

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

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю
приватного акціонерного товариства «Вінницький завод “Будмаш”»
на засадах діджиталізації»**

Виконав студент 2-го курсу, групи МПОУ-20мз
спеціальності 073 – «Менеджмент»

_____Гронський А. Ю.

Керівник: д.е.н., професор кафедри ЕПВМ

_____Буреннікова Н.В.

« ____ » _____ 2022 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри менеджменту
маркетингу та економіки ВНТУ

_____Вітюк А.В.

« ____ » _____ 2022 р.

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

Підпис

« ____ » _____ 2022 р.

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань - 07 Управління і адміністрування
Спеціальність 073 – Менеджмент
Освітньо-професійна програма - Менеджмент підприємств, організацій і установ

ЗАТВЕРДЖУЮ

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

О.Й. Лесько

“ 25 ” 01 2022 року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Гронському Андрію Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «Будмаш» на засадах діджиталізації»

керівник роботи д. е. н., професор Буреннікова Наталія Вікторівна,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ ”

2. Строк подання студентом роботи 30.05.2022 р.

3. Вихідні дані до роботи спеціальна економічна література, монографії, посібники, методична література, статистична звітність та статистичні щорічники, фінансова звітність ПрАт Вінницький завод «Будмаш» та ін. джерела.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) теоретичні аспекти ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства на засадах діджиталізації; сучасний стан і тенденції впровадження ефективних інструментів управління фінансовою діяльністю підприємства; впровадження діджиталізації як сучасного інструмента управління фінансовою діяльністю підприємства та забезпечення його ефективності на прот Вінницький завод "Будмаш" тощо.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) рисунки складових концепцій та принципів комерційної діяльності підприємства, організаційна структура управління ПрАт Вінницький завод «Будмаш», динаміки основних фінансово-економічних показників ефективності діяльності підприємства; таблиці оціночні показники, фінансово-економічні показники діяльності ПрАт Вінницький завод «Будмаш», розраховані оціночні показники основних засобів ПрАт Вінницький завод «Будмаш», план рекомендацій та ін

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальний	д.е.н, професор Буреннікова Н.В.	31.01.2022	

7. Дата видачі завдання 31.01.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	31.01.2022 р.	
2.	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ МКР)	лютий-березень 2022 р.	
3.	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ МКР)	квітень 2022 р.	
4.	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ МКР)	травень 2022 р.	
	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	травень 2022	
	Рецензування МКР	06.06.2022	
	Захист МКР	червень 2022р. за графіком кафедри	

Студент _____
(підпис)

Гронський А.Ю.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)
ініціали)

Буреннікова Н.В.
(прізвище та

АНОТАЦІЯ

УДК 658.14/.17

Гронський А.Ю. Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький завод “Будмаш”» на засадах діджиталізації». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – Менеджмент, освітня програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ. Вінниця: ВНТУ, 2022. 119 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 61 назва; рис.: 9; табл. 13.

У магістерській кваліфікаційній роботі розроблено стратегію, яку узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2030 року та враховує відповідні операційні цілі та Стратегією збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Внесені пропозиції, які сприятимуть забезпеченню належного розв’язання системних проблем. Розглянуто різні шляхи розширення та підвищення ефективності роботи фінансової діяльності досліджуваного підприємства. Та проведено відповідні дослідження. Обрана стратегія передбачає подальше підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та дозволить провести оновлення виробничих фондів і впровадити основні механізми діджиталізації та подальшого залучення інвестицій на основі сучасних форм.

У кваліфікаційній роботі виконано аналіз основних фінансово-економічних показників. Також в роботі описано організаційно-управлінську структуру, визначено її недоліки та окреслено шляхи їх мінімізації за рахунок впровадження цифрової трансформації розрахунок основних економічних показників. У роботі проаналізовано ефективність управління та стан фінансової діяльності на ПрАТ Вінницький завод "Будмаш". Визначено напрямки підвищення ефективності управління на засадах діджиталізації.

Ключові слова: ефективність, управління, фінансова діяльність, діджиталізація.

ABSTRACT

Hronskyyi A.Y. Improving the efficiency of financial management of the private joint-stock company "Vinnytsya Factory" Budmash "" on the basis of digitalization. " Master's thesis in the specialty 073 - Management, educational program - Management of enterprises, organizations and institutions. Vinnytsya: VNTU, 2022. 119 p.

In Ukrainian language. Bibliogr.: 61 titles; fig.: 9; table 13.

The master's qualification work develops a strategy that is consistent with the State Strategy for Regional Development until 2030 and takes into account the relevant operational objectives and the Strategy for Balanced Regional Development of Vinnytsya region for the period up to 2027. Suggestions have been made to help ensure that systemic issues are properly addressed. Various ways to expand and increase the efficiency of financial activities of the studied enterprise were considered. And relevant research has been conducted. The chosen strategy envisages further increase of efficiency of use of financial resources and will allow to carry out updating of production assets and to introduce the basic mechanisms of digitalization and further attraction of investments on the basis of modern forms.

In the qualification work the analysis of the basic financial and economic indicators is executed. The paper also describes the organizational and managerial structure, identifies its shortcomings, and presents ways to minimize them through the introduction of digital transformation, calculation of key economic indicators. The paper analyzes the efficiency of management and the state of financial activities at PJSC Vinnytsya plant "Budmash". The directions of increase of management efficiency on the basis of digitalization are determined.

Key words: efficiency, management, financial activity, digitalization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства: сутність, значення.....	7
1.2 Методичні основи процесу управління фінансовою діяльністю підприємства	23
1.3 Діджиталізація як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємства.....	30
1.4 Висновки до розділу.....	39
2 СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	41
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"	41
2.2 Аналіз абсолютних та відносних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"	52
2.3 Інструменти управління фінансовою діяльністю ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"	60
2.4 Висновки до розділу.....	63
3 ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК СУЧАСНОГО ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"	65
3.1 Заходи з підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства на основі його сучасних форм.....	65
3.2 Вдосконалення процесу управління фінансовою діяльністю підприємства та підвищення його ефективності за допомогою діджиталізації	79
3.3 Висновки до розділу	82

ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
Додаток А (обов'язковий) ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ (КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ	91
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання на магістерську кваліфікаційну роботу	92
Додаток В Консолідований баланс ПрАТ Вінницький завод «Будмаш»	94
Додаток Г Стратегія управління економікою підприємства на основі SEE-аналізу в умовах діджиталізації	113

ВСТУП

Лібералізація ринкових відносин у національній економіці потребує докорінних змін у системах управління на всіх рівнях, у тому числі й на мікрорівні. Її традиційна модель зосереджена на діях керівників та пошуку внутрішніх резервів. Тому сучасній економічній трансформації перешкоджають не лише застарілі методи управління, але і неефективність.

У сучасному світі система суспільного виробництва зазнала глобальних змін. Постійні інновації та зміни стали необхідною умовою існування підприємств. В той же час, активне залучення інформаційно-комунікаційних технологій стало однією з базових характеристик сучасної економічної реальності.

Питання, пов'язані із підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства є предметом дослідження таких вчених, як Д. Бауерсокс, Д. Бонне, Дж. Вестерман, К. Дальхам, Д. Едер, П. Крей, Е. Макафі, Д. Ніл, Г. Уестерман, С. Хаузет, С. Шабле, С. Шайбле та інші. Серед вітчизняних науковців можна зазначити В. Апалькову, Т. Богдан, Н. Буреннікову, С. Войтка, С. Волосович, О. Леська, А. Маслова, В. Плескач, М. Тарасюк, С. Циганова та інші.

Актуальність теми. Питання впровадження діджиталізації, як інструмента управління фінансовою діяльністю підприємства та забезпечення його ефективності на вітчизняних підприємствах є необхідним інструментом посилення можливостей підприємства. А також щоб визначити, в якому напрямі буде розвиватися підприємство і як воно буде діяти.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка і наукове обґрунтування теоретичних та науково-методичних підходів, практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства. Для досягнення поставленої мети при проведенні досліджень необхідно розв'язати наступні задачі:

1. Розробити нові чи удосконалити існуючі методи підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю на підприємстві.
2. Провести аналіз фінансово-економічних показників підприємства.
3. Виконати аналіз організаційної структури підприємства та визначити її

переваги та недоліки

4. Провести аналіз макросередовища, сильних і слабких сторін підприємства.
5. Покращити існуючу стратегію розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю з використанням принципів діджиталізації на прикладі ПрАт Вінницький завод «Будмаш».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних засад та практичних аспектів щодо підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства.

Наукову новизну одержаних результатів становить удосконалення стратегії підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю з використанням принципів діджиталізації на основі інноваційних підходів, які ґрунтуються на сучасних алгоритмах розрахунків цієї ефективності, а також дістала подальшого розвитку систематизація певного інструментарію та обґрунтування відповідних заходів стосовно зазначеної ефективності.

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Результати досліджень в магістерській кваліфікаційній роботі обговорювались на регіональних конференціях: Науково-технічна конференція підрозділів Вінницького національного технічного університету 2022 р., м. Вінниця [62].

Джерела розробки:

1. Положення про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти / Уклад. А.О. Семенов, Л.П. Громова, Т.В. Макарова, О.В. Сердюк, – Вінниця: ВНТУ, 2021 – 60с.

2. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. No22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>.

3. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industry URL:<https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

1.1 Ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства: сутність, значення

Економічні процеси в нашій державі значно впливають на діяльність усіх господарюючих суб'єктів, на їх матеріальне, правове та інформаційне середовище. За таких умов нестабільність зовнішніх факторів діяльності у поєднанні з низькою адаптивною здатністю до будь-яких ринкових перетворень – створюють загрози для подальшого розвитку підприємств. За таких умов усі бізнес-процеси на підприємствах зазнають значних змін. Ці зміни передусім пов'язані зі збереженням або відтворенням конкурентоспроможності підприємств.

Фокусування на певний конкурентний статус спонукає підприємство до ефективного використання всіх наявних ресурсів, навичок персоналу та усіх можливостей, як інноваційних, інформаційних, так і фінансових можливостей. А отже в контексті підтримання конкурентоспроможності та подальшого ефективного розвитку підприємства, набуває особливого значення ефективність системи управління.

Ефективність є однією з головних характеристик результативності управління діяльністю підприємства. Це зумовлює необхідність її детального вивчення і забезпечення ефективності тісно пов'язано з його оцінюванням. Результати такого оцінювання дозволяють встановити масштаб і зміну спрямованості в управлінні діяльністю підприємства, прогнозувати їх вплив на ключові функціональні підсистеми підприємства, ухвалювати відповідні управлінські рішення щодо підвищення та підтримки рівня ефективності управління діяльністю, вибрати методи, способи, інструменти управління діяльністю підприємства [1].

Ефективне управління діяльністю підприємства визначається як процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та ефективно керують ними шляхом постановки цілей та детальної розробки засобів їх досягнення. Управління діяльністю підприємства, або менеджмент підприємства передбачає виконання функцій планування, організації, контролю праці, координації, мотивації робітників організації для досягнення визначених цілей. Для ефективного управління діяльністю підприємства необхідні навички менеджменту. Це вміння, впливаючи на діяльність окремого працівника, групи чи навіть організації в цілому - спрямувати працю, інтелект, мотиви поведінки людей, для досягнення визначених цілей.

Мистецтвом нав'язування, мотивації та досягнення цілі володіють менеджери. Вони забезпечують ефективне управління всіма бізнес-процесами підприємства, адже їх робота полягає в організації та управлінні зусиллями всього персоналу для досягнення цілей. Власне тому менеджмент і визначається як система управління підприємством.

Водночас, кожна система управління також впливає на навколишнє середовище, подаючи на виході системи інформацію та продукт функціонування системи (товари, послуги, фінанси та ін.). Тому для ефективного функціонування будь-якої системи управління необхідно врахувати всі чинники як внутрішнього, так і зовнішнього характеру, які на неї впливають [2].

Також, при узагальненні різноманітних характеристик менеджменту, для нього можна дати наступне визначення. Менеджмент — це система організації колективної праці, ефективного застосування ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні ефективності роботи персоналу підприємства та підприємства в цілому.

Своєю чергою проф. В. І. Терещенко наголошує на потребі розрізняти поняття організації і менеджменту(управління). Оскільки під організацією слід розуміти структуру, в сфері якої здійснюються певні заходи. А управління — це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на досягненні певної мети.

Організація має багато спільного з підприємством, особливо в плані методів і способів управління [3].

Управлінська діяльність тісно пов'язана з інженерним та матеріальним(економічним) забезпеченням виробничо-господарських процесів. Варто зазначити, що в Україні було гіпертрофований напрям, щодо керування всіма галузями та системами та споживчою кооперацією в тому числі. Це можна пояснити тим, що не проводилась цілеспрямовано підготовка кадрів управління, а до практичного управління залучаються галузеві фахівці. Галузеві фахівці неминуче змушені опиратись на наявну систему професійних знань, що призводило до того, що вини в основному зосереджували свою увагу та діяльність, лише на інженерно-економічних питаннях. І з отриманням значного досвіду керівництва, переважна частина з них приходили до того, що управління виробничо-господарськими процесами зводиться до управління персоналом. Що в свою чергу вимагає розуміння мотивації і поведінки кожної людини у сфері виробництва та управління, а також вміти створювати сприятливі зовнішні і внутрішні умови з метою ефективного сприяння для досягнення поставлених цілей виробництва.

Виробничо-господарська діяльність підприємства спрямована на оволодіння частки ринку вироблених товарів чи послуг та ефективне використання складових чинників виробництва та своїх та залучених коштів. З огляду на це слід зазначити, що менеджмент структурно можна розподілити на три основні частини: маркетинг, управління виробництвом, фінансовий менеджмент.

Ефективне управління соціально-економічними системами вимагає в загальному, персональну відповідальності за досягнення чітко сформульованої мети. Це можливо лише у випадку поділу праці в апараті управління та надання керівникам усіх рівнів відповідних повноважень та прав для прийняття позитивних і негативних санкцій.

Вагомою частиною менеджменту є також наявність цілей, які повинні досягатися підприємством наполегливою діяльністю. Цілі можуть встановлюватися самостійно або вищою ланкою управління, тобто ззовні. Цілі

повинні бути зрозумілими, чітко сформульованими і такими, які можуть бути реально досягнутими та проконтрольованими. В іншому випадку йдеться лише про бажання чи наміри.

Взаємодія під час виробництва чи управління базується на розподілі праці та завдань між окремими працівниками чи різними групами працівників. Менеджмент є процесом, в ході якого поєднуються різні частини розподіленої праці, що забезпечує координацію праці працівників та їхніх груп.

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно виконувати оцінку ефективності управління. Для цього використовуються різні методи оцінки ефективності управління підприємством і, звісно, окремих напрямків роботи управлінського персоналу. Тобто, за результатами атестації, за визначенням завантаженості та чисельності персоналу. За цими показниками можна виділити декілька груп методів оцінки ефективності діяльності підприємства. Одна з груп методів передбачає розрахунок ефективності за узагальнюючим показником. Узагальнюючим показником пропонується використовувати величину реалізованої продукції і величину прибутку, що приходить на 1 гривню витрат для утримання апарату управління, чи ступінь виконання управлінським персоналом нормованих виробничих завдань.

