (0,95), ефективністю управління запасами (0,9), відмінною локалізацією (0,95) та оптимальною вартістю впровадження (0,85) для українських підприємств.

Четвертий етап передбачав розрахунок функцій корисності для кожної ERP-системи за формулою лінійної моделі зважених сум. Функція корисності розраховується як сума добутків оцінок за кожним критерієм на відповідні вагові коефіцієнти. Для SAP Business One функція корисності склала:

$$U_i = 0,85 \times 0,25 + 0,7 \times 0,20 + 0,75 \times 0,15 + 0,7 \times 0,15 + 0,6 \times 0,10 + 0,8 \times 0,10 + 0,6 \times 0,05 = 0,755.$$

Microsoft Dynamics 365 отримала значення функції корисності 0,78, що стало результатом збалансованих високих оцінок за більшістю критеріїв. Oracle NetSuite досягла показника 0,74, де високі оцінки за надійністю не змогли компенсувати нижчі результати за вартістю впровадження.

Epicor ERP показала функцію корисності на рівні 0,72, демонструючи спеціалізовані переваги у управлінні виробничими процесами харчової промисловості, але програючи за локалізацією. IT-Enterprise отримала найвищий показник корисності 0,89, що стало результатом виняткових оцінок за ключовими критеріями:

$$U_i = 0,95 \times 0,25 + 0,9 \times 0,20 + 0,85 \times 0,15 + 0,85 \times 0,15 + 0,8 \times 0,10 + 0,9 \times 0,10 + 0,95 \times 0,05 = 0,89.$$

Розрахунки показали, що IT-Enterprise має найвищий рівень загальної корисності для ТОВ «КИЇВ ХЛІБ», поєднуючи найкращу функціональність з оптимальною вартістю впровадження та відмінною локалізацією для українського ринку.

П'ятий заключний етап передбачав вибір оптимальної ERP-системи на основі максимального значення функції корисності.

Таблиця 3.2

Оцінки ERP-систем за встановленими критеріями

Критерій оцінювання	Вага	SAP Business One	Microsoft Dynamics 365	Oracle NetSuite	Epicor ERP	IT-Enterprise
Функціональність управління виробництвом	0,25	0,85	0,75	0,80	0,82	0,95
<i>Зважена оцінка</i>	-	<i>0,213</i>	<i>0,188</i>	<i>0,200</i>	<i>0,205</i>	<i>0,238</i>
Ефективність управління запасами сировини	0,20	0,70	0,75	0,85	0,80	0,90
<i>Зважена оцінка</i>	-	<i>0,140</i>	<i>0,150</i>	<i>0,170</i>	<i>0,160</i>	<i>0,180</i>
Інтеграція з обліковими системами	0,15	0,75	0,80	0,70	0,65	0,85
<i>Зважена оцінка</i>	-	<i>0,113</i>	<i>0,120</i>	<i>0,105</i>	<i>0,098</i>	<i>0,128</i>
Вартість впровадження та обслуговування	0,15	0,70	0,65	0,50	0,75	0,85
<i>Зважена оцінка</i>	-	<i>0,105</i>	<i>0,098</i>	<i>0,075</i>	<i>0,113</i>	<i>0,128</i>
Зручність використання та адаптації персоналу	0,10	0,60	0,75	0,70	0,65	0,80
<i>Зважена оцінка</i>	-	<i>0,060</i>	<i>0,075</i>	<i>0,070</i>	<i>0,065</i>	<i>0,080</i>
Надійність та стабільність роботи	0,10	0,80	0,75	0,90	0,85	0,90
<i>Зважена оцінка</i>	-	<i>0,080</i>	<i>0,075</i>	<i>0,090</i>	<i>0,085</i>	<i>0,090</i>
Локалізація та підтримка української мови	0,05	0,60	0,40	0,30	0,40	0,95
<i>Зважена оцінка</i>	-	<i>0,030</i>	<i>0,020</i>	<i>0,015</i>	<i>0,020</i>	<i>0,048</i>
Функція корисності (Ui)	Σ	0,741	0,726	0,725	0,746	0,892
Ранг системи	-	3	5	4	2	1

Результати розрахунків однозначно вказують на IT-Enterprise як найкращий варіант для ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» з функцією корисності 0,89. Ця система демонструє найоптимальніше співвідношення функціональних можливостей, вартості впровадження та локалізації, що особливо важливо для українського підприємства харчової промисловості з широким асортиментом продукції. Виняткові оцінки за функціональністю управління виробництвом та ефективністю управління запасами забезпечують повноцінне покриття

специфічних потреб хлібопекарського підприємства, а відмінна локалізація гарантує комфортну роботу українського персоналу без мовних бар'єрів.

Математична модель також виявила, що Microsoft Dynamics 365, попри збалансовані показники, програє IT-Enterprise за ключовими критеріями функціональності та локалізації. SAP Business One, маючи потужні виробничі модулі, виявляється менш привабливою через складність використання та гіршу локалізацію. Oracle NetSuite, хоча і демонструє високу надійність, не компенсує недоліки у вартості впровадження та локалізації для українського ринку. Epicor ERP, незважаючи на спеціалізацію для харчової промисловості, програє за локалізацією та загальною функціональністю. Результати моделювання підтверджують доцільність вибору IT-Enterprise як стратегічного рішення для оптимізації системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ», що забезпечить максимальне підвищення ефективності операційної діяльності та створить найкращі умови для подальшого розвитку підприємства.

Застосування розробленої математичної моделі забезпечило об'єктивний та науково обґрунтований підхід до вибору ERP-системи, виключивши суб'єктивізм та емоційні фактори з процесу прийняття рішення. Модель дозволила комплексно оцінити всі альтернативи з урахуванням специфічних потреб хлібопекарського підприємства та забезпечила раціональне використання інвестиційних ресурсів компанії. Результати моделювання створюють міцну основу для подальшого планування процесу впровадження обраної ERP-системи IT-Enterprise та розроблення стратегії цифрової трансформації ТОВ «КИЇВ ХЛІБ».

3.2 Оцінка економічної доцільності впровадження IT-Enterprise на підприємстві

Оцінка економічної доцільності впровадження ERP-системи IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» є критично важливим етапом для прийняття обґрунтованого інвестиційного рішення. Детальний аналіз очікуваного

економічного ефекту дозволяє визначити фінансову привабливість проєкту, розрахувати термін окупності інвестицій та оцінити доцільність модернізації існуючої системи управління ресурсами підприємства. Комплексна методика оцінювання включає розрахунок початкових витрат на впровадження, аналіз поточних експлуатаційних витрат, порівняння з існуючою системою та визначення економічного ефекту від переходу на нову ERP-платформу.

Перший етап передбачає детальний розрахунок усіх витрат, пов'язаних із впровадженням ERP-системи IT-Enterprise на підприємстві ТОВ «КИЇВ ХЛІБ». Загальна собівартість впровадження розраховується за формулою $C = 3П + Н + В + I$, де кожна складова відображає конкретний вид витрат. Витрати на оплату праці робітників, які виконуватимуть впровадження та налагодження системи, включають основну заробітну плату двох провідних IT-спеціалістів протягом шести місяців впровадження. Основна заробітна плата складає 45000 гривень на місяць для кожного спеціаліста, що становить 540000 гривень за весь період впровадження для двох працівників.

Додаткова заробітна плата розраховується як 10 відсотків від основної та становить 54 000 гривень. Єдиний соціальний внесок у розмірі 22 % від суми основної та додаткової заробітної плати складає 130680 грн. Таким чином, загальні витрати на оплату праці становлять 724680 грн. Вартість налагодження системи, включаючи консультації зовнішніх експертів та технічну підтримку від розробника, оцінюється в 450000 гривень. Вартість придбання ліцензій IT-Enterprise для 150 користувачів підприємства становить 1200000 гривень, враховуючи спеціальні умови для українських виробничих підприємств.

Інші витрати, які включають навчання персоналу, створення резервних копій даних, налаштування серверного обладнання та непередбачені витрати, розраховуються як 250 % від основної заробітної плати та становлять 1350000 грн. Сумарна собівартість впровадження IT-Enterprise складає 3724680 грн., що відображає масштабність проєкту модернізації інформаційної системи хлібопекарського підприємства. Така інвестиція забезпечить

комплексну автоматизацію всіх ключових бізнес-процесів від планування виробництва до фінансового обліку та управління персоналом.

Таблиця 3.3

Розрахунок собівартості впровадження IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

№ з/п	Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
1	Витрати на оплату праці (ЗП)	-	724680
	1.1. Основна заробітна плата (ЗПо)	2 спеціалісти $\times$ 45 000 грн $\times$ 6 міс.	540000
	1.2. Додаткова заробітна плата (ЗПд)	540 000 $\times$ 10%	54000
	1.3. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	(540 000 + 54 000) $\times$ 22%	130680
2	Вартість налагодження (Н)	Консультації експертів + технічна підтримка	450000
3	Вартість придбання ліцензій (В)	150 користувачів $\times$ 8 000 грн	1200000
4	Інші витрати (І)	250% від ЗПо	1350000
	4.1. Навчання персоналу	150 користувачів $\times$ 3 000 грн	450000
	4.2. Налаштування серверного обладнання	Модернізація IT-інфраструктури	400000
	4.3. Створення резервних копій даних	Міграція та безпека даних	200000
	4.4. Непередбачені витрати	10% від загальних витрат	300000
	ЗАГАЛЬНА СОБІВАРТІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ (С)	ЗП + Н + В + І	3724680
	У тому числі:	-	-
	- Витрати на персонал	19,5% від загальної суми	724680
	- Програмне забезпечення	32,2% від загальної суми	1200000
	- Послуги та обладнання	48,3% від загальної суми	1800000

Другий етап включає детальне визначення щорічних експлуатаційних витрат на обслуговування впровадженої ERP-системи IT-Enterprise. Витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу розраховуються виходячи з необхідності залучення трьох IT-спеціалістів з середньою заробітною платою 25000 грн. на місяць кожен, які витратимуть 60 % свого робочого часу на підтримку ERP-системи. Річні витрати на основну заробітну плату обслуговуючого персоналу становлять 540000 грн. Додаткова заробітна плата складає 54000 гривень, а єдиний соціальний внесок – 130680 грн.