Друга група методів передбачає використання системи показників для ефективності управлінської діяльності:

- 1) розмір прибутку, що приходить на одного управлінця, розмір прибутку, що приходить на одну гривню заробітної плати;
- 2) виконання планового завдання; якість виконаних робіт[4].

Слід зазначити, що ефективність управління не визначається лише факторами зовнішнього середовища підприємства, адже в першу чергу ефективність залежить від дій персоналу в процесі діяльності організації, в процесі реалізації розроблених планів та програм розвитку підприємства і в процесі досягнення поставлених цілей. Отже, ефективність управління залежить від якості встановлення цілей, адекватності обраних стратегій цілям підприємства,

оптимальності процесів реалізації стратегій, мотивації персоналу на досягнення цілей, кваліфікації персоналу, технології та стилю управління.

Також є багато підходів до самого визначення поняття ефективності управління. Узагальнення різних підходів дало можливість запропонувати таке визначення: ефективність управління – це результативність функціонування системи і процесу управління як взаємодії керуючої та керованої систем, що забезпечує досягнення цілей підприємства. А також результативність, яка визначається співвідношенням ефекту від реалізації різноманітних інвестицій в систему управління підприємством з розміром витрат, необхідних для їх впровадження.

Зовнішня ефективність управління – це ефективність, що характеризується ступенем виконання поставлених цілей, а також ступенем виконання планів діяльності підприємства. Внутрішня ефективність може бути охарактеризована за допомогою показників економічної, фінансової, ресурсної ефективності, а також показників, що характеризують соціальний, науково-технічний та екологічний ефект управління підприємством.

Науково-технічний ефект управління – це вид впливу, що характеризується декількома процесами. Зокрема: збільшення частки нових інформаційних технологій, зростання частки інноваційних технологічних процесів, зростання коефіцієнту автоматизації робіт на підприємстві, підвищенням на підприємстві організаційного рівня торгівлі і праці та підвищенням конкурентоспроможності підприємства.

Екологічний ефект управління характеризується: підвищенням екологічності та ергономічності роботи підприємства; збільшення частки високо екологічних товарів в асортименті підприємства; зростання частки товарів з високою ергономічністю в асортименті підприємства; зменшення штрафів за порушення екологічних норм[5].

Поняття «Ефект» і «ефективність» — різні. Оскільки економічний ефект — це результат праці людини в процесі виробництва матеріальних благ (випущеної

продукції) на підприємстві, тобто є приростом знову створеної вартості в народному господарстві.

Проте сам по собі ефект – недостатньо характеризує діяльність людини. Тому для розширення її характеристики слід знати, за яких витрат було отримано цей результат(ефект). Аналогічні витрати праці можуть призвести різний результат, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Мета конкурентного виробництва – одержання більшого ефекту за найменших, матеріальними, трудовими і в результаті грошовими витратами. Тому і виникає необхідність порівнювати отриманий результат з витратами, за допомогою яких він і отриманий. Тобто зіставити одну абсолютну величину – ефект з іншою абсолютною величиною – витрати. Таке зіставлення дає відносну величину – ефективність.

Авторитетні дослідження [6, 7, 8], котрі були проведені провідними закордонними фахівцями, надавали розбіжні висновки стосовно міри впливу управлінського персоналу на ефективність організацій. Однак лиш нещодавно провідні компанії визнали, що управлінці здатні зробити вирішальний внесок у досягнення організаціями успіху. Головною передумовою ефективного управління є усвідомлення керівниками аксіоми, що організації, якими вони керують – це складні відкриті системи. Тобто, концентрація уваги лише на товарах та послугах прирікає організації на невдачі в умовах конкурентної боротьби.

З огляду на ці дослідження, можна запропонувати наступне визначення поняття ефективність. Ефективність – це оптимальне співвідношення результативності виробництва, гнучкості, якості, а також конкурентоздатності організації.

В залежності від рівня роботи окремих управлінців, груп виконавців, організації в цілому та їх відповідальності, розрізняють три види ефективності – організаційну, індивідуальну та групову . Слід не забувати, що організаційна ефективність перевищує результуючу індивідуальну, а також сумарну групову внаслідок синергічного ефекту. Цей ефект виникає, як результат скоординованої спільної діяльності. Відповідно до цього, сутність управлінської діяльності і

полягає у координації дій виконавців, підрозділів(груп виконавців) і організації в цілому шляхом виконання основних управлінських функцій: планування, керівництва, організації та контролю.

Слід зазначити, що менеджери будь-якого рівня організації, намагаються досягати значних результатів. Проте цілковитої згоди щодо самого змісту поняття “ефективність” немає. Адже відмінності у визначенні ефективності відбивають прихильність авторів до одного з трьох підходів до вивчення організаційної ефективності. Тому, в залежності від ситуації, доцільно використовувати будь-який з наступних підходів.

Цільовий підхід до ефективності – це підхід, який відображає погляд на ефективність, де визначається центральна роль досягнення мети як критерію щодо оцінки ефективності. Значна частина управлінських методів ґрунтуються на цільовому підході. Однак застосування цільового підходу, попри загальну простоту і привабливість – пов’язане з низкою проблем. Однією з таких проблем є те, що досягнення мети не є легко вимірюваним. Також організації здебільшого намагаються досягти декількох цілей, частина з яких суперечлива за змістом або гальмує виконання інших задач. Ще одним спірним моментом є існування загального набору основних(офіційних) цілей для усіх членів організації.

Систематизований підхід до ефективності – це підхід, який передбачає визначення основних елементів в організації та необхідність її адаптації до умов системи більш високого рівня(зовнішнього середовища), частиною якої вона є. Системний підхід демонструє, що ресурси повинні застосовуватись для діяльності, яка безпосередньо не пов’язана з досягненням мети організації.

Багато параметричний підхід до ефективності – це підхід, який акцентує увагу на відносній важливості різних групових та індивідуальних інтересів в організації. Це кардинально відрізняє цей підхід від цільового, котрий підкреслює, що організації віддають перевагу досягненню цілей. В свою чергу багато параметричний підхід передбачає, що організація є ефективною в тому ступені, в якому вона задовольняє інтереси групи. Такою групою є та, що контролює найбільш важливий на даний момент ресурс. Цей є синергетичним,

тобто дозволяє використовувати для комбінування різних методів цільового та системного підходів із метою одержання більш точного визначення організаційної ефективності.

Часова модель – це модель організаційної ефективності, котра ґрунтується на системному підході з оглядом на параметр часу. Результативним критерієм організаційної ефективності є здатність організації зберігати своє становище в межах середовища. Тому, виживання організації представляє собою довготермінову міру організаційної ефективності. При визначенні короткотермівової ефективності є п'ять критеріїв: гнучкість, продуктивність, якість, задоволеність, ефективність. Середньо термінову ефективність відображають – критерії конкурентоздатності й розвитку. Власне, підхід з урахуванням фактору часу дозволяє визначати ефективність у плані будь-якої тривалості. Часова модель ефективності дає змогу краще усвідомити обов'язки менеджерів в організації. Тобто управлінці повинні виявляти фактори індивідуальної та організаційної ефективності і впливати на них у будь-якому плані [2].

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, потребує визначення його ефективності. Результати дослідження наукових думок зазначених авторів дає підстави стверджувати, що єдиної думки щодо трактування та оцінювання ефективності управління досі не сформовано. Разом із тим збільшилася неоднозначність визначення ефективності управління та урізноманітнилися її показники оцінки.

В теорії і практиці склались п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий [9].

Цільовий підхід ґрунтується на тому, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є виконання підприємством встановлених цілей її основної діяльності найбільш економічно доцільним способом. Тому ефективність управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цим

підходом ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління (Бусигін А.В., Галечко В.П.) або результативність управління (Дубова Д.Г. Іванов В.В.) [2].

Функціональний підхід дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу. Цей підхід опирається на досягнуті результати і витрати самої управлінської системи. Ефект управлінської праці в межах функціонального підходу визначають за такими показниками, як продуктивність управлінської праці, зниження трудомісткості управлінських робіт, зменшення чисельності управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого години, тощо [10].

Композиційний підхід до ефективності управління ґрунтується на визначенні ступеню впливу управлінської праці на ефект і результати діяльності організації в цілому. Серед показників, що характеризують ефект діяльності організації, найбільш широко використовуються так, як продуктивність праці в організації, ступінь зниження собівартості продукту, обсяги зростання прибутку, об'єми реалізації продукту тощо [10].

Множинний підхід з'явився як один з варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління. Таким недоліком вважають – неспроможність відобразити цілком ефективність управління. Цей підхід є спробою оцінити ефективність управління за допомогою узагальнюючих показників. Ці показники дають змогу охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Аналіз наявних підходів до оцінювання ефективності управління [10, 2, 9, 11, 12] показав, що єдиного, а тим більше узагальнюючого підходу, який би не мав недоліків, не існує. Вони різняться залежно від об'єкта оцінки. А такими виступають система управління, апарат управління, виробнича діяльність. Головними недоліками більшості підходів до оцінювання ефективності є їх вузькість із позиції об'єкта оцінки, тобто управління. Більш детально та комплексно управління представлено в системному підході, де воно розглядається як система певних елементів, які пов'язані між собою. Але й він має значний

недолік – відсутність єдиного погляду на склад елементів системи управління. Підходи до оцінювання ефективності управління, які виникають шляхом поєднання кількох простих підходів, здебільшого визначаються складністю такої оцінки. Така розбіжність підходів не сприяє якості оцінювання ефективності управління підприємством.

Своєю чергою, оцінювання ефективності управління в межах кожної з підсистем має здійснюватися на основі вибору критеріїв та визначення показників, здатних відобразити ступінь досягнення організацією поставлених цілей [13].

Діяльність підприємства класифікується по різному, але здебільшого поділяється на 5 видів діяльності. А саме основна, неосновна, операційна, інвестиційна, фінансова.

Основна діяльність – операції, що забезпечують будь-яку основну діяльність підприємства, а також ті операції, що виникають унаслідок її проведення.

Неосновна діяльність – операції, які відрізняються від звичайної діяльності підприємства, чи від тої, стосовно котрої очікується періодичне повторення, або повторення в кожному наступному звітному періоді. Це можуть бути заходи з ліквідації наслідків від пожежі, стихійного лиха, тощо. Відновлення виробничого процесу та відшкодування збитків унаслідок таких подій, здійснюється за рахунок страхового відшкодування та інших джерел.

Операційна діяльність – основна діяльність підприємства та інші види діяльності, окрім інвестиційної і фінансової. Тобто операційна діяльність – діяльність яка забезпечує основну частку доходу і пов'язана з виробництвом та збутом продукції й іншими взаємовідносинами що виникають у процесі її здійснення.

Інвестиційна діяльність – діяльність, пов'язана з придбанням та реалізацією довгострокових активів і короткострокових фінансових інвестицій. Тобто це процес взаємодії з портфелем тих необоротних активів, та фінансових інвестицій, котрі не є складовою частиною еквівалентів грошових коштів.

Фінансова діяльність – діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства. Водночас ефективність фінансової

діяльності є важливою мірою, яка свідчить про зростання ефективності управління підприємством в цілому.

Фінансова ефективність – це ефективність, що характеризується приростом доходу підприємства, коефіцієнтом і сумою маржинального доходу підприємства.

Хоча на думку І. Балабанової [14] ефективність використання фінансових ресурсів – це величина прибутку, яка припадає на одиницю вкладених фінансових ресурсів. Ефективність фінансових ресурсів підприємства – комплексне поняття, що містить використання оборотних засобів, основних засобів, нематеріальних активів.

Ефективність використання основних засобів і нематеріальних активів характеризується показниками фондівдачі (Φ) і фондомісткості (Φ_M):

$$\Phi = \frac{T}{C}, \quad (1.1)$$

$$\Phi_M = \frac{C}{T}, \quad (1.2)$$

де T – прибуток від реалізації продукції;

C – середньорічна вартість основних засобів.

Узагальнюючим показником ефективності використання фінансових ресурсів в цілому автор [14] вважає рівень рентабельності фінансових ресурсів (P), який характеризує їх структуру:

$$P = \frac{P * 100}{T} * \frac{1}{\frac{1}{K_0} + \frac{1}{\Phi} + \frac{1}{\Phi_H}}, \quad (1.3)$$

де P – балансовий прибуток;

K_0 – коефіцієнт оборотності оборотних засобів;

Φ – фондівдача основних засобів;

Φ_H – фондівдача нематеріальних активів.

Розподіл фінансових ресурсів підприємств можна класифікувати за двома напрямками: інвестиційна діяльність і фінансово-господарська діяльність. В межах вказаних напрямів варто оцінювати оптимальність трансформації фінансових ресурсів в інші види ресурсів; оптимальність оборотних засобів; доцільність та ефективність вкладення в основні засоби; ефективність інвестиційних вкладень.

Узагальнюючими показниками ефективності вкладення фінансових ресурсів є, насамперед, покращення фінансових показників діяльності, тобто отримання прибутку (за рахунок зменшення збитку) і зростання його в динаміці.

В ході аналізу наукової літератури можна виділити два підходи щодо суті фінансових та грошових потоків. Це підхід ототожнення вченими цих понять і підхід, який виокремлює фінансові потоки як специфічні грошові. Більш поширеним у використанні є перший підхід. Це пояснюється існуванням двох теорій щодо економічної суті фінансів, складу відносин, які визначають їхній внутрішній зміст: розподільчих та відтворювальних [15, 16, 17, 18]. Розподільча теорія передбачає, що фінанси виникають на другій стадії відтворювального процесу, а саме на стадії розподілу. Відповідно, їхня дія розглядається окремо від ціни, кредиту, заробітної плати. Тобто, це система відносин, котрі мають безповоротний характер.

Однак такі положення значною мірою відповідають економічній природі державних фінансів, котрі здійснюють свою розподільчу функцію вже на другій стадії відтворювального процесу, але це не стосується підприємств. Адже такі положення не можуть поширюватися на фінанси підприємств, котрі функціонують на всіх його стадіях. Таку думку висловлюють прихильники відтворювальної теорії, зокрема, Е. Вознесенський, А. Олександров, А. Бірман [17]. За їх твердженнями, суть фінансів визначає сукупність економічних відносин, які виникають на кожній стадії відтворювального руху ресурсів. Наприклад, податки, які мають безпосереднє відношення до кожної із стадій відтворювального процесу. Цей приклад переконливо демонструє відсутність обмеження дії фінансів лише стадією розподілу. Тому, на практиці використання положень розподільчої теорії може негативно позначитися на ефективності управління фінансовою діяльністю.

Фінансовий та грошові потоки, так само, як і грошові, і фінансові ресурси, не синоніми. Тобто елементами фінансових ресурсів окрім грошей, є також інші види фінансових активів. Фінансовими активами можуть бути цінні папери, права вимоги боргу, що не віднесені до цінних паперів, а також боргові зобов'язання. Потік – це створення, перетворення, обмін, переведення чи вичерпність вартості [19].

Фінансові потоки, згідно з стандартами [20], класифікують за такими групами:

1) фінансові потоки від операційної діяльності – це створення господарських фондів(фінансові надходження), та фінансові видатки, тобто використання даних господарських фондів за умов здійснення звичайної операційної діяльності підприємства, передбачених його статутом та установчими документами;

2) фінансові потоки від фінансової діяльності – це рух фінансових ресурсів, котрі пов'язані з фінансовою діяльністю підприємства. Це призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталів(операції з портфелем акцій, облігацій і інших цінних паперів);

3) фінансові потоки від інвестиційної діяльності – це фінансові надходження і видатки підприємства, які пов'язані з проведенням інвестиційної діяльності. А саме придбання та реалізація тих необоротних активів (чи фінансових інвестицій), які не є складовою еквівалентів грошових коштів. Тобто, це можуть бути придбання та реалізація машин і обладнання чи здійснення і погашення довгострокових інвестицій і т.д.

Цілком логічним є розмежування сутності грошових і фінансових потоків та відповідно грошових і фінансових активів, з огляду на повноту задіяних фінансових інструментів у коло обігу капіталу. І на думку автора [31], грошовий потік в управлінні фінансовою діяльністю підприємства слід розглядати як рух грошових коштів. А в свою чергу, рух грошових коштів – це платіж, здійснений або отриманий. В той же час, як фінансовий потік – це рух ресурсів у будь-якій функціональній формі, який виникає між учасниками фінансових відносин. Суттєвою ознакою фінансового потоку – відтворювальний характер. Тобто

фінансовий потік може виникати на будь-якій стадії процесу відтворення тому він пов'язаний з необхідністю забезпечення приросту авансованого капіталу.

Основою розробок систем управління фінансовими потоками має бути відтворювальний рух фінансових ресурсів, що сприятиме оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. Адже фінансові ресурси – це єдиний вид ресурсів, який здатний швидко трансформуватися у будь-який інший вид ресурсів.

Варто виділити й проаналізувати всі напрямки надходження(і вибуття) грошових потоків, щоб розкрити реальний рух грошових коштів на підприємстві, оцінити синхронність надходжень і платежів, а також погодити величину отриманого фінансового результату зі станом грошових коштів.

Напрямки руху грошових коштів прийнято розглядати в розрізі основних видів діяльності – поточної, інвестиційної, фінансової. Поділ діяльності підприємства на три основних напрямки є дуже важливим, оскільки прийнятний сукупний потік може бути отриманий за рахунок елімінування або компенсації негативного грошового потоку від основної діяльності припливом коштів від продажу активів (інвестиційна діяльність) або залученням кредитів банку (фінансова діяльність). Основні характеристики фінансових потоків у розрізі видів діяльності наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Основні характеристики фінансових потоків у розрізі видів діяльності підприємства

Види діяльності	Функції	Надходження	Вибуття
Основна	Забезпечує виконання основних комерційних функцій. Є основним джерелом прибутку й грошових коштів	Виручка від реалізації продукції	Оплата сировини, матеріалів, послуг; виплата заробітної плати й платежі в позабюджетні фонди, податкові платежі; сплата відсотків за кредит,

Продовження таблиці 1.1 Основні характеристики фінансових потоків у розрізі видів діяльності підприємства

Інвестиційна	Забезпечує розширення та модернізацію виробництва	Продаж основних засобів, нематеріальних активів, отримання дивідендів, отримання відсотків від довгострокових фінансових вкладень, повернення фінансових вкладень	Придбання основних засобів, нематеріальних активів, капітальні вкладення, довгострокові інвестиції
Фінансова	Збільшує грошові кошти підприємства для забезпечення основної діяльності і інвестиційної діяльності	Отримання кредитів, позик, емісія акцій, облігацій, векселів	Погашення заборгованості за раніше отриманими залученими коштами

Джерело: узагальнено автором

Логістика фінансів у вузькому розумінні охоплює сферу управління фінансовими потоками, які є складниками логістичних процесів. В широкому розумінні логістика фінансів може розглядатися як втілення логістичних концепцій в управління фінансовою діяльністю підприємства. Отже, сутність фінансової логістики можна визначити як професійне управління кругообігом фінансових потоків від постачальників фінансових ресурсів до споживачів і, навпаки, на основі дії принципу зворотного зв'язку (рис. 1.1) [23].

У схемі управління фінансовою діяльністю механізм формування та ефективного використання фінансових ресурсів підприємств з точки зору кінцевих результатів дозволить оцінити вартісні індикатори. Ці ж індикатори відображають

і дієвість відповідних інструментів, за допомогою яких реалізуються прийняті управлінські рішення [22].

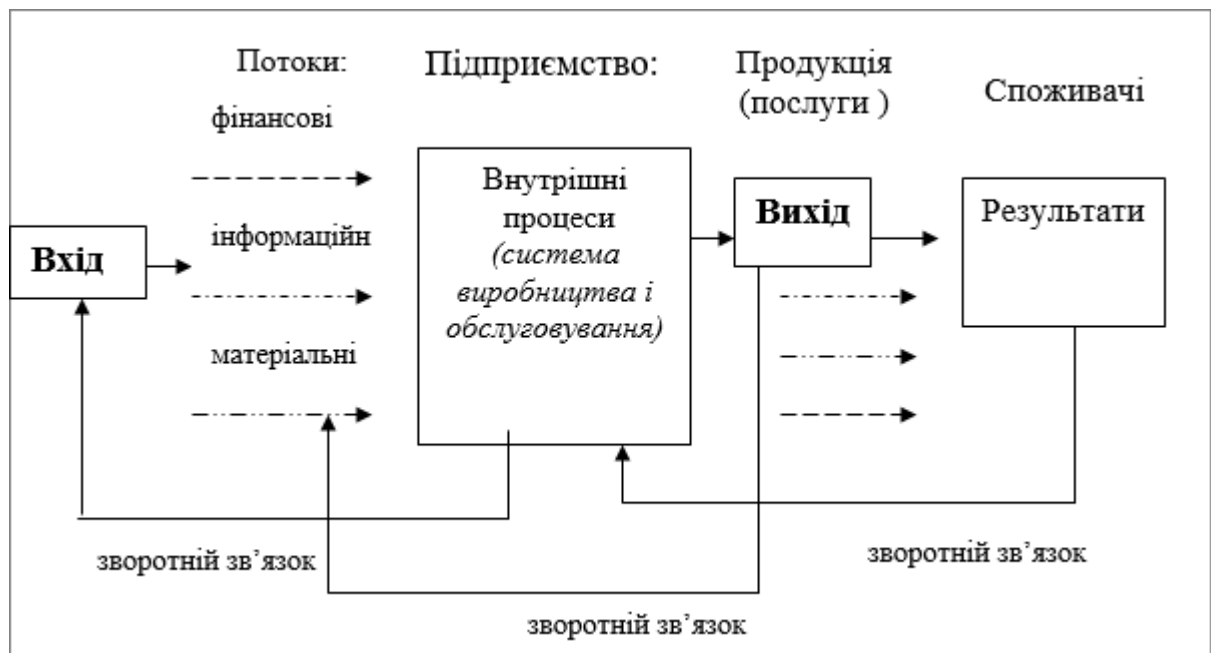


Рисунок 1.1 Управління логістичними потоками підприємства зі зворотним зв'язком

Джерело: сформовано автором на основі [23]

Як відомо, всі управлінські рішення викликають зміни в розмірах усіх видів ресурсів. Рух ресурсів викликає зміни в потоках грошових коштів. Від правильності організації таких змін залежить фінансова життєздатність бізнесу в довгостроковому періоді. Контроль за рухом ресурсів і аналіз їх впливу на грошові кошти в розрізі виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності допомагає менеджерам і аналітикам судити про результати бізнесу і його перспективи.

Розглянуті завдання в механізмі формування та ефективного використання фінансових ресурсів підприємства взаємозалежні, хоча деякі з них мають протилежні напрямки. Тому для досягнення головної мети ці завдання повинні бути оптимізовані між собою. Ранжування завдань в механізмі формування та ефективного використання фінансових ресурсів здійснюється шляхом визначення пріоритетної значимості кожного з них з позицій економічного розвитку підприємства. Свою головну мету й основні завдання механізм формування та

ефективного використання фінансових ресурсів реалізує шляхом здійснення визначених дій, що називаються управлінськими функціями.

1.2 Методичні основи процесу управління фінансовою діяльністю підприємства

Важливою особливістю сучасного етапу економічного розвитку є глибокі зміни в усіх її сферах, які впливають на систему управління. Управлінську систему підприємства слід розглядати як динамічний процес. Адже її форми, методи та функції перебувають під впливом багатьох факторів. Зокрема: масштабу підприємства, рівня прибутковості і конкурентоспроможності і т. д.

Ефективність і результативність діяльності підприємства залежить від значної кількості параметрів – ступеня розвитку виробництва, поділу і кооперації робочих задач, економічних ресурсів, використання науково-технічних новацій, форм стимулювання високопродуктивної праці тощо. Однак результативність в першу чергу залежить від ступеня інтегрування названих факторів під час їх використання. Оскільки застосування того чи іншого фактору поза зв'язком з іншими не дозволяє забезпечити оптимального економічного розвитку підприємства. Потрібне інтегроване їх використання.

Інтегроване використання факторів, що забезпечують ефективність діяльності підприємства, виконуються за допомогою процесу управління підприємством [24].

Базуючись на визначенні Ігнат'євої І.А., управління підприємством – складний процес, який забезпечує єдність дій і цілеспрямованість колективів всіх підрозділів підприємства, ефективне використання сучасної техніки в процесі праці і, звісно, взаємопов'язану та координовану діяльність працівників. Таким чином, управління можна визначити як процес цілеспрямованого впливу на виробництво для забезпечення ефективного його здійснення [25].

Підприємство являє собою складну соціально-організовану систему. Підприємство також має такі підсистеми – керуючу та керовану. Керуюча

підсистема – це сукупність органів управління, які виконують планування виробництва і контролюють виконання поставлених цілей. Керована підсистема – це ряд взаємопов’язаних виробничих комплексів. Зокрема, основних і допоміжних цехів та різного роду служби. Обидві підсистеми підприємства поєднані через інформацію, що надходить від об’єктів управління, а також від сторонніх(зовнішніх) джерел інформації в керуючу підсистему і, відповідно, прийняття на основі цієї інформації рішень. Ці рішення, у вигляді команд, надходять у керовану підсистему для виконання.

Слід зазначити, що управління виробничо-господарськими процесами зводиться до управління людьми, що передбачає свідоме регулювання діяльності колективу, а саме: форм його організації, мотивації дій та характеру взаємовідносин між працівниками. Відповідно, необхідно враховувати особливості механізму міжособистісних відносин та визначати закономірності формування у працівників ціннісних орієнтацій. Однак колектив не тільки об’єкт, а одночасно і суб’єкт управління, адже працівники беруть активну участь у здійсненні управлінської діяльності. Тому необхідно правильно розуміти процес формування управлінських впливів і способи взаємодії людей у цьому процесі [26].

Всі підприємства мають деякі спільні характеристики, до яких в першу чергу відносяться функції управління. Функції управління – це загальні напрями чи сфери діяльності, які об’єктивно обумовлені і у сукупності забезпечують ефективну кооперацію спільної праці. Основними функціями управління є: планування, організація, мотивація, контроль [27].

Як підкреслює Мельник Л.Г. [26], плануванням є процес визначення мети діяльності, визначення шляху майбутнього розвитку і поєднання завдань керованої підсистеми для досягнення загального результату.

Організація – це процес формування основи системи, розподілення задач, повноважень та відповідальності між працівниками підприємства для досягнення загальної мети його діяльності.

Мотивація – це процес, який спонукає працівників до спільних злагоджених дій для забезпечення досягнення поставленої мети.

Контроль – це процес перевірки досягнутих за встановлений період результатів, визначення різниці між запланованим і досягнутим, та відповідним коригуванням діяльності, що у сукупності забезпечують виконання підприємством своїх планів [26].

Функції управління нерозривно поєднані між собою у самому процесі управління. Недоліки в плануванні чи неякісна організація, чи незначна мотивація, або незадовільний контроль, дуже негативно впливають на результати управління та діяльності підприємства в цілому [27].

Управління підприємством відображає сукупність взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації та контролю, котрі забезпечують формування та досягнення цілей підприємства.

Практична реалізація функцій управління здійснюється за допомогою системи методів управління. Привести в дію організовану систему, щоб одержати потрібний результат, можна лише через вплив на неї керуючого органу чи особи. При цьому необхідні певні інструменти погодженого впливу, які й забезпечують досягнення поставлених цілей. Такі інструменти заведено називати методами управління.

Методи управління – це способи цілеспрямованого впливу, як на трудові колективи, так і на окремих працівників, що необхідні для досягнення цілей підприємства.

Управління підприємством спрямовується на працівників, коло інтересів цих людей, зокрема, матеріальних інтересів. З огляду на це, основою кваліфікації методів управління є саме внутрішній зміст мотивів людини, яка задіяна у процесі виробничої чи суміжної з нею діяльності. Мотиви діяльності за своїм змістом, можна класифікувати на матеріальні, соціальні і мотиви примусового характеру. Відповідно до цього, класифікують економічні, соціально-психологічні і організаційні методи управління діяльністю підприємств [28].

Сучасне управління вважається особливою сферою економічних відносин, де є власна логіка розвитку, тому суть управлінської діяльності полягає у впливі на

процес через прийняття рішень. Необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві і відокремлення управлінської праці від виконавчої.

Зростання ролі управління в епоху науково-технічної революції послужило основою для появи концепції «менеджеріальної революції», згідно з якою влада переходить від власника до управлінців. Основоположником управління, тобто менеджменту вважається американський інженер і дослідник Ф. Тейлор. Запропонована ним раціоналізація праці і відносин на виробництві дозволила корінним чином змінити організацію і управління, а значить і ефективність виробництва [29, 30].

З огляду на це, слід зазначити, що сьогодні в глобальній економіці відбувається те, що в теорії і практиці управління називається "тихою управлінською революцією". Тобто, стара раціоналістична концепція управління перестає користуватись попитом і замість неї застосовується нова неформальна концепція, яку прийнято називати маркетинговою інформаційною.

Раціоналістична концепція полягає в переконанні, що успіх підприємства залежить від раціональної організації виробництва, зниження витрат за рахунок використання внутрівиробничих резервів, ефективності використання виробничих ресурсів, тобто від внутрішніх факторів. Підприємство розглядається як система, яка замкнута, завдання і мета якої є сталими і стабільними протягом тривалого періоду часу. Основна стратегія такої компанії – поглиблення спеціалізації виробництва, а організаційна структура ґрунтується за функціональним принципом, де вирішальним значенням є контроль [28].

На відміну від раціоналістичної – неформальна концепція ґрунтується на ситуаційному підході до управління. Підприємство розглядається як відкрита система та головна передумова її успіху лежить поза нею. Тобто успіх пов'язується з тим, якою мірою успіху підприємство вписується в зовнішнє середовище і адаптується до нього. Ситуаційний підхід до управління ґрунтується на тому що всю внутрішню будову системи управління сформовано відповідно до різних впливів зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до нових проблем і виробітки нових рішень.

Реалізацією такого нового підходу стало стратегічне управління, яке передбачає врахування майбутніх станів середовища у розробці стратегії розвитку підприємства.

Принципи управління, користуються попитом і сьогодні, розробив сучасник Ф. Тейлора французький теоретик А. Файоль. Він поділив на шість груп всі здійснювані на підприємстві операції: 1) технічні; 2) комерційні; 3) фінансові; 4) обчислювальні; 5) охорона майна і осіб; 6) адміністративні.