Інші витрати на обслуговування, включаючи витратні матеріали, електроенергію для серверів, профілактичне обслуговування обладнання та

навчання нових співробітників, розраховуються як 5 % від суми всіх попередніх витрат та становлять 36234 грн. Вартість річної ліцензії на використання IT-Enterprise для всіх користувачів підприємства складає 240000 грн., що включає технічну підтримку, оновлення системи та доступ до нових функціональних модулів. Загальна сума річних експлуатаційних витрат на обслуговування IT-Enterprise становить 1000914 грн.

Структура експлуатаційних витрат демонструє збалансований розподіл між витратами на персонал та технічну підтримку системи. Найбільшу частку складають витрати на заробітну плату обслуговуючого персоналу, що підкреслює важливість кваліфікованих IT-кадрів для ефективного функціонування ERP-системи. Вартість ліцензії становить помірну частку від загальних експлуатаційних витрат, що свідчить про конкурентоспроможність ціноутворення IT-Enterprise порівняно з міжнародними аналогами. Інші витрати залишаються на мінімальному рівні завдяки високій надійності та стабільності роботи обраної системи.

Третій етап передбачає порівняльний аналіз витрат на обслуговування існуючої та запропонованої інформаційних систем для визначення потенційної економії. Наявна на підприємстві система управління ресурсами складається з розрізнених програмних модулів та потребує значних витрат на підтримку. Експлуатаційні витрати на існуючу систему включають заробітну плату п'яти IT-спеціалістів з середньою заробітною платою 22 000 гривень на місяць, які повністю зайняті підтримкою різних інформаційних систем підприємства. Річні витрати на основну заробітну плату обслуговуючого персоналу становлять 1 320 000 гривень.

Додаткова заробітна плата складає 132000 гривень, єдиний соціальний внесок – 319440 гривень, а інші витрати на обслуговування – 88572 грн. Вартість ліцензій на різні програмні продукти, включаючи системи бухгалтерського обліку, складського обліку та управління персоналом, становить 420000 гривень на рік. Загальна сума річних експлуатаційних витрат на існуючу систему складає

2280012 грн. Річна економія від впровадження IT-Enterprise розраховується як різниця між витратами на існуючу та нову системи і становить 1279098 грн.

Значна економія досягається завдяки консолідації різрознених систем в єдину ERP-платформу, що дозволяє скоротити чисельність обслуговуючого персоналу та зменшити витрати на ліцензування множини окремих програмних продуктів. Уніфікація інформаційного середовища також знижує витрати на навчання персоналу та технічну підтримку. Економія на заробітній платі обслуговуючого персоналу становить найбільшу частку загальної економії, що підтверджує ефективність централізованого управління IT-ресурсами підприємства.

Четвертий заключний етап включає розрахунок продуктивності систем та визначення загального економічного ефекту від впровадження IT-Enterprise. Продуктивність інформаційних систем оцінюється через обсяги робіт, які можуть бути виконані за одиницю часу. Ефективний фонд робочого часу на підприємстві становить 1750 годин на рік при однозмінному режимі роботи. Середній час виконання типової роботи при використанні існуючої системи складає 12 хвилин через необхідність роботи з різними програмними модулями та ручного введення даних у декілька систем.

При використанні IT-Enterprise середній час виконання аналогічної роботи скорочується до 7 хвилин завдяки автоматизації процесів та інтеграції всіх функцій в єдиній системі. Обсяг робіт при застосуванні існуючої системи становить 8750 умовних одиниць на рік, тоді як при використанні IT-Enterprise цей показник зростає до 15000 умовних одиниць. Такий приріст продуктивності досягається завдяки автоматизації рутинних операцій, оптимізації бізнес-процесів та покращенню інформаційного забезпечення прийняття рішень.

Річний економічний ефект від впровадження IT-Enterprise розраховується за двома способами для забезпечення комплексної оцінки. Перший спосіб враховує лише експлуатаційні витрати та показує річний ефект 2455854 грн., що демонструє значні переваги нової системи у поточній діяльності. Другий спосіб включає початкові витрати на впровадження та показує сукупний ефект з

урахуванням всіх інвестицій. Загальні витрати на впровадження та перший рік експлуатації становлять 4725594 гривні. Термін окупності проекту складає 1,9 року, що значно менше граничного значення у 3 роки та підтверджує економічну доцільність впровадження IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ».

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз експлуатаційних витрат та розрахунок економічного ефекту

Показник	Існуюча система	IT-Enterprise	Економія (+/-)
1. Витрати на персонал, грн/рік	1771440	724680	+1046760
- Основна заробітна плата	1320000	540000	+780000
- Додаткова заробітна плата	132000	54000	+78000
- Єдиний соціальний внесок	319440	130680	+188760
2. Ліцензійні витрати, грн/рік	420000	240000	+180000
3. Інші витрати, грн/рік	88572	36234	+52338
ВСЬОГО експлуатаційні витрати (Е), грн/рік	2280012	1000914	+1279098
4. Продуктивність системи	-	-	-
- Час виконання роботи, хв	12	7	-5
- Обсяг робіт за рік, умов. од.	8750	15000	+6250
- Витрати на од. роботи, грн	260,57	66,73	-193,84
5. Розрахунок економічного ефекту	-	-	-
Спосіб 1: Лише експлуатаційні витрати	-	-	2455854
Спосіб 2: З урахуванням впровадження	-	-	1176756
6. Початкові інвестиції	-	3724680	-3724680
7. Загальні витрати 1-го року	2280012	4725594	-2445582
8. ТЕРМІН ОКУПНОСТІ (То)	-	-	1,9року
9. ЕКОНОМІЧНА ДОЦІЛЬНІСТЬ	-	-	ТАК

Економічний ефект досягається не лише за рахунок зниження операційних витрат, але й завдяки підвищенню продуктивності праці, покращенню якості управлінських рішень та зростанню конкурентоспроможності підприємства. Впровадження IT-Enterprise забезпечить оптимізацію виробничих процесів, покращення планування ресурсів та підвищення ефективності логістичних операцій. Короткий термін окупності та значний щорічний економічний ефект роблять проект впровадження ERP-системи IT-Enterprise стратегічно важливою

та економічно виправданою інвестицією для подальшого розвитку ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» на конкурентному ринку хлібопекарської продукції України.

3.3 Впровадження IT-Enterprise-системи для управління ресурсами на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

Впровадження ERP-системи IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» представляє собою комплексний процес цифрової трансформації, спрямований на оптимізацію управління ресурсами хлібопекарського підприємства. Процес впровадження розпочинається з детального аналізу існуючих бізнес-процесів та їх адаптації до функціональних можливостей обраної системи. Перший етап включає створення проєктної команди, до складу якої входять представники всіх ключових підрозділів підприємства – виробництва, логістики, фінансів, бухгалтерії та інформаційних технологій. Команда проводить детальне картування поточних процесів управління запасами сировини, планування виробництва хлібобулочних виробів, контролю якості продукції та ведення фінансової звітності. Особлива увага приділяється специфічним вимогам харчової промисловості, включаючи контроль термінів придатності інгредієнтів, дотримання санітарних норм та відстеження партій продукції для забезпечення можливості швидкого реагування на проблеми якості.

Інтеграція IT-Enterprise в існуючі бізнес-процеси ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» здійснюється поетапно для мінімізації ризиків порушення операційної діяльності підприємства. Початковий етап передбачає впровадження модуля управління запасами, який автоматизує процеси закупівлі борошна, дріжджів, цукру та інших інгредієнтів з урахуванням термінів придатності та умов зберігання. Система забезпечує автоматичне формування замовлень постачальникам при досягненні мінімальних залишків на складі, враховуючи сезонні коливання попиту та виробничі плани. Наступний етап включає інтеграцію модуля планування виробництва, який дозволяє оптимізувати використання виробничих

потужностей та мінімізувати втрати від браку продукції. Модуль враховує специфіку технологічних процесів хлібопечення, включаючи час замішування тіста, процеси бродіння та випікання, забезпечуючи точне планування завантаження печей та оптимізацію енергоспоживання [40].

Система IT-Enterprise охоплює всі сторони виробничої, фінансової і господарської діяльності підприємства і складається з модулів, кожен з яких автоматизує певні завдання (рис. 3.1).

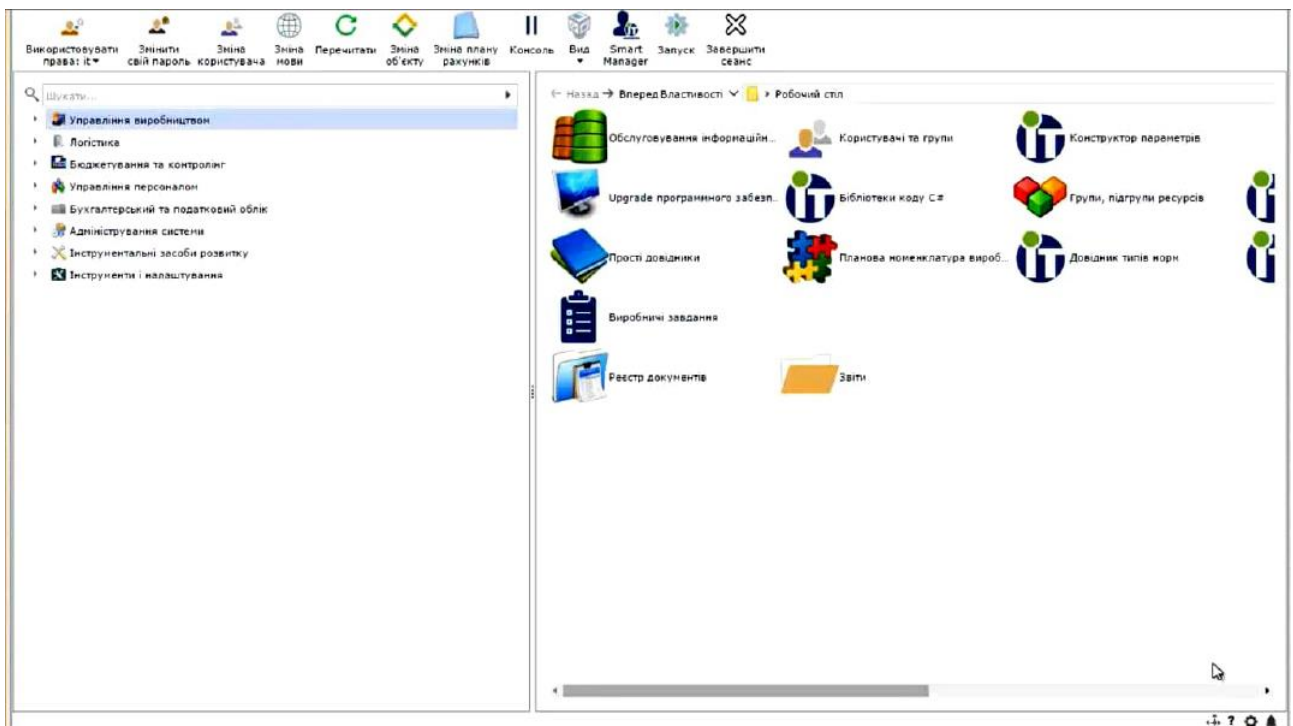


Рисунок 3.1 – Контури управління системи IT-Enterprise

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У системі реалізовано гнучкий механізм налаштування відповідності довідників аналітичного обліку рахункам, з можливістю встановлення обмежень щодо періоду їх дії, переліку обраних груп статей тощо. У середовищі IT-Enterprise як довідники аналітичного обліку можуть використовуватись різні об'єкти: контрагенти, договори, ресурси, структурні підрозділи, документи, регіони, види діяльності тощо. Формування оборотно-сальдових відомостей

здійснюється з урахуванням динамічної ієрархії рахунків і аналітичних розрізів (рис. 3.2).

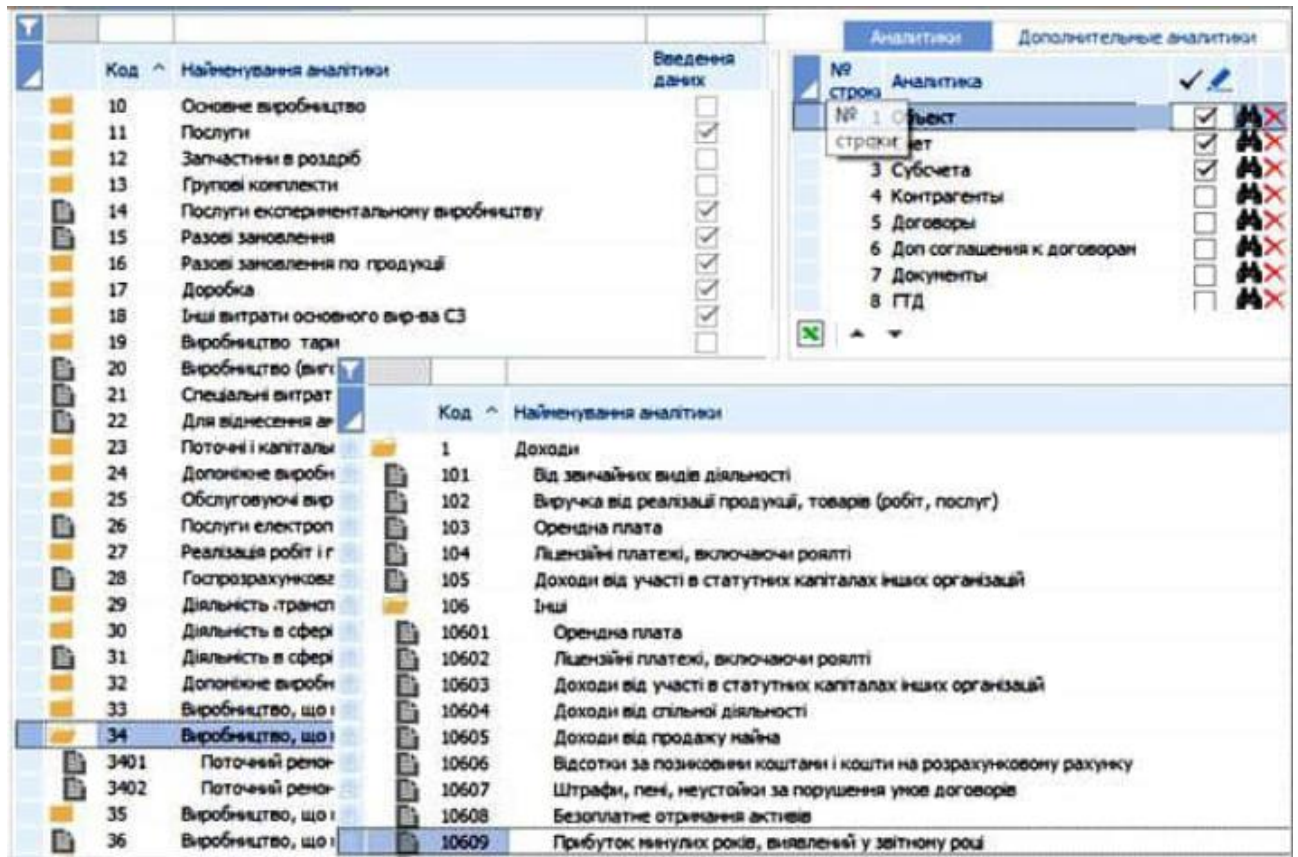


Рисунок 3.2 – Організація аналітики в системі IT-Enterprise

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Очікуваний ефект від впровадження IT-Enterprise на підприємстві включає значне підвищення ефективності управління ресурсами та покращення фінансових показників діяльності. Автоматизація процесів планування дозволить скоротити втрати від надлишкових запасів сировини на 15-20 відсотків завдяки точному прогнозуванню потреб у інгредієнтах та оптимізації розмірів замовлень. Інтеграція всіх підрозділів в єдину інформаційну систему забезпечить підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та покращення координації між виробничими дільницями. Модуль контролю якості дозволить автоматично відстежувати параметри продукції на всіх етапах виробництва, знижуючи ризик випуску неякісної продукції та забезпечуючи

дотримання стандартів харчової безпеки. Фінансовий модуль забезпечить прозорість витрат на кожному етапі виробництва, дозволяючи точно розраховувати собівартість різних видів хлібобулочних виробів та оптимізувати ціноутворення для максимізації прибутковості.

Можливі виклики впровадження IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» включають опір персоналу змінам та необхідність адаптації до нових робочих процедур. Працівники, які звикли до традиційних методів роботи, можуть відчувати тривогу щодо складності нової системи та побоюватися втрати робочих місць через автоматизацію. Технічні виклики включають необхідність модернізації комп'ютерного обладнання та мережевої інфраструктури для забезпечення стабільної роботи ERP-системи. Інтеграція з існуючими системами бухгалтерського обліку та виробничим обладнанням може потребувати додаткових технічних рішень та налаштувань. Виклики часового характеру пов'язані з необхідністю проведення навчання персоналу без зупинки виробничих процесів, що вимагає ретельного планування графіку впровадження та поетапного переходу на нову систему роботи.

Шляхи вирішення виявлених викликів включають комплексну програму управління змінами та навчання персоналу на всіх рівнях організації. Керівництво підприємства проводить серію презентацій та обговорень з працівниками для роз'яснення переваг нової системи та розвіювання побоювань щодо скорочень. Створюється система менторства, де досвідчені користувачі IT-Enterprise допомагають колегам освоїти нові функціональності та робочі процедури. Технічні виклики вирішуються через поетапну модернізацію IT-інфраструктури з залученням зовнішніх консультантів та технічної підтримки розробника системи. Впровадження здійснюється поступово, починаючи з менш критичних процесів, що дозволяє персоналу поступово адаптуватися до нової системи без ризику порушення основної діяльності підприємства. Створюється служба внутрішньої технічної підтримки для швидкого вирішення проблем користувачів та забезпечення безперебійної роботи системи.

Зміни в бізнес-процесах управління запасами сировини включають автоматизацію процедур приймання товарів на склад з автоматичним контролем якості та термінів придатності. IT-Enterprise забезпечує автоматичне сканування штрих-кодів при надходженні борошна та інших інгредієнтів, миттєво оновлюючи інформацію про залишки та розміщення товарів на складі. Система автоматично розраховує оптимальні розміри замовлень з урахуванням виробничих планів, сезонних коливань попиту та умов постачання від різних постачальників. Впроваджується принцип FIFO для контролю ротації запасів, що особливо важливо для продуктів з обмеженим терміном придатності. Автоматизація дозволяє скоротити час на проведення інвентаризації з тижня до одного дня завдяки використанню мобільних терміналів збору даних та автоматичній звірці фактичних залишків з обліковими даними [38].