Важливість значення принципів управління полягає в тому, що з їх допомогою керуюча система встановлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх підпорядкованих їй суб'єктів, узгоджує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень тощо. Формування принципів відбувається під впливом системи пріоритетів та цінностей, що сформувалася в середовищі господарювання.

А. Файоль розглядав управління як безперервний процес. Тому він дійшов висновку, що ефективне управління неможливе без раціональної побудови структури організації та управління працівниками, і запропонував власні принципи управління (табл. 1.2) [26, 31].

Таблиця 1.2 Принципи управління А. Файоля

Принципи	Зміст принципів
Розподіл праці	Спеціалізація робіт, що необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення цілей)
Повноваження і відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Працівники мусять дотримуватися умов угоди, укладеної між ними та керівництвом; менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника і звітує лише перед ним

Продовження таблиці 1.2 Принципи управління А.Файоля

Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, повинні бути згруповані і виконуватись за єдиним планом
Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації переважають над інтересами працівника
Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за працю
Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, яким передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Централізація	Природний порядок в організації, що має керуючий центр
Порядок	Своє робоче місце і кожен працівник на своєму місці
Справедливість	Встановлених правил повинні дотримуватись на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність
Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень в межах делегованих повноважень
Корпоративний дух	Гармонія інтересів всіх в організації створює єдність зусиль

Джерело: сформовано автором на основі літературних джерел [26, 31].

Основою застосовуваних методів управління є закони, закономірності та науково-технічний рівень розвитку підприємства, правові і психологічні відносини між людьми.

У сучасній світовій практиці використовують три інструменти управління: ієрархію, культуру і ринок. Кожен з цих інструментів є домінуючим в тій чи іншій економічній системі.

Як відомо, методи управління поділяються на: 1) економічні; 2) адміністративно- правові; 3) соціально-психологічні.

Економічні методи управління – це способи управління, які мають на своїй меті використання економічних законів, економічних інтересів та показників. Ці

методи включають: 1) матеріальну відповідальність; 2) стимулювання; 3) ціноутворення; 4) податки; 5) державне регулювання [32].

Адміністративно-правові методи управління передбачають юридичний вплив на відносини людей в процесі виробництва, адже ці відносини регулюються встановленими правовими нормами: 1) законодавчими актами; 2) положеннями; 3) інструкціями; 4) наказами і розпорядженнями.

Адміністративно-правові методи передбачають і застосування відповідних матеріальних, адміністративних і правових санкцій.

Соціально-правові методи управління реалізують мотиви соціальної поведінки людини, внаслідок того, що традиційні форми матеріального заохочення поступово втрачають свій стимулюючий вплив. Тобто ці методи передбачають вивчення соціальних запитів і інтересів членів колективу підприємства, громадської думки.

Всі ці методи повинні поєднуватися і створювати необхідний арсенал засобів для найефективнішого управління підприємством. Існують різні типи організаційних структур управління, основними з яких є: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізіональна, матрична, множина.

Лінійна – це структура, між елементами якої є лише одно каналні взаємодії, тобто кожен підлеглий має лише одного лінійного керівника. Лінійний керівник виконує всі адміністративні та інші функції у відповідному підрозділі.

Лінійно-штабна структура – це структура, де при лінійному керівництві створено спеціальні функціональні служби, котрі допомагають керівництву вирішувати певні виробничі завдання та формувати відповідні управлінські рішення.

Функціональна структура – це структура, яка передбачає наявність штабів, однак їх персонал має не лише дорадчі права, а й право керівництва та прийняття рішень. Внаслідок цього, кожен виробничий підрозділ отримує розпорядження одночасно від декількох керівників функціональних підрозділів підприємства. Функціональна структура забезпечує компетентне керівництво по кожній функції управління.

Дивізіональна структура – це структура управління, котра будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів і місцем розташування. Виникнення цієї структури пов'язане із поширенням поділу управлінської праці. Це означає, що вищі ланки управління займаються тільки загальними, стратегічними питаннями, а решту своїх функцій делегують виробничими підрозділами. Виробничі підрозділи мають свою власну структуру управління та можуть працювати автономно.

Матрична структура передбачає створення поряд з лінійними керівниками та функціональним апаратом управління тимчасових проектних груп. Проектні групи формуються із спеціалістів функціональних підрозділів та створюють нові види продукції не перериваючи основні процеси виробництва і контролю. Після завершення робіт над проектом спеціалісти повертаються до своїх функціональних підрозділів. Керівник проекту виконує роль лінійного керівника по відношенням до членів групи.

Перспективною є структура управління, яка використовується сучасними компаніями, котрі містять низку підприємств. В її основі лежить поєднання різних організаційних структур управління. Зазначена структура може досить широко використовуватися в майбутньому.

1.3 Діджиталізація як ефективний інструмент управління фінансовою діяльністю підприємства

Однією з базових характеристик нової економіки (неоекономіки) є все активніше залучення інформаційно-комунікаційних технологій. Це спричинило виникнення та поширення поняття «діджиталізації», як процесу перенесення інформації у цифрову форму. Цей процес поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу і використання передових новітніх технологій. Також процес діджиталізації характеризується, прискоренням розвитку

наукомістких галузей економіки, надання пріоритету виробництву знань та послуг, становленню менталітету раціонального, ефективного та творчого бізнесу [34].

Попередні системи управління і бізнес-процеси під час діджиталізації перестають бути ефективними, а застарілі комунікативні методи зазнають перетворень, також змінюються моделі й поведінка користувачів. Споживачам, сервіс стає все більш важливим, як і постійний зв'язок індивідуалізація пропозицій від компаній. В свою чергу, комерційні організації та підприємства, мають наміри, щодо пошуку нових шляхів оптимізації власних бізнес-процесів і зростанні ефективності та конкурентоздатності. В таких умовах розвитку бізнес-середовища в Україні підприємства мають можливість швидко пристосуватися до змін кон'юнктури ринку цифрових трансформацій [35].

Сьогодні цифрова трансформація відбувається як на глобальному рівні, так і на рівні окремо взятих компаній. Вивчення даного процесу є досить актуальним, оскільки значна кількість вітчизняних і міжнародних компаній намагаються впроваджувати сучасні технології і переходять на нові етапи ведення бізнесу з урахуванням діджитал-процесів. Трансформуючи бізнес-процеси, самі підприємства, зміцнюють власні позиції на ринку, а також створюють технологічні бар'єри, які можуть стати непосильними їх конкурентам. На сьогоднішній день цифрова економіка є невіддільною частиною функціонування і підприємств, і навіть цілих держав, адже кардинально замінюються застарілі норми і замість них виникають абсолютно нові, дієві та конкурентоспроможні моделі.

Згідно з дослідженням Boston Consulting Group у сфері впровадження сучасних інформаційних технологій історично лідирують В2С-сектори. Це перш за все сфера медіа, яка кардинально змінила свої підходи та значною мірою перейшла на цифрові моделі функціонування. Також інформаційні технології впроваджують сфери роздрібної торгівлі, страхування, банківської справи, і звісно телекомунікації. Медіа і телеком-компанії є досить просунутими в даній сфері завдяки простоті перебудови власних бізнес-моделей і гнучкості. Адже процеси, які відбуваються ззовні та всередині компаній, можуть дуже швидко

трансформуватися і не потребує великих витрат, на відміну від класичних підприємств [36].

Значну увагу з приводу питання діджиталізації (цифрової трансформації) підприємств і їх бізнес-процесів оглядали відомі іноземні дослідники і економісти, серед яких вагомий внесок зробили: Д. Бауерсокс, Д. Бонне, Дж. Вестерман, К. Дальхам, Д. Едер, П. Крей, Е. Макафі, Д. Ніл, Г. Уестерман, С. Хаузет, С. Шабле, С. Шайбле та інші. Серед вітчизняних науковців можна зазначити: В. Апалькову, Т. Богдан, С. Войтка, С. Волосович, А. Маслова, В. Плєскач, М. Тарасюк, С. Циганова та ін.

Проте єдиного загальновизнаного та універсального терміну «діджиталізація на сьогодні не має, більше того цифрова трансформація та діджиталізація застосовуються як взаємозамінні поняття, тому варто розглянути, як формують дане поняття відомі світові фахівці та агентства, що займаються аудитом та звітністю (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 Визначення поняття діджиталізація

Автор	Визначення
Федеральне міністерство економіки і енергетики Німеччини	Діджиталізація - поняття, яке охоплює всі сектори економіки та суспільної діяльності, це дії, що спрямовані на аналіз, збір та обробку інформації з подальшою зміною існуючих бізнес-процесів. Зміни що виникають надають переваги та можливості, і створюють нові виклики для компаній [37].
Дональд Бауерсокс	Цифрова трансформація бізнесу - це процес переосмислення бізнесом внутрішніх операцій та формування розвинутого ланцюга поставок. Завдання цифрової трансформації полягає у налагодженні таких процесів, які б повністю автоматизували процеси та пришвидшили потенціал самої компанії.
Домінік Маццоне [38]	Діджиталізація - це навмисна і тривала цифрова еволюція компанії, її бізнес-процесів та моделей.

Продовження таблиці 1.3 Визначення поняття діджиталізація

Джордж Вестерман	Цифрова трансформація - це використання новітніх технологій для поліпшення роботи та діяльності підприємства. Використання цифрових інструментів, аналітики та смарт-технологій дозволяє вдосконалити бізнес-процеси компанії.
Pricewaterhouse Coopers	Цифрова трансформація - це перетворення всього ділового світу шляхом створення нових технологій, заснованих на інтернеті, який має глобальний вплив на людство.
Вероніка Скуотто	Цифрове перетворення - це перехід до цифрових технологій для зміни бізнес-процесів компанії з метою отримання вигоди від використання новітніх технологій.
Шарль-Едуард Буе і Стефан Шайбле [39]	Цифрова трансформація - це послідовні зміни всіх секторів економіки та пристосування їх учасників до нових реалій цифрового світу.
Скотт Бреннен і Деніел Крайс [40]	Діджиталізація - це процес оцифрування, перетворення аналогових даних у цифровий вигляд.
Томас Окс і Уте Ріман [41]	Цифрова трансформація - це інтеграція цифрових технологій та інструментів у повсякденне життя за допомогою перетворення у цифровий формат усього, що можна діджиталізувати.
Карл Дальман [42]	Діджиталізація є поєднанням технологій загального застосування з економічною та суспільною діяльністю за допомогою цифрових інструментів. Діджиталізація поєднує у собі фізичну інфраструктуру (мережі та інтернет-покриття), пристрої доступу (смартфони та комп'ютери) та інформаційні системи, які забезпечують функціональну функцію (IoT, Big Data, хмарні обчислення тощо).

Джерело: сформовано автором

Узагальнюючи подані визначення, можна стверджувати, що діджиталізація (цифрова трансформація) – це процес переходу до цифрового бізнесу, який базується на використанні сучасних технологій для зміни бізнес-процесів в компанії і створення нових можливостей для подальшого зростання прибутків і створення перспектив подальшого розвитку [43].

Цифрова трансформація, наприклад, металургії, нафтогазового сектору, машинобудування, енергетики тощо, спрямована лише на зміну внутрішніх процесів, але не впливає на їх зовнішнє середовище. Також є компанії, які не мають розуміння, чим насправді вважається цифрова трансформація бізнесу та вважають, що це лише автоматизація виробничих(внутрішніх) процесів та додавання до них певних цифрових сервісів [44]. Але насправді діджиталізація відіграє досить важливу роль у діяльності підприємств, так як повністю перебудовує звичні моделі ведення бізнесу.

Процеси діджиталізації та цифрової трансформації на сьогодні є рушійними силами зміни в майже усіх сферах та галузях, а також відкривають можливості для впровадження нових технологій і побудови цифрових бізнес-моделей. З огляду на це, більшість дослідників виділяють три основні способи впливу діджиталізації на зміну бізнес-процесів та моделей компаній: 1) оптимізація наявних бізнес-моделей; 2) зміна бізнес-моделей (розширення бізнесу, або переорієнтація); 3) створення нових бізнес-процесів (нові технології, або послуги).

В ході нещодавніх досліджень, які було проведено компанією Ernst & Young, було встановлено, що діджиталізація має суттєвий вплив на складові бізнес-процесів, а саме: управління внутрішньою інфраструктурою, вартісну пропозицію і взаємодію з споживачами. Тобто, проведені зміни у вигляді нових пропозицій, продуктів та послуг з елементами цифрових процесів в своїй більшості стають дієвими факторами процесу цифрової трансформації бізнесу [45]. Цифрова перебудова компаній проводиться якраз з метою впровадження цих цифрових технологій, більш досконаліх за аналогові, які і ведуть до зростання доходу і скорочення витрат. Це в свою чергу сприяє появі абсолютно нових гравців на

ринку, більш гнучких, з абсолютно новими моделями управління бізнесом, і, відповідно більш конкурентоспроможних, ніж традиційні компанії.

Основними елементами цифрової трансформації бізнес-процесів вважається: 1) результат; 2) реалізація; 3) визнання; 4) аналіз; 5) розстановка пріоритетів; 6) впровадження; 7) розгортання [46].

Результат – етап, який визначає рішення, чи слід переходити до діджиталізації чи цього робити на даному етапі не варто.

Реалізація – етап, в ході якого вивчаються конкуренти, а також проводиться аналіз ринку. Оскільки, підприємство повинне мати чітке уявлення про те, як все відбувається чи змінюється в її областях бізнесу для забезпечення успішної стратегії.

Аналіз (поглиблений) – проводиться щоб підприємства мали змогу краще працювати з наявними бізнес-процесами. Адже слід ретельно вивчити існуючі процеси та визначити сильні сторони технологій, які є в наявності. На основі цієї інформації слід визначити, які технологічні досягнення можуть бути прийняті для забезпечення необхідних змін в бізнесі.

Визнання – етап, в ході якого підприємствам необхідно визначити зміни, які вони можуть впровадити в процеси для їх покращення. Ці зміни включають дії, затвердження, документацію, взаємодії, повідомлення, нагадування, оновлення статусу та інше. Для цього необхідно виконати безліч дій, таких як: [47]

1) Вивчення наявних бізнес-процесів. Визначення можливості вилучення паперових вхідні і вихідні даних, поновлення статусу.

2) Залучення основних зацікавлених сторін (клієнти, партнери, співробітники).

3) Набути кваліфікацію з використання інноваційних технологій. Отримати інформацію, щодо актуальних технологічних інновацій і їх застосування та як вони можуть допомогти в бізнесі.

4) Визначити технології, технічні продукти, які буде оптимально використовувати в бізнесі.

5) Переглянути та вдосконалювати продукт, сервісні пропозиції. Можливо також переглянути навіть бізнес-модель.

Розстановка пріоритетів – етап, в ході якого підприємство переглядає виявлені зміни, проводить аналіз витрат і вигід, оцінює можливості, ресурси, бюджети тощо. А згодом, на основі цього всього вони вже повинні розставити пріоритети.

Впровадження – етап, який відноситься до реалізації змін. Цей етап включає в себе отримання необхідних фондів, визначення груп, відповідальних за впровадження, перепроєктування процесів з виявленими змінами, а також виконання технічної реалізації з використанням опанованих технологій та технічних продуктів.