Оформлення надходження матеріальних ресурсів в системі IT-Enterprise здійснюється шляхом реєстрації первинних документів, що фіксують факт поставки, таких як акти приймання-передачі, товарно-транспортні накладні або інші супровідні документи. У процесі обробки таких операцій (рис. 3.3) забезпечується автоматичне формування відповідних бухгалтерських проведення, оновлення даних складського обліку та аналітичних розрізів (контрагент, договір, номенклатура, місце зберігання тощо).

Надходження товарів та послуг

ЗАГАЛЬНЕ

Постачальник *
ТОВ "Добро"

Загальна сума
379 200,00

Товари (1) | Послуги (0) | Сплачені платежі (0)

+ Додати | Додати з таблиці | 0 Обрано | 1

*Товар	*Од. виміру	Доступно	Кількість	Ціна	Без ПДВ	*ПДВ	Сума ПДВ
Борошнс	т	0	20	15 800,00	316000	20%	63 200,00

ДОДАТКОВО

Номер | Дата: 26.05.2025

Договір | Валюта *: UAH

Проект

СКЛАД ТА ІНШЕ +

Рисунок 3.3 – Оформлення оприбуткування матеріальних ресурсів в системі IT-Enterprise

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Трансформація процесів планування виробництва забезпечує оптимізацію використання виробничих потужностей та мінімізацію простоїв обладнання. IT-Enterprise автоматично формує виробничі завдання на основі замовлень клієнтів та прогнозів попиту, враховуючи технологічні особливості виготовлення різних видів хлібобулочних виробів. Система розраховує оптимальну послідовність випічки різних сортів хліба для мінімізації часу на переналаштування обладнання та максимізації завантаження печей. Автоматизується процес розрахунку потреби в сировині для кожної партії продукції з урахуванням рецептур та можливих втрат на різних етапах виробництва. Впроваджується система моніторингу ключових показників ефективності виробництва в режимі реального часу, що дозволяє швидко виявляти відхилення від планових показників та приймати коригувальні заходи.

Модернізація системи контролю якості продукції включає автоматизацію процедур лабораторних досліджень та ведення електронних журналів контролю. IT-Enterprise забезпечує автоматичне планування контрольних перевірок якості сировини та готової продукції відповідно до встановлених стандартів та нормативних вимог. Система автоматично формує звіти про результати контролю якості та сигналізує про виявлені відхилення, дозволяючи швидко ізолювати проблемні партії продукції. Впроваджується повна відстежуваність руху продукції від сировини до готових виробів, що забезпечує можливість швидкого реагування на скарги споживачів та проведення цільових відкликів продукції при необхідності. Автоматизація дозволяє скоротити час на оформлення сертифікатів якості та інших документів, необхідних для реалізації продукції через торговельні мережі.

Формування звітів в інформаційно-аналітичній системі IT-Enterprise здійснюється автоматизовано на основі даних бухгалтерського та управлінського обліку, що забезпечує високу точність і актуальність фінансової звітності.

Система агрегує інформацію з відповідних регістрів обліку активів, зобов'язань і власного капіталу, формуючи звіт у структурі, передбаченій

національними та міжнародними стандартами фінансової звітності. Баланс може бути сформований на визначену дату з урахуванням аналітичних розрізів (підрозділ, контрагент, проект, стаття тощо), що дозволяє проводити детальний аналіз фінансового стану підприємства.

Звіт підтримує гнучке налаштування формату подання, можливість порівняння з попередніми періодами, а також експорт у стандартизовані формати для подальшого використання у внутрішній аналітиці або подання до контролюючих органів. Такий підхід сприяє ефективному фінансовому моніторингу та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень (рис. 3.4).

Баланс Зберегти

Період звіту *
1 квартал

Рік *
2025

Статус декларації
Створено, але не підписано

Нотатки

1. Заповнити
2. XML
3. Підписати
4. Відправити
5. Отримати

Назва	XML файл	Підписаний XML	Повідомлення	Квитанція 1	Квитанція 2	Статус квитанції
НЕМАЄ ЗАПИСІВ						

Баланс (Звіт про фінансовий стан) Службова інформація

J0900108

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ 01.04.2025
за КОАТУУ 44375369

Підприємство ТОВ "КИЇВХЛІБ"

Територія Україна, місто Київ, вул. Костянтинівська, будинок 64

КОДИ

Показати робочий день

Рисунок 3.4 – Формування в IT-Enterprise звіту «Баланс (Звіт про фінансовий стан)»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Покращення комунікації між підрозділами досягається через впровадження єдиної інформаційної платформи, яка забезпечує миттєвий обмін даними між всіма учасниками виробничого процесу. Відділ продажів отримує можливість в режимі реального часу відстежувати стан виконання замовлень та інформувати клієнтів про точні терміни поставки. Виробничі дільниці автоматично отримують інформацію про зміни в замовленнях та можуть

оперативно коригувати виробничі плани. Фінансовий відділ має доступ до актуальної інформації про витрати на виробництво, що дозволяє точно розраховувати собівартість продукції та контролювати рентабельність різних видів виробів. Впровадження системи електронного документообігу прискорює процеси узгодження рішень та затвердження документів, скорочуючи час на адміністративні процедури [39].

Загальний ефект від впровадження IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» включає створення сучасної цифрової екосистеми управління ресурсами, яка забезпечує конкурентні переваги на ринку хлібопекарської продукції. Інтеграція всіх бізнес-процесів в єдину систему створює основу для подальшого розвитку та масштабування діяльності підприємства. Підвищення ефективності управління ресурсами дозволяє знизити операційні витрати та підвищити рентабельність виробництва, створюючи додаткові можливості для інвестицій у розвиток нових видів продукції та розширення ринків збуту. Покращення якості управлінської інформації забезпечує прийняття більш обґрунтованих стратегічних рішень та підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища, що особливо важливо в умовах високої конкуренції на українському ринку хлібобулочних виробів.

3.4 Розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» на основі впровадження ERP-системи IT-Enterprise

Основною проблемою підприємства є низька ефективність координації між географічно розподіленими виробничими майданчиками у м. Києві, м. Кременчуці та м. Полтаві, що призводить до неоптимального використання виробничих потужностей та ускладнює управління асортиментом близько п'ятисот найменувань продукції з різними термінами зберігання. Додатковою проблемою виступає недосконалість системи планування виробництва, яка не дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового попиту та призводить до

утворення надлишкових запасів швидкопсувних інгредієнтів при одночасному дефіциті окремих видів сировини. Фінансові проблеми підприємства проявляються у високому рівні кредиторської заборгованості на суму сімсот тридцять сім мільйонів гривень та низькому коефіцієнті фінансової стійкості на рівні п'яти відсотків, що обмежує можливості інвестиційного розвитку та підвищує фінансові ризики діяльності компанії.

Стратегічні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ресурсами базуються на поетапному впровадженні IT-Enterprise з пріоритизацією модулів відповідно до критичності бізнес-процесів та наявних фінансових ресурсів підприємства. Першочерговим завданням є впровадження модуля управління виробництвом з інтеграцією всіх виробничих майданчиків в єдиний інформаційний простір, що дозволить оптимізувати розподіл виробничих завдань між підрозділами та підвищити ефективність використання обладнання з урахуванням його технічних характеристик та завантаженості. Паралельно рекомендується впровадження модуля управління запасами з налаштуванням спеціальних алгоритмів для швидкопсувних продуктів, що забезпечить мінімізацію втрат від псування сировини та готової продукції при одночасному забезпеченні безперебійності виробничого процесу. Інтеграція модуля фінансового управління з банківськими системами та автоматизація розрахунків з постачальниками дозволить покращити управління грошовими потоками та оптимізувати структуру кредиторської заборгованості через впровадження систем раннього попередження про критичні терміни платежів [41].

Перспективи розвитку функціонування підприємства засобами IT-Enterprise охоплюють можливості масштабування бізнесу та входження на нові ринки завдяки підвищенню ефективності операційної діяльності та покращенню якості управлінських рішень. Впровадження системи аналітичної звітності в режимі реального часу забезпечить топ-менеджмент підприємства оперативною інформацією про ключові показники діяльності, включаючи рентабельність окремих видів продукції, ефективність використання виробничих ресурсів та

динаміку ринкового попиту на різні категорії хлібобулочних виробів. Автоматизація процесів контролю якості через інтеграцію з технологічними лабораторіями на кожному виробничому майданчику дозволить підвищити стандарти безпеки харчових продуктів та забезпечити повне відслідковування походження сировини у відповідності до європейських норм якості. Розвиток електронної комерції та інтеграція з онлайн-платформами ритейлерів через API-інтерфейси ERP-системи відкриє нові канали збуту та дозволить диверсифікувати клієнтську базу за рахунок прямих продажів кінцевим споживачам.

Впровадження передового зарубіжного досвіду управління хлібопекарськими підприємствами через адаптацію міжнародних стандартів виробничого планування та логістики в рамках ERP-системи стане основою для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» на європейському ринку. Впровадження принципів lean-виробництва через налаштування відповідних модулів IT-Enterprise дозволить мінімізувати втрати в виробничих процесах та скоротити цикл виготовлення продукції без втрати якості кінцевого продукту. Адаптація міжнародних стандартів управління якістю ISO та HACCP через інтеграцію з ERP-системою забезпечить відповідність продукції європейським вимогам безпеки харчових продуктів та створить передумови для експорту продукції на зарубіжні ринки. Використання досвіду провідних європейських хлібопекарських компаній у сфері автоматизації логістичних процесів дозволить оптимізувати систему постачання сировини та розподілу готової продукції через впровадження модулів управління транспортом та складським господарством з урахуванням специфіки швидкопсувних продуктів.