Розгортання – етап, який є останнім кроком у структурі та полягає в тому, щоб зробити нову систему оптимальною для застосування. Цей етап також передбачає розробку чіткого плану розгортання, де чітко визначені ролі, обов'язки, повноваження та терміни.

Варто також зазначити, що процес діджиталізації бізнесу складається з окремих взаємопов'язаних елементів, і важливо, звертати увагу на критично важливі ділянки бізнесу в першу чергу. Адже згідно з дослідженням, проведеним вченими з Центру цифрової трансформації бізнесу [48], було визначено, що рух до діджиталізації відбувається в трьох ключових напрямках: робота з клієнтами, операційні процеси та бізнес-моделі компанії. Кожен з цих елементів поділяється на три частини, що в сукупності і утворюють набір основних компонентів для процесу цифрової трансформації бізнесу.

Модель структурування елементів цифрової трансформації бізнесу Джорджа Вестермана, Дідьє Боннзе і Ендрю Маккафі [48] передбачає, що робота з клієнтами передбачає такі компоненти:

- 1) більш глибоке розуміння клієнтів;
- 2) збільшення прибутку від існуючих клієнтів;
- 3) пошук нових точок взаємодії з покупцями.

Більш глибоке розуміння клієнтів пояснюється тим, що компанії через соціальні мережі прагнуть визначити, що подобається клієнтам, а також що їх розчаровує. Поміж іншого, компанії вивчають, як позиціонувати свою торгову марку за допомогою соціальних мереж. В той же час, бізнес прагне підвищити лояльність клієнтів, створюючи спільноти, для надання підтримки клієнтам при придбанні і використанні товарів та послуг.

Збільшення прибутку від наявних клієнтів є дуже важливим, адже краще розуміння своїх клієнтів допомагає виробникам трансформувати процеси продажів та темпів виробництва. Попередній компонент взаємодії з клієнтами – «більш глибоке розуміння клієнтів» є необхідним саме для цього процесу у взаємодії з користувачем. І для забезпечення більш персоналізованих продажів і обслуговування клієнтів, чи навіть створення індивідуальних пакетів пропозицій – компанії об'єднують дані про покупки клієнтів.

Пошук нових точок взаємодії з клієнтами дозволяє підприємству, шляхом створення додаткових можливостей самообслуговування за допомогою інформаційних технологій заощадити час, а також кошти підприємства та ресурси збутового відділу.

При наявності декількох каналів доступу до клієнтів, підприємство може забезпечувати комплексне обслуговування. Слід зазначити, що багатоканальні послуги вимагають перебудови не лише бізнес-процесів обслуговування клієнтів, а й внутрішніх операційних процесів підприємства. В свою чергу операційний процес передбачає такі складові:

- 1) автоматизація виробничих процесів;
- 2) реалізація творчого потенціалу співробітників;
- 3) керування продуктивністю на основі Big Data.

Автоматизація виробничих процесів дозволяє компаніям переорієнтуватися на вирішення стратегічних завдань за рахунок надання великих обсягів актуальної інформації. Крім того, автоматизація підвищує рівень безпеки на підприємстві за рахунок повного або часткового виключення людського фактору.

Реалізація творчого потенціалу співробітників, раніше зайнятих рутинною роботою, дозволяє підвищити кваліфікацію і працювати більш ефективно, завдяки застосуванню високих технологій працівниками.

Діджиталізація також вносить зміни і на індивідуальному рівні. Адже тепер трудовий процес не пов'язаний фізично з робочим місцем. Співробітники в багатьох випадках можуть працювати там, де їм зручно, а керівникам в свою чергу, значно спрощується контроль виконання поставлених задач. Також, підприємство може наймати персонал і віддалено ставити задачі, оскільки діджиталізація дає змогу обирати тих працівників, які на території, де трудові ресурси відносно недорогі. Цифрові інструменти колективної роботи дозволяють співробітникам працювати з колегами незалежно від їх місцезнаходження.

Управління продуктивністю з використанням новітніх цифрові систем та аналізу даних «Big Data» дозволяють менеджменту глибше зрозуміти властивості своєї продукції, місцеву специфіку попиту і своєчасне реагування на нові тенденції, шляхом постановки нових, більш доцільних, цілей. Прийом рішення на основі фактичних даних в режимі реального часу, а не на основі якісних припущень дозволяє підвищити лояльність і розуміння клієнтів, що неминуче призведе до зростання прибутків. Також помітне зростання ступеня деталізації менеджменту, що дозволяє керівникам, використовуючи переваги діджиталізації, порівнювати поточні процеси і перерозподіляти виробничі потужності оптимальним чином, а також миттєво отримувати зворотній зв'язок.

Бізнес-модель у моделі структурування елементів цифрової трансформації бізнесу поділяється на наступні складові:

- 1) точкове впровадження нових технологій;
- 2) впровадження нових цифрових бізнес-моделей;
- 3) цифрова глобалізація.

Точкове впровадження нових технологій є досить актуальним для компанії традиційних галузей, які не змінюють бізнес-модель повністю та обмежуються впровадженням нових технологій в окремі бізнес-процеси. Таким чином, підприємство, яке брало участь в дослідженні, використовувало цифрові технології

лише в деяких аспектах своєї діяльності. Впродовж двох років після впровадження нових технологій, це принесло компанії 20 % нових клієнтів, та надало змогу збільшити споживання її товарів на 13 % [48].

Впровадження нових цифрових бізнес-моделей дозволяє переглянути власну бізнес-модель зі сторони. Приклад успішних компаній, які вже запровадили такі зміни, надасть змогу досить швидкими темпами перебудувати власні бізнес-процеси до вимог цифрових перетворень.

Цифрова глобалізація та структурована інформація надають змогу компаніям отримати глобальний єднаний ефект, а також зберегти здатність реагувати на локальні зміни. Це відбувається так званий процес «глобалізації», при якому одночасно відбувається і глобалізація, і локалізація.

Таким чином, діджиталізація підприємств є необхідним, ефективним та актуальним процесом, що слугує поштовхом до змін в компанії, дізнаючись потреби клієнтів, дії конкурентів, а також сприяє появі сучасних технологій та сервісів.

1.4 Висновки до розділу

У першому розділі розглянуто теоретичні аспекти щодо ефективності управління діяльністю підприємства на засадах діджиталізації. Зокрема:

1. Визначено, що за сучасних ринкових умов ефективність управління діяльністю підприємства є ключовою характеристикою успіху на ринку та окреслено фактори, які впливають на ефективність управління. Розглянуто методи підвищення та контролю ефективності управління діяльністю підприємства.

2. Охарактеризовано методичні основи процесу управління діяльністю підприємства та встановлено, що всі підприємства мають деякі спільні характеристики, до яких в першу чергу відносяться функції управління. Також проведено аналіз методів управління, їхню класифікацію та переваги і недоліки. Адже обрані методи повинні поєднуватися і створювати необхідний арсенал засобів для найефективнішого управління підприємством. Існують різні типи організаційних структур

управління, основними з яких є: лінійна, лінійно-штабна, функціональна, дивізіональна, матрична, множина.

3. Сформовано авторське бачення дефініції діджиталізації на основі визначень дослідників [37, 38, 39, 40, 41, 42] та визначено, що процеси діджиталізації та цифрової трансформації на сьогодні є рушійними силами зміни в майже усіх сферах та галузях, а також відкривають можливості для впровадження нових технологій і побудови цифрових бізнес-моделей за рахунок значних переваг в управлінні діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"

ПрАТ "Вінницький завод "Будмаш" – багатoproфiльне підприємство, що спеціалізуються на виробництві металевих форм для залізобетонних конструкцій, випуску нестандартного обладнання, переобладнанні та ремонті будівельної техніки, наданні низки супутніх послуг. Продукція заводу призначена для підприємств гірничодобувної сфери (кар'єрів), цементних заводів, хлібоприймальних комбінатів, енергетичного та агропромислового комплексів, житлово-комунального господарства та приватного підприємництва.

"Вінницький завод "Будмаш" у 70-80 рр. був відомий як Ремонтно-механічний завод, створений у 1967 р. для виробництва будівельного обладнання. Це найбільше підприємство регіону з часом перейменоване на "Вінницький завод "Будмаш" (1984 р.). А після розпаду СРСР, згідно з рішенням Української державної корпорації "Укрбуд" від 30. 12. 1993 р. № 481, перетворилося на відкрите акціонерне товариство "Вінницький завод "Будмаш". Після реструктуризації та адаптації до нових ринкових умов на підприємстві розпочався процес активного розширення та вдосконалення асортиментного ряду, диверсифікація виробництва, залучення нових клієнтів та нових ринків збуту. Керівник Циба Володимир Васильович – голова правління, а бухгалтер Марценюк Любов Іванівна. Територія заводу займає 5 га, виробничі ресурси зосереджені на трьох основних ділянках: заготівельному, механічному та збірному цехах.

На сьогоднішній день на підприємстві працює понад 130 осіб, значна частина яких справжні професіонали своєї справи, які роками відточують майстерність у повсякденній роботі. Крім виробничої діяльності, як основного напрямку роботи компанії, співробітники заводу займаються винахідницькою, посередницькою, консультаційною та зовнішньоекономічною діяльністю.

Номенклатуру продукції складають металеві форми для випуску залізобетонних конструкцій, нестандартне обладнання (ємності, котли, двері, гаражі, кіоски, панелі), запчастини до екскаваторів, с/г машин та машин будівельної індустрії. Крім цього, співробітники заводу надають послуги з монтажу конструкцій зовнішніх та внутрішніх інженерних споруд та систем, зведення несучих та огорожувальних конструкцій будівель та споруд (від фундаментів до комунікацій та електропостачання). Також підприємством здійснюються пусконаладжувальні роботи, ремонт, монтаж та демонтаж технологічного обладнання, проводиться заміна металевих конструкцій на хлібоприймальних та переробних підприємствах, підприємствах АПК та житлово-комунального господарства. Свідченнями високої якості виробленої продукції та робіт, що надаються, служать тисячі підприємств України та Вінницької області, які свого часу стали клієнтами компанії [49].

Проаналізуємо основні економічні показники підприємства, а саме: чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції, матеріальні витрати, адміністративні витрати, витрати на збут. А також проведемо горизонтальний аналіз динаміки зміни показників та відобразимо на гістограмі (рис. 2.1). Основні економічні показники діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" наведено в таблиці 2.1.

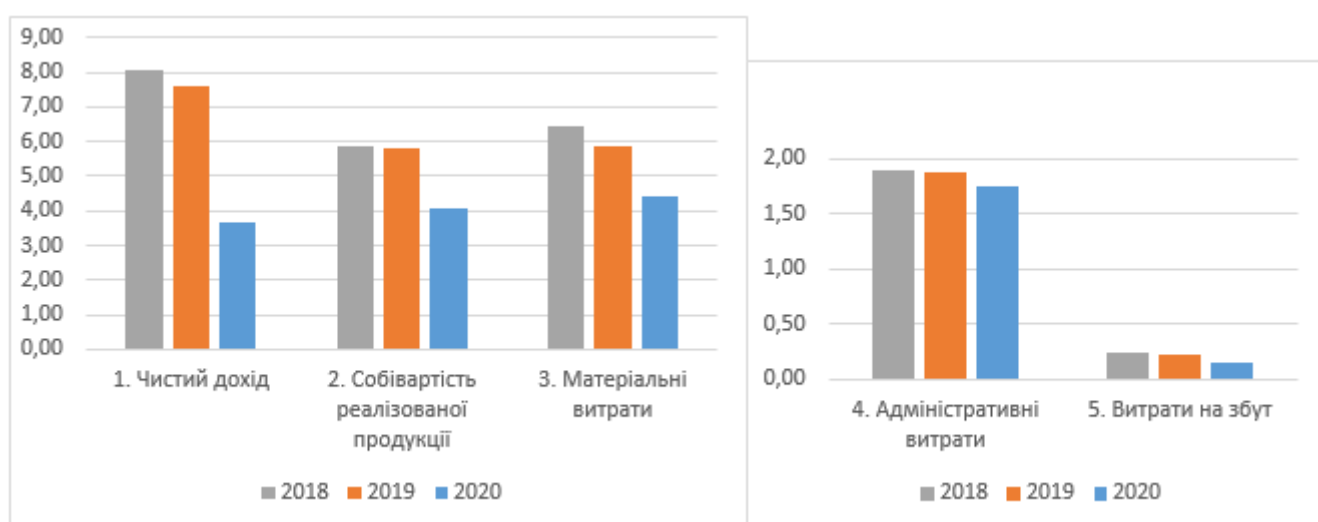


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни основних економічних показників діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" за 2018-2020 роки, млн. грн

Таблиця 2.1 Основні економічні показники діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш", млн. грн.

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019 р. від 2018 р.		2020 р. від 2019 р.	
				Абс. Знач	%	Абс. Знач	%
1. Чистий дохід	8,05	7,59	3,66	-0,46	-5,70	-3,93	-51,76
2. Собівартість реалізованої Продукції	5,89	5,83	4,07	-0,06	-0,97	-1,76	-30,19
3. Матеріальні Витрати	6,42	5,88	4,42	-0,54	-8,44	-1,46	-24,84
4. Адміністративні Витрати	1,90	1,88	1,75	-0,02	-1,05	-0,13	-7,13
5. Витрати на збут	0,24	0,23	0,15	-0,01	-4,17	-0,08	-34,78

Отже, аналізуючи інформацію подану в таблиці 2.1 і на рис. 2.1, можна відзначити, що на підприємстві протягом останніх трьох років зменшувалася величина чистого доходу на 5.7% та 51.76% відповідно. В останній рік відбулося стрімке падіння величини чистого прибутку на майже на порядок, що зумовлено тривалою тимчасовою зупинкою та стрімким падінням попиту на товари. Аналогічна ситуація і з іншими величинами, а саме собівартість реалізованої продукції (-0,97% та -30,19% за 2019 р. від 2018 р. і 2020 р. від 2019 р. відповідно), матеріальні витрати (-8,44% і -24,84% за 2019-2018 рр. та 2020-2019 рр. відповідно), адміністративні витрати (-1% і -7,13%) та витрати на збут (-4,17% та -34,78% відповідно).

Також, слід відзначити, що на підприємстві протягом останніх трьох років валовий прибуток суттєво зменшився, особливо в останній рік (1,76 млн грн і 0,408 млн грн за 2019 р. і 2020 р. відповідно). Прибуток від операційної діяльності протягом

останніх років зменшився, однак суттєве зменшення відбулось у 2019 році (0,304 млн грн у 2018 р. та 0,216 млн грн у 2019 р.), а у 2020 році відбулось незначне зростання (0,233 млн грн), що може свідчити про оптимізацію витрат з огляду на вплив зовнішніх факторів. Чистий прибуток за останні три роки також зменшився пропорційно валовому прибутку. Така тенденція зумовлена тривалою тимчасовою зупинкою виробництва у 2020 році та стрімким падінням попиту на товари. У 2020 році прибуток від операційної діяльності хоч і продемонстрував зростання (0,216 млн грн у 2019 р. та 0,233 млн грн у 2020 р.), однак чистий і валовий прибуток зменшився.