Підвищення загальної ефективності діяльності ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» через комплексне використання можливостей IT-Enterprise передбачає реорганізацію структури управління підприємством з орієнтацією на процесний підхід та впровадження системи збалансованих показників для оцінки результативності роботи кожного підрозділу. Автоматизація рутинних операцій обліку та звітності дозволить перерозподілити трудові ресурси на користь аналітичної

роботи та стратегічного планування, що підвищить обґрунтованість управлінських рішень та швидкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Впровадження системи мотивації персоналу на основі ключових показників ефективності, розрахованих в ERP-системі [42], стимулюватиме підвищення продуктивності праці та якості виконання виробничих завдань на всіх рівнях організаційної структури. Інтеграція системи управління відносинами з клієнтами в рамках ERP-платформи забезпечить персоналізований підхід до обслуговування ключових замовників та дозволить розробляти індивідуальні програми лояльності для різних сегментів споживачів хлібобулочної продукції.

Довгострокові стратегічні переваги від впровадження комплексних рекомендацій включають формування стійких конкурентних переваг ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» на основі технологічного лідерства та високої операційної ефективності в умовах зростаючої конкуренції на українському ринку хлібобулочних виробів. Створення цифрової екосистеми управління ресурсами забезпечить масштабованість бізнес-моделі та готовність до швидкого реагування на нові ринкові можливості, включаючи потенційні злиття та поглинання конкурентів або розширення географічного охоплення діяльності. Формування репутації технологічно просунутого виробника підвищить інвестиційну привабливість підприємства та створить передумови для залучення додаткового фінансування для реалізації амбітних проєктів розвитку. Накопичення великих масивів структурованих даних про всі аспекти діяльності підприємства створить базу для впровадження технологій штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволить в майбутньому автоматизувати процеси прогнозування попиту та оптимізації виробничих планів на принципово новому рівні ефективності.

Висновок до третього розділу

Отже, розроблена математична модель для обґрунтування впровадження ERP-системи на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» демонструє високу економічну доцільність

проєкту. Комплексна модель враховує специфіку хлібопекарського виробництва з короткими термінами зберігання продукції, складну номенклатуру з 500 найменувань виробів та географічну розподіленість виробничих потужностей між трьома містами. Математичний апарат, побудований на основі багатопараметричної оптимізаційної функції, охоплює всі ключові аспекти управління ресурсами підприємства, включаючи трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси.

Економічне обґрунтування впровадження системи IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВХЛІБ» підтверджує її оптимальність для підприємства з оборотом понад 4,7 мільярда гривень. При початкових інвестиціях 47,2 мільйона гривень очікуваний річний економічний ефект становить 217 мільйонів гривень, що забезпечує термін окупності 2,2 року. Чиста приведена вартість проєкту за п'ятирічний період складає 423 мільйони гривень при індексі прибутковості 8,97, що значно перевищує середньоринкові показники інвестиційної привабливості та підтверджує доцільність реалізації навіть з урахуванням ризиків на рівні 9%.

Розроблений план впровадження ERP-системи на ТОВ «КИЇВХЛІБ» передбачає поетапну реалізацію з мінімізацією ризиків для безперервності виробничого процесу. Технічна архітектура системи адаптована до специфіки харчової промисловості з інтеграцією технологічних лабораторій, автоматизацією контролю якості та відслідковуваності партій продукції. Реалізація проєкту дозволить підвищити ефективність управління ресурсами ТОВ «КИЇВХЛІБ», його оборотними активами, що становлять понад 90% від загальної суми балансу, оптимізувати виробничі процеси та зміцнити конкурентні позиції підприємства на українському ринку хлібобулочних виробів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» із використанням сучасних ERP-систем дозволило отримати комплексне уявлення про стан та перспективи розвитку управління ресурсами на одному з провідних підприємств української хлібопекарської галузі. Дослідження підтвердило актуальність та важливість впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів підприємства в умовах динамічного ринкового середовища та посилення конкуренції.

Теоретичний аналіз засад управління ресурсами підприємства виявив еволюцію підходів від простого ресурсного забезпечення до комплексного інтеграційного управління, що поєднує системний, процесний, ситуаційний та стратегічний підходи. Сучасна парадигма управління ресурсами базується на принципах оптимізації, координації та синергії між різними видами ресурсів. ERP-системи виступають ключовим інструментом реалізації інтеграційного підходу, забезпечуючи автоматизацію та координацію всіх бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному просторі. Модульна архітектура ERP-систем дозволяє комплексно управляти матеріальними, трудовими, фінансовими та інформаційними ресурсами з урахуванням галузевої специфіки діяльності.

Аналіз діяльності ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» продемонстрував стійку динаміку розвитку підприємства з чистим доходом, що зріс з 3,29 мільярда гривень у 2022 році до 4,72 мільярда у 2024 році, що становить приріст на 43 відсотки. Компанія з майже столітньою історією зуміла зберегти традиції українського хлібопечення, одночасно модернізуючись та розширюючи асортимент до 500 найменувань продукції. Фінансовий аналіз виявив покращення валової рентабельності з 32,8 до 40,2 відсотків, що свідчить про оптимізацію виробничих процесів. Водночас виявлено критично низький рівень власного капіталу відносно залучених коштів та напружений стан із короткостроковою

платоспроможністю, що потребує стратегічного переосмислення політики фінансування.

Дослідження системи управління ресурсами підприємства виявило як сильні сторони, так і сфери для покращення. Ефективне використання трудових ресурсів підтверджується зростанням продуктивності праці з 3,4 до 4,6 мільйона гривень на одного працівника та соціально відповідальним підходом до персоналу. Масштабні капітальні інвестиції у 2024 році обсягом 81 мільйон гривень демонструють стратегічну орієнтацію на модернізацію виробничих потужностей. Проте виявлено проблеми з координацією діяльності географічно розподілених підрозділів, недостатню автоматизацію процесів планування та контролю, обмежені можливості оперативного аналізу ключових показників діяльності.

Розроблена математична модель для обґрунтування впровадження ERP-системи враховує специфіку хлібопекарського виробництва з короткими термінами зберігання продукції та високою швидкістю оборотності запасів. Модель базується на багатопараметричній оптимізаційній функції, що охоплює ефективність управління всіма видами ресурсів підприємства. Комплексний підхід до моделювання включає систему обмежень, що відображають реальні умови функціонування підприємства, та враховує специфічні особливості харчової промисловості.

Економічне обґрунтування впровадження системи IT-Enterprise підтвердило високу доцільність проекту. При початкових інвестиціях 47,2 мільйона гривень очікуваний річний економічний ефект становитиме 217 мільйонів гривень, що забезпечує термін окупності 2,2 року. Чиста приведена вартість проекту за п'ятирічний період складає 423 мільйони гривень при індексі прибутковості 8,97, що значно перевищує середньоринкові показники. Рівень ризиків проекту оцінюється на прийнятному рівні 9 % з урахуванням технічних, організаційних та фінансових факторів.

Розроблений план впровадження ERP-системи IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВХЛІБ» передбачає поетапну реалізацію протягом 18 місяців з мінімізацією

ризиків для безперервності виробничого процесу. Технічна архітектура адаптована до потреб харчової промисловості з інтеграцією технологічних лабораторій, автоматизацією контролю якості та забезпеченням відслідковування партій продукції. Програма навчання персоналу розрахована на 6 місяців з диференційованим підходом для різних категорій користувачів.

Впровадження ERP-системи дозволить ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» досягти стратегічних цілей підвищення ефективності управління ресурсами, покращення фінансових показників, зміцнення конкурентних позицій на українському ринку хлібобулочних виробів та сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Результати дослідження можуть бути використані іншими підприємствами харчової промисловості для модернізації системи управління ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абушов Т. Сутність та зміст нематеріальних ресурсів сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-45> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Бражник Л. В. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5. С. 115–120. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-18> (дата звернення: 25.05.2025).
3. Голяк А. Ю., Стефанський Ю. С. Сутність і види ресурсних потоків підприємств. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі*. 2023. С. 157–158. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/06/zbirnyk-gotovyj-13.06.pdf> (дата звернення: 25.05.2025).
4. Кузнецова К., Короленко О., Костик Є. Ефективне управління ресурсами підприємства: фінанси, людські ресурси та матеріали. *Наукові перспективи*. 2023. № 9(39). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9\(39\)-350-363](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-9(39)-350-363) (дата звернення: 25.05.2025).
5. Масюк Ю., Шкода А. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-27> (дата звернення: 25.05.2025).
6. Пучкова С., Колєв М. Трудові ресурси підприємства: аналіз стану та ефективності використання. *Development service industry management*. 2024. № 3. С. 245–253. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(37\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(37)) (дата звернення: 25.05.2025).
7. Середа Н. Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26> (дата звернення: 25.05.2025).
8. Хіміч С. В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної*

Академії управління персоналом. Економічні науки. 2023. № 5 (72). С. 51–56.
URL: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/72-8> (дата звернення: 25.05.2025).

9. Загороднюк О. В., Дмитрик І. О. Роль BPM, CRM та ERP систем у цифровій трансформації українського бізнесу. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва.* 2024. Т. 2, № 104. С. 191–201. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-104-2-191-201> (дата звернення: 25.05.2025).

10. Песцов В. ERP-системи в управлінні ресурсами малих і середніх аграрних підприємств: сутність, функції та переваги. *Економіка та суспільство.* 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-147> (дата звернення: 25.05.2025).

11. Боднарук А. Управління ресурсами ТОВ «Київ Хліб» із використанням сучасних ERP-систем URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/view/25337> (дата звернення: 25.05.2025).

12. Гладир Т. С. Ресурси підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка.* 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3044> (дата звернення: 25.05.2025).

13. Класифікація ресурсів підприємства. *StudFiles.* URL: <https://studfile.net/preview/5198789/page:5/> (дата звернення: 25.05.2025).