Проаналізуємо актив бухгалтерського балансу методами горизонтального аналізу та відобразимо динаміку зміни значень основних статей активу у табл. 2.3 та на рис. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" за 2018-2020 роки

Середньорічні значення статей активу балансу, тис грн	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Активи	18,281	17,292	16,979	-0,989	-5%	-0,31	-2%
2. Оборотні активи	1,229	0,3	0,199	-0,929	-76%	-0,10	-34%
3. Основний капітал	11,934	12,146	12,235	0,212	2%	0,089	1%

Аналізуючи інформацію подану в таблиці 2.2 та на рис. 2.2, можна відзначити, що активи протягом останніх років зменшились на 5% і 2% в 2019/2018 рр. та 2020/2019 рр. відповідно. Основний капітал продемонстрував зростання на 2% в 2019/2018 рр. та на 1% в 2020/2019 рр. Проте оборотні активи у 2019/2018 рр. зменшились на 76% і згодом в 2020/2019 рр. зменшились ще на 34%.

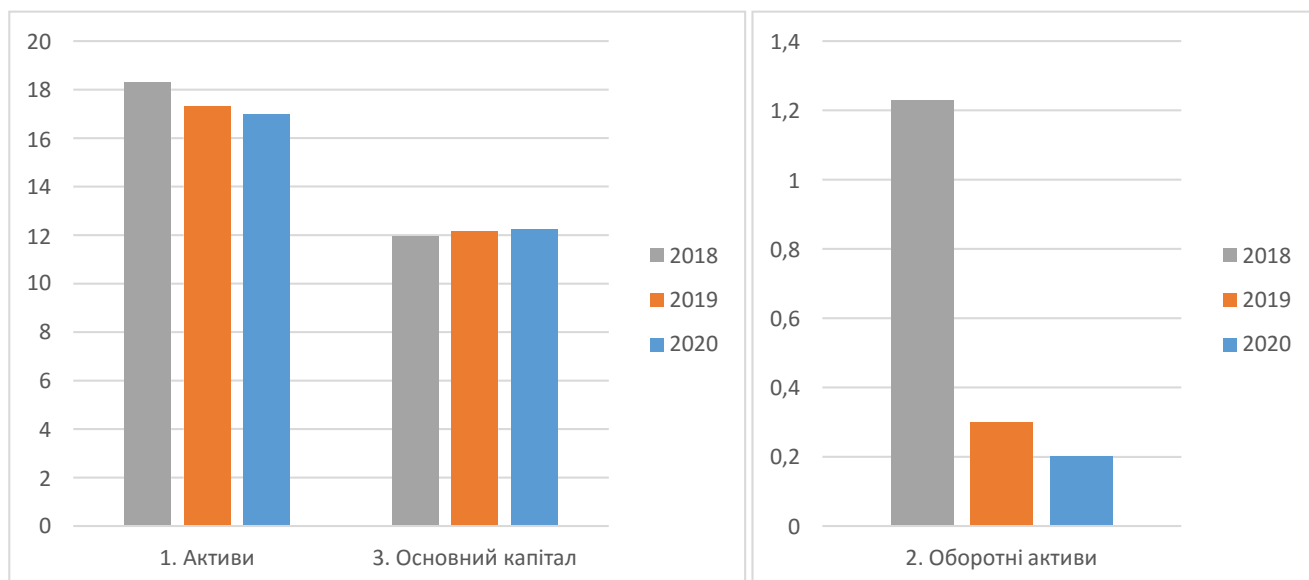


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни значень основних статей активу бухгалтерського балансу ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" за 2018-2020 роки, млн грн

Проаналізуємо пасив бухгалтерського балансу методами горизонтального аналізу та відобразимо динаміку зміни значень основних статей активу у табл. 2.4 та на рис. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка зміни значень основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" за 2018-2020 роки

Середньорічні значення статей пасиву балансу, тис. грн	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				Абс.	%	Абс.	%
1. Пасиви	18,3	17,3	17,0	-0,99	-5%	-0,31	-2%
2. Власний капітал	11,9	12,1	12,2	0,21	2%	0,09	1%
3. Поточні зобов'язання	6,3	5,0	4,7	-1,36	-21%	-0,28	-6%

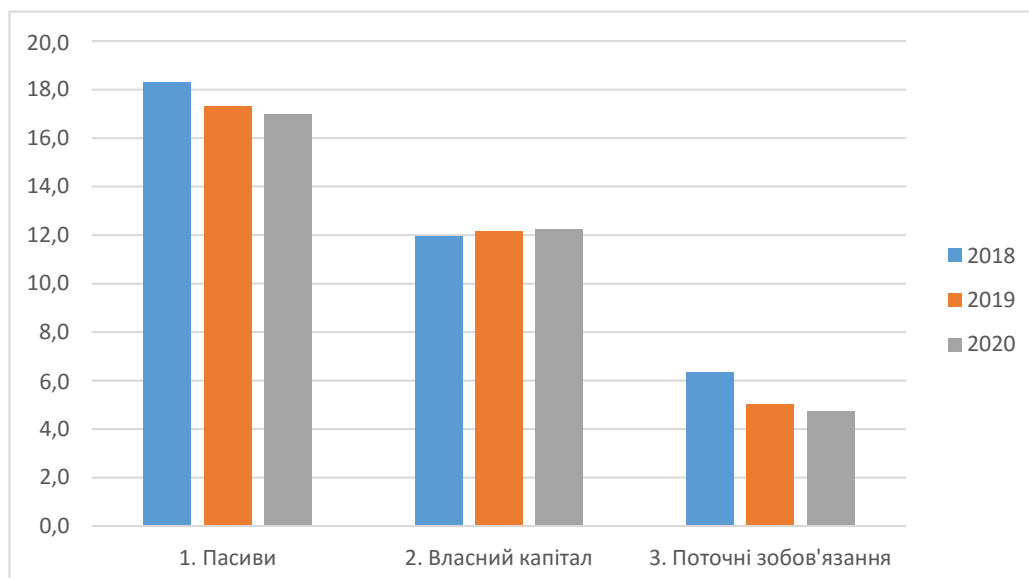


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни значень основних статей пасиву бухгалтерського балансу ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" за 2018-2020 роки, млн грн

Аналізуючи інформацію подану в таблиці 2.4 та на рис. 2.4, можна відзначити, що пасиви протягом останніх років зменшились на 5% і 2% в 2019 р. і 2018 р. та 2020 р. і 2019 р. відповідно. Власний капітал продемонстрував зростання на 2% в 2019/2018 рр. та на 1% в 2020/2019 рр. Поточні зобов'язання також зменшились за останні 3 роки, зокрема протягом 2019/2018 рр. зменшились на 21%, а в 2020/2019 рр. на 6%. Така зміна пов'язана з необхідністю оптимізації витрат на фоні різкого зниження валового прибутку.

Важливим є аналіз показників, які характеризують рентабельність (ефективність) окремих сторін діяльності підприємства. Найбільш використовуваними показниками є: рентабельність активів, рентабельність власного капіталу, рентабельність основного капіталу, витрати на 1 грн чистого доходу підприємства.

Рентабельність активів P_a визначається за наступним співвідношенням:

$$P_a = \frac{P_p}{A_{\text{сеп}}} * 100\%, \quad (2.1)$$

де P_p – чистий прибуток, який отримувало підприємство;

$A_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість активів підприємства у цьому році.

Рівень рентабельності P_a у 2018р. визначимо за співвідношенням (2.1).

$$P_{a(2018)} = \frac{7,456}{(19,009 + 18,281) * 0,5} * 100\% = 40\%$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019 р. та 2020 р. Розраховані показники рентабельності зведемо до таблиці 2.5 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.5.

Рівень рентабельності власного капіталу $P_{\text{вк}}$ визначається за формулою:

$$P_{\text{вк}} = \frac{\Pi_p}{\text{ВК}_{\text{сер}}} * 100\% \quad (2.2)$$

де $\text{ВК}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість власного капіталу у цьому році.

Визначимо рівень рентабельності власного капіталу $P_{\text{вк}}$ у 2018 р. за формулою (2.2):

$$P_{\text{вк}(2018)} = \frac{7,456}{(11,94 + 11,624) * 0,5} * 100\% = 63\%$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019 р. та 2020 р. Розраховані показники рентабельності зведемо до таблиці 2.5 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.5.

Рівень рентабельності основного капіталу $P_{\text{ок}}$ визначається за формулою:

$$P_{\text{ок}} = \frac{\Pi_p}{\text{ОК}_{\text{сер}}} * 100\% \quad (2.3)$$

де $\text{ОК}_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість основного капіталу у цьому році.

Визначимо рентабельність основного капіталу $P_{\text{ок}}$ у 2018 р. за формулою (2.3):

$$P_{\text{вк}(2018)} = \frac{7,456}{(17,22 + 17,052) * 0,5} * 100\% = 44\%$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019р та 2020р і розраховані показники рентабельності зведемо до таблиці 2.5 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.5.

Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу В визначається за формулою:

$$B = \frac{(\text{ЧД} - \text{ПРДО})}{\text{ЧД}} \quad (2.4)$$

де ЧД – чистий дохід у цьому році;

ПРДО – прибуток від звичайної діяльності до оподаткування.

Визначимо витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу у 2018р. за формулою (2.4):

$$B_{(2018)} = \frac{7,456 - 0,31}{7,456} = 0,96$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019 р. та 2020 р. і розраховані показники рентабельності зведемо до таблиці 2.5 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" за 2018-2020 роки розраховані за показником отриманого валового прибутку, %

Показники рентабельності, %	Роки		
	2018	2019	2020
1. Рівень рентабельності	40	43	20
2. Рівень рентабельності власного капіталу	63	63	28
3. Рівень рентабельності основного капіталу	44	45	20
4. Витрати на 1 гривню чистого доходу	0,958	0,966	0,963

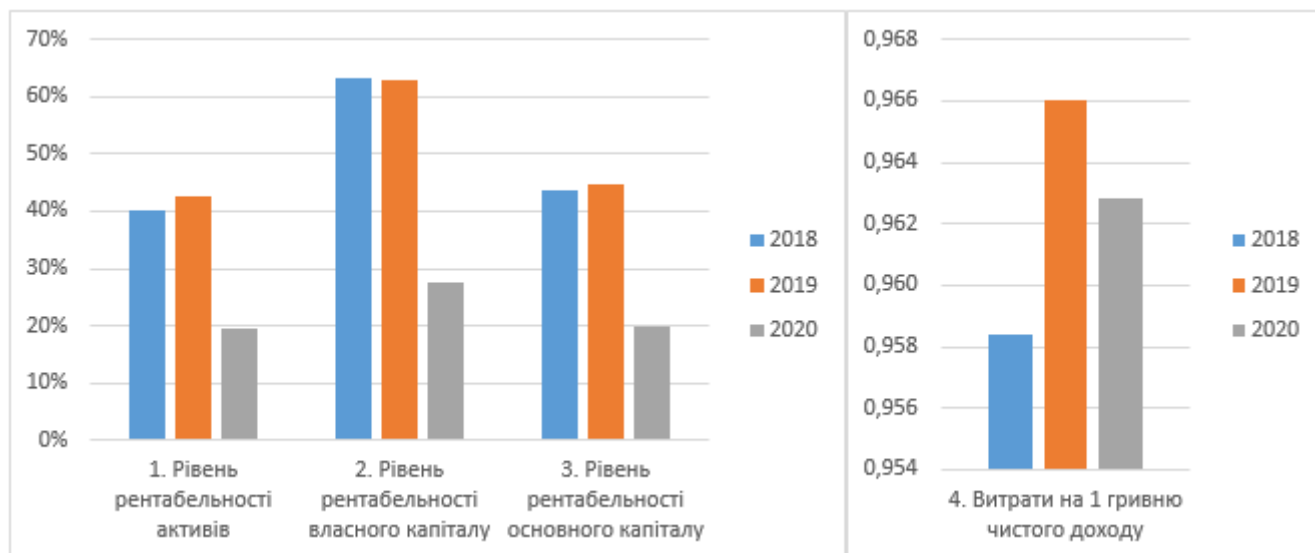


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни показників рентабельності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" за 2018-2020 рр. (у %), розрахованих за показником валового прибутку

Аналізуючи показники рентабельності таблиця 2.4 та динаміку зміни рис. 2.4 можна зазначити, що протягом 2018 р. та 2019 р. всі види рентабельності (рівень рентабельності (40% в 2018 р. та 43% в 2019 р.), рівень рентабельності власного капіталу (63% в 2018 р. та в 2019 р.), рівень рентабельності основного капіталу (44% в 2018 р. та 45% в 2019 р.)) зросли незначно, або залишились на тому ж рівні. В той же час, у 2019 р., витрати на 1 гривню чистого доходу зросли до 0,966 (у 2018 р. було 0,958). У 2020 р. всі показники значно зменшились у порівнянні з попередніми роками.

Аналіз зміни основних фінансових коефіцієнтів, які з різних боків характеризують діяльність підприємства, дозволяють краще зрозуміти динаміку змін фінансових показників.

Коефіцієнт загальної ліквідності визначається за наступною формулою:

$$K_{зл} = \frac{OA_{сер}}{ПЗ_{сер}}, \quad (2.5)$$

де $OA_{сер}$ – середньорічна вартість оборотних активів підприємства;

$ПЗ_{сер}$ – середньорічна вартість поточних зобов'язань.

Визначимо коефіцієнт загальної ліквідності $K_{зл}$ в 2018 р. за співвідношенням 2.5:

$$K_{зл\ 2018} = \frac{(1,789 + 1,229) * 0,5}{(7,241 + 6,203) * 0,5} = 0,22.$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019 р. та 2020 р. і розраховані показники рентабельності зведемо до таблиці 2.6 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.6.

Коефіцієнт платоспроможності $K_{плат}$ розраховується за наступним співвідношенням:

$$K_{плат} = \frac{A_{сер}}{ПЗ_{сер} + ДЗ_{сер}}, \quad (2.6)$$

де $A_{сер}$ – середньорічна величина активів;

$ДЗ_{сер}$ – середньорічна величина довгострокових зобов'язань.

Визначимо коефіцієнт платоспроможності $K_{плат}$ в 2018р. за співвідношенням 2.6:

$$K_{плат\ 2018} = \frac{(19,009 + 18,281) * 0,5}{(((7,241 + 6,203) * 0,5) + (0,144 + 0,144) * 0,5)} = 2,72.$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019р та 2020р і розраховані показники рентабельності зведемо до таблиці 2.6 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.6. Коефіцієнт фінансової стійкості $K_{ст}$ розраховується за формулою:

$$K_{ст} = \frac{ВК_{сер} + ДЗ_{сер}}{П_{сер}}, \quad (2.7)$$

де $ВК_{сер}$ – середньорічна вартість власного капіталу у цьому році.

$П_{сер}$ – середньорічна величина пасивів у цьому році.

Визначимо коефіцієнт фінансової стійкості $К_{ст}$ в 2018 р. за співвідношенням 2.7:

$$K_{зл\ 2018} = \frac{(((11,624 + 11,934) * 0,5) + (0,144 + 0,144) * 0,5))}{(19,009 + 18,281) * 0,5} = 0,64.$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019 р. та 2020 р. і розраховані показники рентабельності зведемо до таблиці 2.5 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.5.

Коефіцієнт фінансової незалежності $К_{ф-н}$ розраховується за формулою:

$$K_{заб} = \frac{ВК_{сер}}{П_{сер}} * 100\%, \quad (2.8)$$

Визначимо коефіцієнт фінансової незалежності $К_{ф-н}$ в 2018 р. за співвідношенням 2.8:

$$K_{ф-н\ 2018} = \frac{(11,624 + 11,934) * 0,5}{(19,009 + 18,281) * 0,5} * 100\% = 63\%.$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019р та 2020р і розраховані показники рентабельності зведемо до таблиці 2.6 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.5.

Таблиця 2.5 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства за 2018-2020 роки

Фінансові коефіцієнти	Роки		
	2018	2019	2020
1. Коефіцієнт загальної ліквідності, $К_{зл}$	0,22	0,13	0,05
2. Коефіцієнт платоспроможності, $К_{плат}$	2,72	3,10	3,47

Продовження таблиці 2.5 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність підприємства за 2018-2020 роки

3. Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{ст}$	0,64	0,68	0,72
4. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{ф-н}$	0,63	0,68	0,71

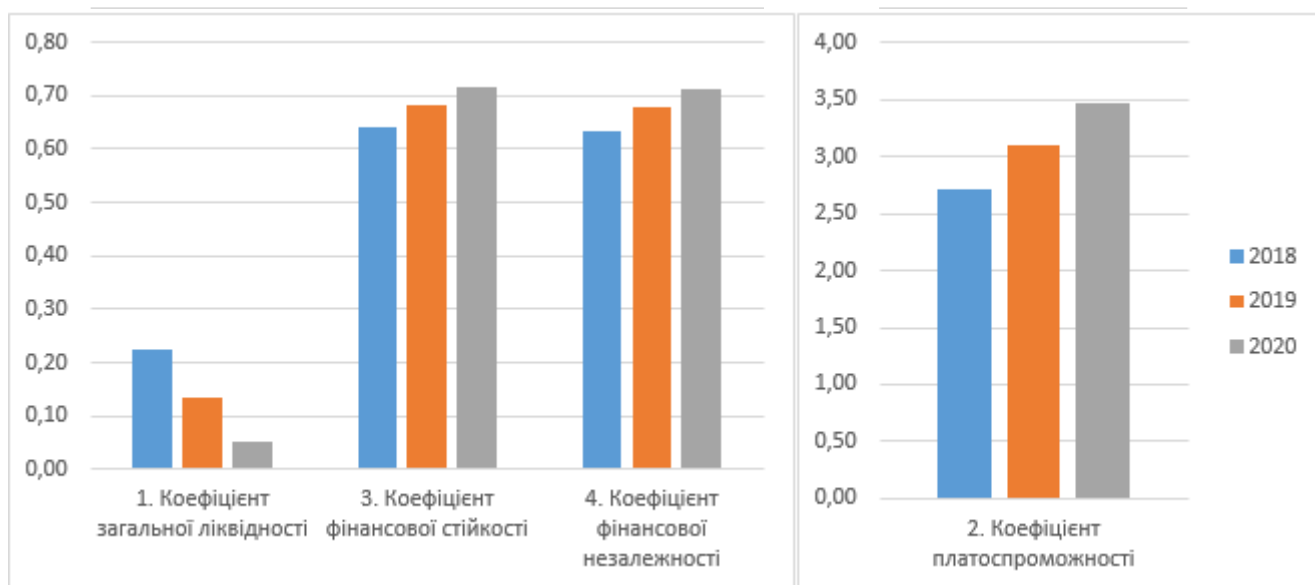


Рисунок 2.5 – Фінансові коефіцієнти ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" за 2018-2020 роки (у відносних показниках)

Досліджувані показники, зокрема коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності демонструють зростання. Проте коефіцієнт загальної ліквідності кожного року зменшувався. У 2018 р. коефіцієнт загальної ліквідності становив 0,22, у 2019 р. зменшився до 0,13, а у 2020 р. знизився до 0,05.

2.2 Аналіз абсолютних та відносних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, потребує визначення його ефективності. Результати дослідження наукових думок зазначених авторів дає підстави стверджувати, що єдиної думки щодо трактування та оцінювання ефективності управління досі не сформовано.

У попередньому розділі було розглянуто п'ять найбільш поширених підходів до оцінки ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий [9].

Було розглянуто переваги та недоліки кожного з цих підходів. Кожен з цих підходів передбачає визначення окремих фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Зокрема, плинність кадрів, коефіцієнт оновлення основних засобів, ступінь зниження собівартості продукту, продуктивність праці на підприємстві, продуктивність управлінської праці.

Для аналізу абсолютних та відносних фінансово-економічних показників діяльності було обрано такі показники, як валовий прибуток, плинність кадрів, коефіцієнт оновлення основних засобів.

Валовий прибуток ВП визначається як різниця між чистим доходом і собівартістю продукції:

$$ВП = ЧД - СП. \quad (2.9)$$

Де ЧД – чистий дохід;

СП – собівартість реалізованої продукції.

Визначимо валовий прибуток у 2018 році за співвідношенням (2.9):

$$ВП_{2018} = ЧД_{2018} - СП_{2018} = 8,048 - 5,886 = 2,162 \text{ млн грн.}$$

Коефіцієнт плинності кадрів визначається за наступним співвідношенням:

$$K_{пл} = \frac{Ч_{вл.бaj} + Ч_{п.дисц.}}{\overline{Ч}_{річна}} * 100\%, \quad (2.10)$$

де $Ч_{вл.бaj}$ – чисельність робітників, що вибули за власним бажанням;

$Ч_{п.дисц.}$ – чисельність робітників, що вибули за порушення трудової дисципліни;

$\overline{Ч}_{річна}$ – середньоспискова чисельність робітників.

Визначимо коефіцієнт плинності кадрів у 2018 році за співвідношенням (2.10):

$$K_{\text{пл } 2018} = \frac{3 + 1}{47} * 100\% = 9\%.$$

Коефіцієнт оборотності капіталу $K_{\text{об.кап.}}$ визначається за наступним співвідношенням:

$$K_{\text{об.кап.}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}_{\text{сер}}}, \quad (2.11)$$

де $\text{ВК}_{\text{сер}}$ – середньорічна величина власного капіталу підприємства.

Визначимо коефіцієнт оборотності капіталу $K_{\text{об.кап.}}$ у 2018 р. за співвідношенням (2.11).

$$K_{\text{об.кап.}2018} = \frac{8,048}{(11,624 + 11,394) * 0,5} = 0,68$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів $K_{\text{о.о.з.}}$ визначається наступним чином:

$$K_{\text{о.о.з.}} = \frac{\Phi_{\text{п}}}{\Phi_{\text{к}}} * 100\%, \quad (2.12)$$

де $\Phi_{\text{п}}$ – сума основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді;

$\Phi_{\text{к}}$ – сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду.

Розрахуємо коефіцієнт оновлення основних засобів $K_{\text{о.о.з.}}$ за 2018 рік за співвідношенням (2.12).

$$K_{o.o.z.} = \frac{65,761}{65,73} * 100\% = 1,004$$

Аналогічно виконаємо розрахунок для 2019 р. та 2020 р. і зведемо результати до таблиці 2.6 та покажемо у вигляді графіків (діаграм) на рис. 2.6.

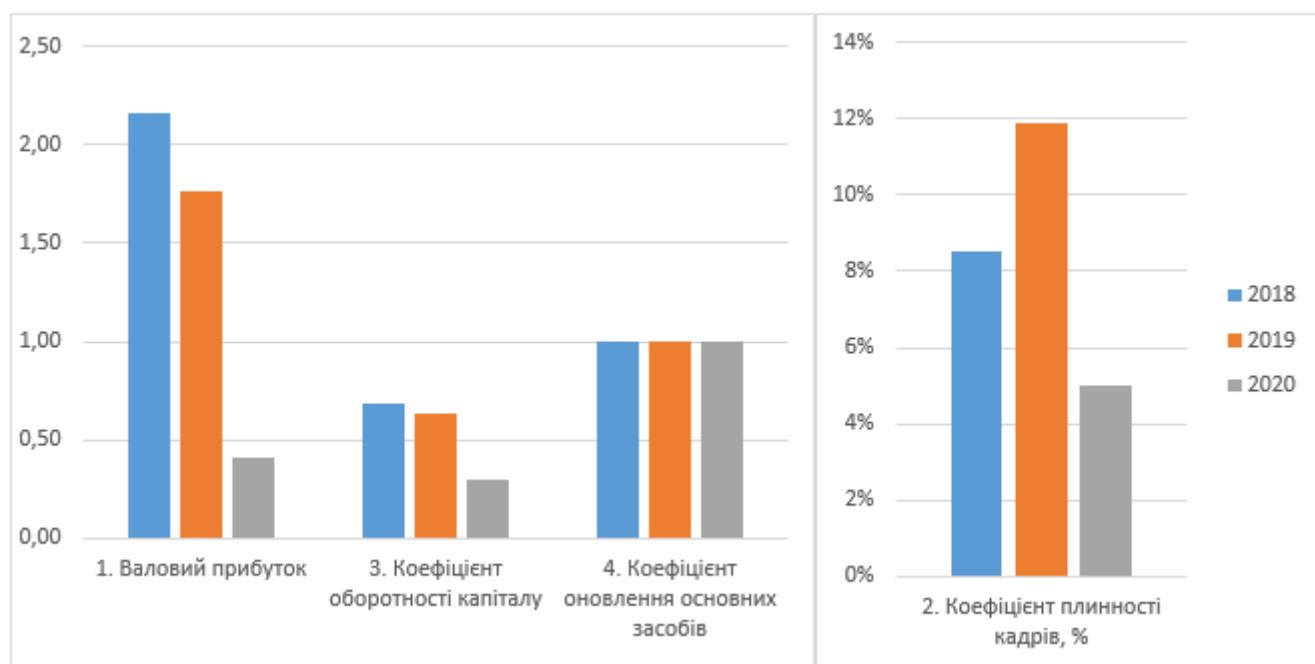


Рисунок 2.6 Абсолютні та відносні фінансово-економічні показники діяльності
ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"

Таблиця 2.6. Абсолютні та відносні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"

Коефіцієнти	Роки		
	2018	2019	2020
1. Валовий прибуток	2,16	1,76	0,41
2. Коефіцієнт плинності кадрів	9	12	5
3. Коефіцієнт оборотності капіталу	0,68	0,63	0,30
4. Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,00	1,00	1,00

А ході аналізу абсолютних та відносних фінансово-економічних показників було визначено що протягом 2019 року валовий прибуток різко зменшився до 1.76

млн грн, у порівнянні з 2.16 млн грн у 2018 році, а у 2020 році цей показник знизився до 0,41 млн грн.

Це може свідчити про скорочення кількості клієнтів та зменшення обсягів виробництва. Коефіцієнт оборотності капіталу має аналогічну тенденцію на зниження, що також свідчить про зменшення обсягів виробництва, або вплив зовнішніх факторів на попит споживачів.

В той же час коефіцієнт плинності демонструє значне зростання протягом 2019 року до 12%, у порівнянні з 2018 роком 9%, а також у порівнянні з 2020 роком, де цей показник становить 5%. Коефіцієнт оновлення основних засобів майже не змінювався та був у межах 0,99...1,01.

Проведемо факторний аналіз встановлення впливу на валовий прибуток окремих факторів. Показники щодо валового прибутку наведено в табл. 2.7

Таблиця 2.7 – Показники валового прибутку в 2018-2019 рр., млн. грн

Роки	Чистий дохід	Собівартість виготовленої продукції	Валовий прибуток,
2018	8,048	5,886	2,162
2019	7,589	5,829	1,76

Визначимо валовий прибуток в базовому 2018 році:

$$ВП_{2018} = ЧД_{2018} - СП_{2018}, \quad (2.13)$$

де $ЧД_{2018}$ – базований чистий прибуток;

$СП_{2018}$ – собівартість виготовленої продукції в базовому році.

Отже, визначимо валовий прибуток у 2018 та 2019 році за співвідношенням (2.13):

$$ВП_{2018} = ЧД_{2018} - СП_{2018} = 8,048 - 5,886 = 2,162 \text{ млн грн.}$$

$$ВП_{2019} = ЧД_{2019} - СП_{2019} = 7,589 - 5,829 = 1,76 \text{ млн грн.}$$

Визначимо абсолютне $\Delta ВП$ та відносне $\Delta вп$ зменшення валового прибутку:

$$\Delta ВП = ВП_{2019} - ВП_{2018} = 1,76 - 2,162 = -0,402 \text{ млн грн};$$

$$\Delta вп = \frac{ВП_{2019} - ВП_{2018}}{ВП_{2018}} * 100\% = \frac{1,76 - 2,162}{1,76} * 100\% = -22,8\%.$$

Тобто було встановлено, що валовий прибуток у 2019 році порівняно з 2018 роком скоротився на 22,8%.

Визначимо абсолютне $\Delta ЧД$ та відносне $\Delta чд$ зменшення чистого доходу:

$$\Delta ЧД = ЧД_{2019} - ЧД_{2018} = 7,589 - 8,048 = -0,459 \text{ млн грн};$$

$$\Delta чд = \frac{ЧД_{2019} - ЧД_{2018}}{ЧД_{2018}} * 100\% = \frac{7,589 - 8,048}{7,589} * 100\% = -6,04\%.$$

Тобто було встановлено, що чистий дохід у 2019 році порівняно з 2018 роком скоротився на 6%.

Визначимо абсолютне $\Delta СП$ та відносне $\Delta сп$ зменшення собівартості виготовленої продукції:

$$\Delta СП = СП_{2019} - СП_{2018} = 5,829 - 5,886 = -0,057 \text{ млн грн};$$

$$\Delta сп = \frac{СП_{2019} - СП_{2018}}{СП_{2018}} * 100\% = \frac{5,829 - 5,886}{5,886} * 100\% = -0,96\%.$$

Тобто було встановлено, що зменшення собівартості виготовленої продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком майже не змінилась. Різниця становить 0,96%.

Визначимо абсолютне $\Delta НЗ$ та відносне $\Delta нз$ зменшення непокритого збитку:

$$\Delta \text{НЗ} = \text{НЗ}_{2019} - \text{НЗ}_{2018} = (3,710 - 3,498) - (3,710 - 4,020) = -0,098 \text{ млн грн};$$

$$\Delta_{\text{СП}} = \frac{\text{НЗ}_{2019} - \text{НЗ}_{2018}}{\text{НЗ}_{2018}} * 100\% = \frac{212 - 310}{310} * 100\% = -31,61\%.$$

Тобто було встановлено, що зменшення собівартості виготовленої продукції у 2019 році порівняно з 2018 роком майже не змінилась. Різниця становить 0,96%.

Визначимо вплив зменшення чистого доходу $\Delta \text{ЧД}$ на валовий прибуток $\Delta \text{ВП}$:

$$\Delta V_{\text{ЧД}} = \frac{\Delta \text{ЧД} - \Delta \text{ВП}}{\Delta \text{ВП}} * 100\% = \frac{0,459 - 0,402}{0,402} * 100\% = 87,6\%$$

Тобто зменшення чистого доходу на 87,6% впливає на валовий прибуток.