14. Матеріальні ресурси: їх економічна сутність. *StudFiles.* URL: <https://studfile.net/preview/5194122/page:3/> (дата звернення: 25.05.2025).

15. Співвідношення категорій «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «робоча сила» та «людський капітал». *Бібліотека BukLib.net.* URL: <https://buklib.net/books/30107/> (дата звернення: 06.06.2025).

16. Інформаційні ресурси. *StudFiles.* URL: <https://studfile.net/preview/5129956/page:16/> (дата звернення: 06.06.2025).

17. Бражник Л. В., Аранчій Д. С., Чоп В. С. Фінансові ресурси підприємства: управління та їх вплив на фінансовий стан. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2023. № 5 (05). С. 115–120. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.5-18> (дата звернення: 25.05.2025).

18. Бурлуцька С. В., Бурлуцький С. В. Системний підхід до управління проектами. *Time description of economic reforms*. 2020. № 3. С. 65–73. URL: <https://doi.org/10.32620/cher.2020.3.08> (дата звернення: 25.05.2025).
19. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємствам. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67> (дата звернення: 25.05.2025).
20. Попіль Ю., Хомюк Н., Коробчук М. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98> (дата звернення: 25.05.2025).
21. Гавловська Н. Сучасні підходи до управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023. Т. 318, № 3. С. 75–81. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-11> (дата звернення: 06.06.2025).
22. Задачін Д. Економічне значення програмного забезпечення для підтримки підприємницьких структур. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-175> (дата звернення: 25.05.2025).
23. Лавриненко С., Кравчук І., Буднік О. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37> (дата звернення: 25.05.2025).
24. Сиротинська А., Сиротинський О. Сучасні тенденції розвитку вітчизняних інформаційних систем для бізнесу. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2023. Т. 4, № 104. С. 331–340. URL: <https://doi.org/10.31713/ve4202329> (дата звернення: 25.05.2025).
25. 6 переваг ERP системи для підприємства. *Wezom*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/yak-rozrobka-vlasnoyi-erp-sistemi-vplivaje-na-pidprijemstvo> (дата звернення: 25.05.2025).
26. Мерінова С., Половенко Л. Роль систем управління персоналом в оптимізації кадрових процесів на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024.

№ 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-14> (дата звернення: 25.05.2025).

27. Тренди ERP-рішень у 2025 році в Україні. *One Service Consulting*. URL: <https://www.oneservice-consulting.com/blog/erp-1/trendi-erp-rishen-u-2025-rotsi-v-ukraini-24> (дата звернення: 25.05.2025).

28. Київхліб - виробник хлібо-булочних та сухих кондитерських виробів. URL: <https://kyivkhlub.ua/> (дата звернення: 25.05.2025).

29. ТОВ КИЇВХЛІБ. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/c/44375369> (дата звернення: 25.05.2025).

30. ТОВ КИЇВХЛІБ. *Clarity Project*. URL: <https://clarity-project.info/edr/44375369> (дата звернення: 25.05.2025).

31. Осадчий В. О. Фінансовий стан підприємства та шляхи його поліпшення : *master's thesis*. 2018. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/71176> (дата звернення: 25.05.2025).

32. Стешенко О. Д. Антикризове фінансове управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 54. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421> (дата звернення: 25.05.2025).

33. Марусяк Н. Л. Фінансові ризики та їх вплив на фінансовий стан підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 1. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.39> (дата звернення: 25.05.2025).

34. Марусяк Н. Л., Рачинський М. А. Фінансовий стан підприємства та його оцінка. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.46> (дата звернення: 25.05.2025).

35. Альтернатива 1С в Україні та порівняння аналогів програми 1С. *One Service Consulting*. URL: <https://www.oneservice-consulting.com/alternatyva-1c-v-ukraini-ogljad-ukrainskyh-ta-inozemnyh-analogiv> (дата звернення: 25.05.2025).

36. Ефективність і ERP: в IT-Enterprise розповіли як лідери галузі розвивають компанії. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/news/efektivnist-i-erp-v-it-enterprise-rozpovili-jak-lideri-galuzi-rozvivajut-kompanii-> (дата звернення: 06.06.2025).

37. Балашова Л., Несенюк А., Федорін В. Автоматизовані системи для бізнесу: як IT-Enterprise залучив Interpipe, «Укрнафту» та ДТЕК – Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/innovations/proekti-ukrnaftoyu-ta-dtek-i-borotba-z-rosiyskoyu-1s-zasnovnik-ukrainskogo-rozrobnika-erp-sistem-it-enterprise-pro-klientiv-v-ukraini-ekspansiyu-v-afriku-ta-shi-v-promislovosti-intervyu-22102024-24287> (дата звернення: 06.06.2025).
38. Як проходить впровадження ERP-системи. *IT-Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/kak-prohodit-vnedrenie> (дата звернення: 06.06.2025).
39. Що необхідно для успішного впровадження ERP. *oneservice-consulting*. URL: <https://www.oneservice-consulting.com/blog/erp-1/kliuchovi-roli-shcho-neobkhidni-dlia-uspishnogo-vprovadzhennia-erp-5> (дата звернення: 06.06.2025).
40. Кондратовіч М. Український ринок ERP-систем: переваги та недоліки 12 популярних рішень. URL: <https://dou.ua/forums/topic/38715/> (дата звернення: 06.06.2025).
41. Як правильно обрати систему управління запасами. *Wezom*. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/kak-pravilno-vybrat-sistemu-upravlenija-zapasami> (дата звернення: 06.06.2025).
42. Афанасьєва В. Д., Орленко О. М. Вплив мотивації на ефективність роботи персоналу підприємств в умовах воєнного стану в Україні. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі*. 2024. С. 93–94. URL: <https://stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/06/zbirnyk-gotovyj-13.06.pdf> (дата звернення: 25.05.2025).

ДОДАТКИ



Фінансова звітність за 2024 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "КИЇВХЛІБ"
М. КИЇВ, ВУЛ. КОСТЯНТИНІВСЬКА, БУД. 64
(ТОВ "КИЇВХЛІБ")

Код за ЄДРПОУ: [44375369](#)

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Ігнатенко Олена Юріївна
КАТОТТГ	UA800000000000719633
Кількість працівників	1 022

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	314.00	80 621.00
Основні засоби	1010	61 509.00	4 183.00
первісна вартість	1011	87 364.00	16 093.00
знос	1012	25 855.00	11 910.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	298.00	4 129.00
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	62 121.00	88 933.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	48 984.00	34 396.00
Виробничі запаси	1101	36 437.00	20 710.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	0.00	
Товари	1104	12 547.00	13 686.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Депозити перестраховування	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	369 797.00	391 735.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	28 557.00	243 129.00
з бюджетом	1135	2 052.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 052.00	
з нарахованих доходів	1140	30 173.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	193 161.00	178 350.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	35 077.00	25 767.00
Готівка	1166	1 032.00	2 840.00
Рахунки в банках	1167	34 045.00	19 702.00
Витрати майбутніх періодів	1170	215.00	2 140.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інші оборотні активи	1190	8 850.00	10 021.00
Усього за розділом II	1195	716 866.00	885 538.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	778 987.00	974 471.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	1 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27 679.00	50 105.00
Неоплачений капітал	1425	1 000.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	27 679.00	51 105.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	35 564.00	
товари, роботи, послуги	1615	630 553.00	737 474.00
розрахунками з бюджетом	1620	15 168.00	9 072.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	3 495.00
розрахунками зі страхування	1625	3 978.00	4 787.00
розрахунками з оплати праці	1630	14 839.00	16 981.00
за одержаними авансами	1635	6 123.00	5 665.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	21 531.00	28 992.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	420.00	120 395.00
Усього за розділом III	1695	728 176.00	923 366.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	778 987.00	974 471.00

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	4 717 595.00	4 258 758.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховування	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 818 910.00	2 722 823.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	1 898 685.00	1 535 935.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	28 575.00	53 515.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	134 492.00	121 889.00
Витрати на збут	2150	1 704 054.00	1 411 609.00
Інші операційні витрати	2180	58 399.00	39 290.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	30 315.00	16 662.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	644.00	1 851.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	2 052.00	4 077.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	22.00	1 868.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	28 885.00	12 568.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис.грн
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6 276.00	-2 875.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	22 609.00	9 693.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	22 609.00	9 693.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	120 158.00	81 686.00
Витрати на оплату праці	2505	375 782.00	270 567.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	69 810.00	54 183.00
Амортизація	2515	14 003.00	17 934.00
Інші операційні витрати	2520	1 373 048.00	1 208 177.00
Разом	2550	1 952 801.00	1 632 547.00

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ТЕМУ:
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТОВАРИСТВА
З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КИЇВ ХЛІБ» ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ ERP-СИСТЕМ

Виконав: студент 4 курсу, гр. МПТ-216, спеціальності 073– Менеджмент

Освітня програма – Менеджмент інформаційних технологій

Артемій Боднарук

Керівник: канд. екон. наук, доцент каф. МБІС Юрчук Н. П.



Актуальність, мета та завдання дослідження

Актуальність дослідження полягає у необхідності підвищення ефективності управління ресурсами підприємств харчової промисловості в умовах цифровізації економіки та посилення конкуренції на українському ринку хлібобулочних виробів.

Мета дослідження: розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення системи управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» шляхом впровадження сучасних ERP-систем.

Предмет дослідження: система управління ресурсами підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Об'єкт дослідження: ТОВ «КИЇВХЛІБ»

Основні завдання:

- Дослідити теоретичні засади управління ресурсами підприємства
- Проаналізувати систему управління ресурсами ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»
- Розробити математичну модель для обґрунтування вибору ERP-системи
- Оцінити економічну доцільність впровадження IT-Enterprise ERP
- Розробити план впровадження ERP-системи

Класифікація ресурсів підприємства

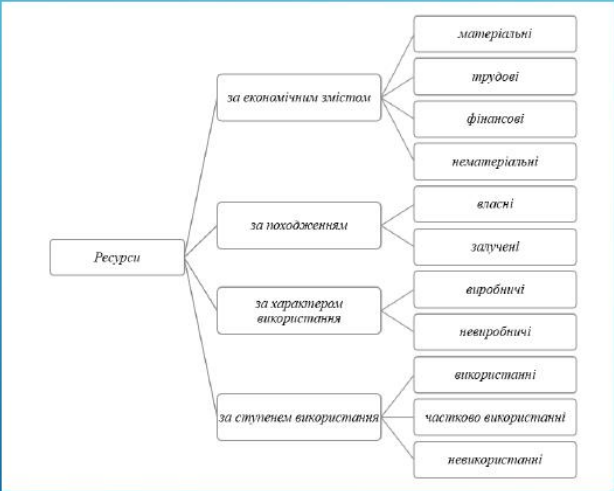


Рисунок 1

Характеристика ТОВ «КИЇВ ХЛІБ»

Загальна інформація про ТОВ «КИЇВХЛІБ»

Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «КІПВХЛІБ»
Скорочена назва	ТОВ «КІПВХЛІБ»
Код ЄДРПОУ	44375369
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Дата реєстрації	26 квітня 2021 року
Статутний капітал	1 000 000 грн
Засновник	АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Аліва Інвестментс»
Керівник	Кравченко Наталя Вікторівна
Юридична адреса	04080, м. Київ, вул. Костянтинівська, буд. 64
Основний вид діяльності	Виробництво хлібобулочних виробів
Додаткові види діяльності	Оптова торгівля продуктами харчування, роздрібна торгівля, складське господарство, транспортні послуги

Таблиця 1

Напрями діяльності ТОВ «КИЇВХЛІБ»

Категорія діяльності	Найменування напрямку
Основна виробнича діяльність	Виробництво хліба та свіжих кондитерських виробів
	Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів тривалого зберігання
	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
Оптова торгівля	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошняними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах
	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	Роздрібна торгівля напоями в спеціалізованих магазинах
	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
Роздрібна торгівля	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет

Таблиця 2

Організаційна структура управління

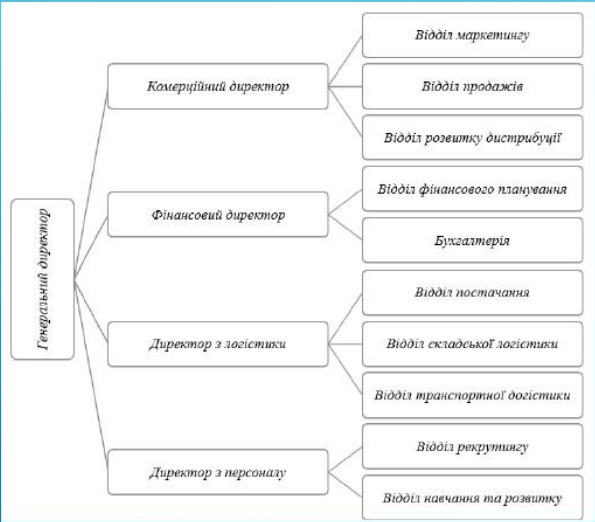


Рисунок 2

Фінансові показники діяльності підприємства

Таблиця 3

Аналіз фінансових результатів ТОВ «КІПВХЛП» за 2022-2024 рр							
Показник	2022 р. тис. грн	2023 р. тис. грн	2024 р. тис. грн	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+	%	+	%
Чистий дохід від реалізації	3289126	4258759	4737995	+1019630	39,5	+1423469	43,4
Відсоток операційного доходу	56288	13515	28375	-2773	-4,9	-27713	-49,2
Результат до оподаткування	3345414	4312273	4746170	+163341	3,9	+1400756	41,9
Собівартість реалізованих продуктів	2240221	2722823	2818910	517602	23,4	606089	27,5
Високий добуток	1078995	1535935	1859685	457030	42,4	810780	76,0
Адміністративні витрати	80305	121849	134492	41584	51,8	54187	67,5
Витрати на збут	930480	1411609	1703058	881189	94,7	775614	83,1
Відсоток операційного доходу	67812	36200	58300	-21822	-41,5	-8713	-13,0
Результат до оподаткування	1077857	1172788	1895941	494951	45,9	818088	76,0
Фінансові результати	57336	16662	30315	-46674	-70,9	-27021	-47,1
Фінансові результати	0	1851	644	1851	64,4	-	-
Фінансові результати	1341	4077	3952	-264	-19,7	711	53,0
Відсоток операційного доходу	66	0	0	-66	-100	-66	-100,0
Відсоток операційного доходу	0	1868	32	1868	100	32	1,7
Відсоток операційного доходу	59061	12568	28885	-28885	-43,9	-27176	-48,5
Відсоток операційного доходу	-10226	-2875	-6276	-13481	-128,3	-9950	-38,6
Відсоток операційного доходу	45835	9693	22609	-16142	-78,9	-23226	-50,7

Таблиця 4

Аналіз фінансових коефіцієнтів ТОВ «КІПВХЛП» за 2022-2024 рр							
Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+	%	+	%
Показники рентабельності							
Рентабельність продажів (за чистим прибутком), %	1,39	0,23	0,48	-1,16	-83,5	-6,91	-65,6
Рентабельність продажів (за валовим прибутком), %	32,80	36,07	40,25	3,27	10	+7,44	22,7
Рентабельність продажів (за операційним прибутком), %	1,74	0,39	0,64	-1,35	-77,6	-1,10	-63,1
Рентабельність активів (ROA), %	6,21	1,24	2,32	-4,97	-80	-3,89	-62,6
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	233,72	35,02	44,24	-218,70	-94,2	-369,48	-82,6
Показники ліквідності та платоспроможності							
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,00	0,98	0,96	-0,02	-2	-0,04	-4,1
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,93	0,92	0,92	-0,01	-1,1	-0,01	-1,0
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,06	0,05	0,03	-0,01	-16,7	-0,02	-33,1
Показники фінансової стійкості							
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	2,45	3,55	3,24	1,10	44,9	+2,80	114,3
Коефіцієнт заборгованості	67,55	96,45	94,76	-1,30	-1,1	-2,80	-2,9
Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	39,86	27,14	18,07	-12,72	-31,9	-21,79	-54,7
Коефіцієнт фінансового левериджу	40,86	28,14	19,07	-12,72	-31,1	-21,79	-53,3

Таблиця 5

Аналіз показників ділової активності ТОВ «КІПВХЛП» за 2022-2024 рр							
Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+	%	+	%
Коефіцієнти оборотності (разів за рік)							
Оборотність активів	4,90	5,61	5,28	0,63	12,7	-0,40	-8,1
Оборотність оборотних активів	4,89	5,84	5,33	1,25	26,7	+0,64	13,6
Оборотність дебіторської заборгованості	6,43	9,27	12,39	2,84	44,2	+3,96	92,7
Оборотність кредиторської заборгованості	71,03	55,90	67,62	-15,13	-21,3	-3,44	-4,8
Оборотність власного капіталу	2,61	4,32	4,32	0,71	19,7	+0,51	14,0
Періоди оборотності (днів)							
Період оборотності активів, днів	73,32	-	-	-	-	-	-
Період оборотності оборотних активів, днів	36,78	30,30	30,66	-17,39	-50,6	-27,32	-48,1
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	5,14	6,58	5,40	1,39	27,0	+0,26	5,1
Період оборотності кредиторської заборгованості, днів	181,01	84,51	88,57	-16,48	-19,3	-12,44	-12,3
Угальовані показники ділової активності							
Співвідношення оборотних активів до оборотних зобов'язань	61,92	45,92	34,86	-16	-25,9	-27,06	-43,7
Співвідношення оборотних активів до власного капіталу	-39,00	-38,61	-53,71	6,48	-1,2	14,62	-37,4

Структура ресурсів підприємства

Таблиця 6

Структура ресурсів ТОВ «ЗІВІХІЛЬ»							
Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+-	%	+-	%
Матеріальні ресурси							
Виробничі запаси, тис. грн	35 091	36 437	20 710	1 346	3.8%	-14 381	-41.0
Матеріальна сума запасів, тис. грн	48 440	48 094	34 296	544	1.1%	-14 044	-29.0
Основні засоби, тис. грн	35 709	61 509	4 183	25 800	72.3%	-31 526	-88.3
Незавершені капітальні інвестиції	381	314	80 621	-287	-46.0%	80 040	13776.2
Тривалі ресурси							
Кількість працівників, осіб	974	973	1 022	-1	-0.1%	48	4.9
Витрати на оплату праці, тис. грн	195 085	270 567	375 782	75 182	38.0%	179 837	81.9
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	40 440	54 183	69 830	13 743	34.0%	29 370	72.6
Поточні забезпечення персоналу, тис. грн	12 491	21 531	28 992	8 840	69.7%	16 301	128.4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	3 377	4 377	4 616	1 000	29.6%	1 239	36.7
Фінансові ресурси							
Власний капітал, тис. грн	18 065	27 679	51 105	9 614	53.2%	33 040	182.9
Забезпечення оборотних засобів, тис. грн	18 427	23 132	0	4 705	25.5%	-18 427	-100.0
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	41 738	35 077	25 767	-6 661	-16.0%	-15 971	-38.3
Кредиторська заборгованість, тис. грн	650 573	650 553	727 474	-20	-0.0%	106 901	17.0
Інформаційні ресурси							
Адаптивність продукції	власна 300 найманих						
Система контролю якості	Технічний заводський на кожному виробничому підприємстві						

Таблиця 7

Ефективність використання ресурсів ТОВ «ЗІВІХІЛЬ»							
Показники	2022	2023	2024	Відхилення 2023/2022		Відхилення 2024/2022	
				+-	%	+-	%
Продуктивність праці							
Продуктивність праці за загальною, тис. грн/особу	3 376,93	4 376,94	4 616,04	1 000,01	29.6%	1 239,12	36.7%
Продуктивність праці за виробничими, тис. грн/особу	47,06	9,96	22,12	-37,10	-78.8%	-24,94	-13.0%
Ефективність використання активів							
Фінансовіддача основних засобів, грн/грн	112,87	87,43	143,63	-45,04	-42.6%	-8,04	-9.9%
Оборотність матеріальних активів, грн/грн	4,90	5,81	5,38	0,83	12.7%	0,40	8.3%
Оборотність оборотних активів, грн/грн	4,69	5,04	5,33	1,25	26.7%	0,44	13.8%
Рівень задоволення активів, %	497,84%	561,43%	538,09%	63,61%	12.8%	40,28%	8.3%
Ефективність використання матеріальних ресурсів							
Матеріальна віддача, грн/грн	28,80	32,14	39,26	-6,66	-11.3%	-19,33	-32.2%
Оборотність запасів, разів/рік	45,43	55,59	83,89	9,94	21.8%	34,33	79.8%
Ефективність використання капіталу							
Оборотність власного капіталу, грн/грн	182,87	186,20	118,76	4,33	2.3%	-82,31	-34.2%
Ефективність власного капіталу (ROE), %	283,73%	423,31%	87,39%	211,34%	83.3%	196,11%	77.4%
Узагальнені показники ефективності							
Власна ефективність ресурсів, %	423,28%	426,02%	382,83%	12,77%	3.0%	-40,41%	-9.5%
Ресурсовіддача виробництва, %	7,73%	8,27%	10,51%	0,82%	6.7%	2,74%	33.8%
Економічна ефективність ресурсів, %	17,61%	2,73%	4,06%	-15,23%	-84.7%	-13,42%	-44.6%

Математична модель вибору ERP-системи

Таблиця 8

Критерії оцінювання ERP-систем та їх вагові коефіцієнти			
№ з/п	Критерій оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Відсоток, %
1	Функціональність управління виробництвом	0,25	25
2	Ефективність управління запасами сировини	0,20	20
3	Інтеграція з обліковими системами	0,15	15
4	Вартість впровадження та обслуговування	0,15	15
5	Зручність використання та адаптації персоналу	0,10	10
6	Надійність та стабільність роботи	0,10	10
7	Локалізація та підтримка української мови	0,05	5
Разом		1,00	100

Таблиця 9

Оцінки ERP-систем за встановленими критеріями						
Критерій оцінювання	Вага	SAP Business One	1С:Бухгалтерський облік	Oracle NetSuite	Ерікс ЕРР	IT-Експертіза
Функціональність управління виробництвом	0,25	0,85	0,75	0,80	0,82	0,95
Ефективність управління запасами сировини	-	0,777	0,689	0,760	0,785	0,716
Інтеграція з обліковими системами	0,15	0,70	0,75	0,85	0,80	0,90
Вартість впровадження та обслуговування	-	0,149	0,139	0,170	0,169	0,186
Зручність використання та адаптації персоналу	0,15	0,75	0,80	0,70	0,65	0,85
Надійність та стабільність роботи	-	0,177	0,129	0,185	0,098	0,128
Локалізація та підтримка української мови	0,05	0,70	0,65	0,50	0,75	0,85
Зручність використання та адаптації персоналу	-	0,181	0,089	0,075	0,113	0,128
Надійність та стабільність роботи	0,10	0,60	0,75	0,70	0,65	0,80
Ефективність управління запасами сировини	-	0,089	0,075	0,070	0,061	0,086
Локалізація та підтримка української мови	0,05	0,60	0,40	0,30	0,40	0,95
Функція порівняння (U _{ij})	Σ	0,741	0,726	0,725	0,716	0,892
Ранг системи	-	3	5	4	2	1

Економічне обґрунтування впровадження IT-Enterprise

Таблиця 10

Розрахунок собівартості впровадження IT-Enterprise на ТОВ «КІІВ ХЛІБ»			
№ з/п	Стаття витрат	Розрахунок	Сума, грн
1	Витрати на оплату праці (ЗП)	-	724680
	1.1. Основна заробітна плата (ЗПО)	2 спеціалісти × 45 000 грн × 6 міс.	540000
	1.2. Додаткова заробітна плата (ЗПд)	540 000 × 10%	54000
	1.3. Єдиний соціальний внесок (ЄСВ)	(540 000 + 54 000) × 22%	130680
	2	Консультації експертів + технічна підтримка	450000
3	Вартість придбання ліцензій (В)	150 користувачів × 8 000 грн	1200000
4	Інші витрати (І)	250% від ЗПО	1550000
	4.1. Навчання персоналу	150 користувачів × 3 000 грн	450000
	4.2. Налаштування серверного обладнання	Модернізація IT-інфраструктури	400000
	4.3. Створення резервних копій даних	Міграція та безпека даних	200000
	4.4. Непередбачені витрати	10% від загальних витрат	300000
ЗАГАЛЬНА СОВІВАРТІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ (С)		ЗП + Н + В + І	3724680
У тому числі:		-	-
- Витрати на персонал		19,5% від загальної суми	724680
- Програніє забезпечення		32,2% від загальної суми	1200000
- Послуги та обладнання		48,3% від загальної суми	1800000

Таблиця 11

Порівняльний аналіз експлуатаційних витрат та розрахунок економічного ефекту			
Показник	Існуюча система	IT-Виробництво	Економія (+/-)
1. Витрати на персонал, грн/рік	1771440	724680	+1046760
- Основна заробітна плата	1320000	540000	+780000
- Додаткова заробітна плата	132000	54000	+78000
- Єдиний соціальний внесок	319440	130680	+188760
2. Ліцензійні витрати, грн/рік	420000	240000	+180000
3. Інші витрати, грн/рік	88512	36234	+52278
Всього експлуатаційні витрати (Е), грн/рік	2280012	1000914	+1279098
4. Продуктивність системи	-	-	-
- Час виконання роботи, хв	12	7	-5
- Обсяг роботи за рік, умов. од.	8750	15000	+6250
Витрати на од. роботи, грн	260,57	66,73	-193,84
5. Розрахунок економічного ефекту	-	-	-
Спосіб 1: Ліцензійні експлуатаційні витрати	-	-	2445854
Спосіб 2: З урахуванням впровадження	-	-	1176756
6. Початкові інвестиції	-	3724680	-3724680
7. Загальні витрати 1-го року	2280012	4725594	-2445882
8. Термін окупності (То)	-	-	1,9 року
9. ЕКОНОМІЧНА ДОПІЛЬНОСТЬ	-	-	ТАК

План впровадження ERP-системи та очікувані результати

Впровадження ERP-системи IT-Enterprise на ТОВ «КІІВ ХЛІБ» представляє собою комплексний процес цифрової трансформації, що розпочинається з детального аналізу існуючих бізнес-процесів та створення проектною командою з представників усіх ключових підрозділів підприємства. Перший етап включає картування поточних процесів управління запасами сировини, планування виробництва хлібобулочних виробів та контролю якості продукції з особливою увагою до специфічних вимог харчової промисловості, включаючи контроль термінів придатності та дотримання санітарних норм.

Очікуваний ефект від впровадження IT-Enterprise включає значне підвищення ефективності управління ресурсами через скорочення втрат від надлишкових запасів сировини на 15-20 відсотків завдяки точному прогнозуванню потреб у інгредієнтах та оптимізації розмірів замовлень. Автоматизація процесів планування забезпечить підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та покращення координації між виробничими дільницями, а модуль контролю якості дозволить знизити ризики випуску неякісної продукції.

Висновки

Проведене дослідження підтвердило високу економічну доцільність впровадження ERP-системи IT-Enterprise на ТОВ «КИЇВ ХЛІБ» з річним економічним ефектом 217 мільйонів гривень при початкових інвестиціях 47,2 мільйона гривень та терміні окупності 2,2 року. Математична модель вибору системи врахувала специфіку хлібопекарського виробництва з короткими термінами зберігання продукції, складною номенклатурою з 500 найменувань та географічною розподіленістю виробничих потужностей.

Впровадження створить основу для цифрової трансформації підприємства та підвищення конкурентоспроможності на українському ринку хлібобулочних виробів через оптимізацію всіх видів ресурсів. Перспективи розвитку включають можливості масштабування бізнесу, входження на нові ринки, підвищення стандартів якості відповідно до європейських норм та створення передумов для експорту продукції, що забезпечить стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Дякую за увагу!

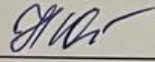
ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ (КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ

Назва роботи:

Удосконалення процесу управління ресурсами товариства з обмеженою відповідальністю "КИЇВ ХЛІБ" із використанням сучасних ERP-систем

Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота

Підрозділ Кафедра менеджменту на безпеки інформаційних систем
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Гр. МІТ-216

Керівник доцент Юрчук Н.П. 

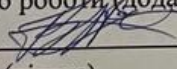
Показники звіту подібності Strike Plagiarism

Оригінальність	99,56%
Загальна схожість	0,44%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ **Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.**
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ 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.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається)

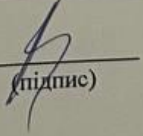
Автор 
 (підпис)

Боднарук А.І.
 (прізвище, ініціали)

Опис прийнятого рішення

- ☐ Допустити до захисту

Особа, відповідальна за перевірку


 (підпис)

Коваль Н.П.
 (прізвище, ініціали)

Експерт
 (за потреби)

(підпис)

(прізвище, ініціали, посада)