Визначимо вплив зменшення собівартості виготовленої продукції $\Delta \text{СП}$ на валовий прибуток $\Delta \text{ВП}$:

$$\Delta V_{\text{СП}} = \left(1 - \frac{\Delta \text{СП} - \Delta \text{ВП}}{\Delta \text{ВП}}\right) * 100\% = \left(1 - \frac{0,057 - 0,402}{0,402}\right) * 100\% = 14,1\%$$

Тобто зменшення собівартості продукції позитивно вплинуло на валовий прибуток на 14%.

Визначимо вплив зменшення погашення непокритого збитку $\Delta \text{НЗ}$ на валовий прибуток $\Delta \text{ВП}$:

$$\Delta V_{\text{НЗ}} = \left(1 - \frac{\Delta \text{НЗ} - \Delta \text{ВП}}{\Delta \text{ВП}}\right) * 100\% = \left(1 - \frac{0,098 - 0,402}{0,402}\right) * 100\% = 24,3\%$$

Тобто зменшення погашення непокритого збитку позитивно вплинуло на валовий прибуток на 24,3%.

Результати факторного аналізу зведено у таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати факторного аналізу

Показник, що досліджується	Фактори, що впливають на зміну цього показника	Величина впливу факторів на зміну цього показника, %
1. Ліквідність	1. Чистий дохід	-87,6
	2. Нерозподілений прибуток	24,3
	3. Зменшення кількості виготовленої продукції	14,1
Всього		-49,2

Отже в результаті аналізу абсолютних та відносних фінансово-економічних показників та факторного аналізу було визначено, що підприємство зіштовхнулось з скороченням кількості клієнтів та зменшенням обсягів виробництва. Про що свідчить значний вплив 87,6% на валовий прибуток, зменшення чистого доходу. Коефіцієнт оборотності капіталу має аналогічну тенденцію на зниження, що також свідчить про зменшення обсягів виробництва, або вплив зовнішніх факторів на попит споживачів. Також наявність непокритих збитків не дозволяло провести модернізацію виробництва, про що також свідчить стабільність коефіцієнта оновлення основних засобів.

Слід зазначити, що у 2019 фінансовому році відбулась економічна криза, зумовлена масово зупинкою комерційних підприємств, що і спричинило різке падіння попиту на і відповідно обсягів виробництва ПрАТ Вінницький завод "Будмаш". Знизити негативний вплив частково могла б проведена напередодні діджиталізація, яка передбачає впровадження сучасних технологій на виробництві та в управлінні.

Діджиталізація також дозволила б перевести частину персоналу, зокрема конструкторів та управлінців на дистанційний режим роботи. Що сприяло б зниженню ризиків у період наявних санітарних обмежень. Однак слід зазначити, що підприємство вчасно здійснило оптимізацію витрат, зокрема коефіцієнт

платоспроможності протягом останніх трьох років тільки зростав (у 2018р. становив 2.72, у 2019 р. 3.1, а у 2020 р. становив 3,47), коефіцієнт фінансової стійкості помірно зростав (0,64 у 2018 р., 0,68 у 2019 р. та 0,72 у 2020 р.), що свідчить про подальшу можливість ліквідації непокритого збитку, та підвищення коефіцієнту загальної ліквідності.

2.3 Інструменти управління діяльністю ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"

Досліджуване підприємство ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» - великий регіональний виробник різних металоформ та запчастин до сільськогосподарських машин та машин будівельної індустрії.

Підприємство спеціалізується на виготовленні та реалізації великого спектру різноманітного технічного обладнання, призначеного як для масштабного промислового застосування, так і для приватного користування.

Основними напрямками діяльності ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" є:

- виробництво будівельних металевих конструкцій;
- виробництво підіймального та вантажно-розвантажувального обладнання;
- виробництво устаткування для сільського та лісового господарства;
- виробництво машин та устаткування спеціального призначення;
- виробництво виробів з гіпсу для будівництва;
- вантажний автомобільний транспорт.

Організаційна структура управління – це сукупність організаційно впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями керівництва. Головою правління підприємства підпорядковані відділ охорони праці, відділ кадрів, юридичний відділ, відділ технічного контролю, транспортний відділ, головний механік, головний бухгалтер (Бухгалтерія), планово-економічний відділ, енерго-механічний відділ, будівельна дільниця, заступник директора з виробництва та комерційний директор. Керівництво підприємства в особі голови правління, прагне до максимізації ефективності управління в умовах ринкової економіки, підвищення

конкурентоздатності продукції і розширення ринків збуту, враховуючи економічну нестабільність та ризики.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» - це система органів управління та структурних підрозділів підприємства, що містить назви органів управління та структурних підрозділів, відображає розподіл повноважень між структурними підрозділами та їх підпорядкованість, що дає змогу оптимізувати процес прийняття рішень, пов'язаних з виконанням визначених задач і цілей. Організаційна структура ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» є досить прямолінійною та багаторівневою. Є достатня кількість відділів, які знаходяться за межами управлінь та прямо підпорядковуються Голові правління. ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш» має наступну організаційну структуру (рис. 2.7).

ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" має просту розгалужену трирівневу систему, яка містить у собі три управлінські структури: загальні збори; - наглядова рада; - Голова правління. Ця структура передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі. В структурі ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" є підрозділи, що забезпечують реалізацію таких основних функцій його діяльності:

1. Розробка і проектування на замовлення засобів сільськогосподарського, гірничодобувного, комунального, споживчого призначення.
2. Виробництво і контроль якості виробництва продукції, що випускається.
3. Маркетинг та збут продукції.
4. Планування та розробка економічних планів.

Організаційна структура управління ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" наведена на рисунку 2.7.



Рисунок 2.7 – Організаційна структура управління ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"

Джерело: сформовано на основі інформації бухгалтерії ПрАТ Вінницький завод "Будмаш"

Організаційна структура ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" є лінійно-функціональною, така структура є найбільш поширеною в даний час. Вона вдало поєднує лінійні підрозділи, що виконують весь обсяг основної економічної діяльності, з відділами та службами, що реалізують конкретні функції управління

в масштабах всієї організації (планування, виробництво, фінанси, маркетинг, кадри). Передача поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціональний розподіл управлінської діяльності організації в цілому дозволяють вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних проблем розвитку підприємства, забезпечити найбільш раціональну взаємодію з зовнішнім середовищем. Організаційна структура набуває певний стратегічний потенціал, а менеджмент – умови для його реалізації.

2.4 Висновки до розділу

У другому розділі було проаналізовано результати діяльності підприємства за 2018-2020 рр. Зокрема:

1. Проаналізовано чотири групи основних показників діяльності підприємства та виявлено тенденції зміни основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства. А саме: відзначено стрімке зниження чистого прибутку, собівартості та матеріальних витрат у 2019 році, а також у 2020 році. Зафіксовано різке зниження оборотних активів у цей період (у 2018 р. 1,2 млн грн, а у 2019 вже 0,3 млн грн і у 2020 р. вже становили 0,199 млн грн).

2. Аналіз абсолютних та відносних фінансово-економічних показників та факторного аналізу продемонстрував, що підприємство зіштовхнулось з скороченням кількості клієнтів та зменшенням обсягів виробництва. Про це свідчить значний вплив на валовий прибуток зменшення чистого доходу (87,6%). Коефіцієнт оборотності капіталу мав аналогічну тенденцію на зниження, що також свідчить про зменшення обсягів виробництва або вплив зовнішніх факторів на попит споживачів.

3. У 2019 фінансовому році відбулась економічна криза, зумовлена масово зупинкою комерційних підприємств, що і спричинило різке падіння попиту на і відповідно обсягів виробництва ПрАТ Вінницький завод "Будмаш". Знизити негативний вплив частково могла б проведена заздалегідь діджиталізація, яка б дозволила передбачити впровадження сучасних технологій на виробництві та в управлінні. Діджиталізація також дозволила б перевести частину персоналу,

зокрема конструкторів та управлінців на дистанційний режим роботи – це б могло посприяти зниженню ризиків у період наявних санітарних обмежень.

4. Підкреслено, що підприємство вчасно здійснило оптимізацію витрат, зокрема коефіцієнт платоспроможності протягом останніх трьох років тільки зростав (у 2018 р. становив 2.72, у 2019 р. 3.1, а у 2020 р. становив 3,47), коефіцієнт фінансової стійкості помірно зростав (0,64 у 2018 р, 0,68 у 2019 р. та 0,72 у 2020 р.), що свідчить про подальшу можливість ліквідації непокритого збитку, та підвищення коефіцієнту загальної ліквідності.

5. У результаті аналізу загальної системи управління підприємством охарактеризовано організаційно-управлінську структуру ним, визначено її недоліки та окреслено шляхи їх мінімізації за рахунок впровадження цифрової трансформації.

**РОЗДІЛ 3 ВПРОВАДЖЕННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЯК СУЧАСНОГО
ІНСТРУМЕНТА УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВА ТА
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ НА ПрАТ Вінницький завод
"Будмаш"**

3.1 Заходи з підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства на основі його сучасних форм

Підприємство являє собою повноцінний суб'єкт господарства, впроваджений для ведення визначеного виду господарської діяльності, що здійснюється з метою отримання прибутку та задоволення суспільних потреб. Підприємство на різних проміжках власної діяльності ставить перед собою визначені цілі та завдання. Формування цих завдань, в цілому, залежить від поточного стану підприємства, його місця на ринку, взаємодії з сторонніми суб'єктами господарювання. Також, формування цих завдань, залежить ще і від внутрішніх механізмів, котрі зумовлюють те чи інше функціонування підприємства [50].

Загалом фінансова діяльність спрямована на забезпечення підприємства фінансовими ресурсами, досягнення ним визначених цілей економічного та соціального розвитку. Також зумовлює зміни як обсягу, так і складу власного та залученого капіталів підприємства. Фінансова діяльність підприємства базується на вирішенні таких основних цілей:

- забезпечення фінансовими ресурсами операційної, фінансової та поточної інвестиційної діяльності підприємства;
- пошук резервів та можливостей збільшення доходів, прибутків і рентабельності підприємств;
- забезпечення виконання фінансових зобов'язань перед діловими партнерами, бюджетом, а також цільовими фондами;
- контроль за ефективним розподіленням та цільовим використанням фінансових ресурсів;

- фінансове забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства [51].

В сучасних умовах управління роботи підприємствами зростає необхідність використання варіативного підходу до контрольної-ревізійної роботи. За допомогою фінансового контролю забезпечується внесення коректив у прогнозування та планування діяльності підприємств, отримання достовірної інформації, про їх реальний фінансовий стан, а також її нормування.

Ефективність управління фінансовою діяльністю підприємства залежить від достовірності від таких даних як: збут, потреб у фінансуванні, дебіторської заборгованості та строків її погашення, налагодженої роботи підрозділів, задіяних у складанні фінансового плану, оперативності його розробки та виваженої інвестиційної політики [52].

Одним з базових елементів сучасної теорії ринку капіталу є концепція оптимізації портфеля інвестицій. Автором її є американський економіст, лауреат Нобелівської премії з економіки Г. Марковіц. У 1952 р. Марковіц обґрунтовано довів, що вкладення визначеного обсягу інвестиційного капіталу в один об'єкт інвестицій є ризикованішим, ніж інвестування цієї ж суми в різні об'єкти (диверсифікація). Завдяки диверсифікації можна зменшити сукупний ризик портфеля інвестицій підприємства.

Інвестиційний портфель вважатиметься оптимальним, якщо, з одного боку, за однакового рівня прибутковості не існуватиме будь яких-інших інвестиційних можливостей з меншим рівнем ризику. А з іншого боку – не існуватиме інших, більш прибуткових інвестиційних портфелів, котрі характеризуються аналогічним рівнем ризику.

Також серед проблем у сфері фінансової діяльності підприємств є питання ціноутворення на фінансових ринках. Вирішенню цієї проблеми присвячена модель оцінки дохідності капітальних активів (Capital Asset Pricing Model), яка переважно ґрунтується на висновках теорії оптимізації портфеля інвестицій та М-М-теорії. Модель Capital Asset Pricing Model (CAPM) характеризує процес формування ринкової ціни окремих цінних паперів (інших об'єктів реальних і

фінансових інвестицій) за умов досконалого ринку капіталів та з урахуванням систематичного ризику, який не підлягає диверсифікації [53].

Слід додати, що при проведенні дослідження оцінки різних методик, варто визначити оптимальну кількість груп якомога меншої кількості фінансових показників і виділити їх за значенням при оцінці фінансового стану підприємства. Є позиція, що для оцінки фінансового стану, слід виділити за рівнем значущості такі групи показників: на першому місці – оцінка активів, що необхідні для розрахунку окремих показників (наприклад розрахунку показників ліквідності і платоспроможності) враховують наявну дебіторську заборгованість за оцінкою їх у балансі; на другому місці – фінансової стійкості; на третьому – рентабельність; на четвертому – ліквідність підприємства. Окрім вибору груп, необхідно обґрунтувати і перелік показників, що включатиме кожна з цих груп [54].

Аналіз та контроль фінансової діяльності підприємства – це перевірка його фінансового стану, що дозволяє визначити недоліки та прорахунки, а також збільшення прибутків і доходів, зниження витрат виробництва, підвищення рентабельності, поліпшення фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому. Матеріали аналізу використовуються при фінансовому прогнозуванні і плануванні [55].

Для підвищення ефективності управління фінансової діяльності на основі сучасних форм, підприємство варто розглядати через таку систему показників, за допомогою якої можна було б із достатньою точністю оцінити оперативні та стратегічні можливості підприємства. Аналітична робота щодо підприємства поділяється на два блоки: аналіз фінансових результатів і рентабельності; аналіз фінансового стану підприємства.

Аналіз фінансових результатів підприємства виконується за наступними основними напрямками:

- аналіз та оцінка рівня і динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг;
- аналіз та оцінка використання чистого прибутку;
- аналіз взаємозв'язку витрат, обсягів виробництва продукції та прибутку;

- факторний аналіз показників рентабельності;
- аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків;
- аналіз та оцінка впливу інфляції на фінансові результати [56].

Успіх фінансової стратегії підприємства базується на відповідності фінансових стратегічних цілей, реальним економічним і фінансовим можливостям підприємства. А також при чіткому централізованому фінансовому керівництві, коли методи його є гнучкими і адекватними змінам, як зовнішньої так і внутрішньої фінансово-економічної ситуації.

Існують декілька методів організації фінансової діяльності підприємств, а саме:

- комерційний розрахунок;
- неприбуткова діяльність;
- кошторисне фінансування.

Неприбуткова діяльність та кошторисне фінансування не є актуальними методами організації для ПрАТ Вінницький завод "Будмаш". Адже метод неприбуткової діяльності характерний для соціальних та культурних проєктів, а метод кошторисного фінансування застосовується при функціонуванні комунальних підприємств.

Актуальним та найбільш поширеним є метод фінансової діяльності – комерційний розрахунок. При ньому фінансова діяльність будується наступним чином.

Власні кошти відіграють визначальну роль у формуванні фінансових ресурсів. Власні кошти також покривають значну частину витрат, і забезпечують отримані кредити. Бюджетні асигнування і надходження з цільових та централізованих фондів виконують асистивну роль, а за допомогою кредиту здійснюється збалансування потреб у фінансових ресурсах. Звісно, метою діяльності є отримання прибутку.

В умовах ринкової економіки здійснення фінансової діяльності на засадах комерційного розрахунку є базою високої ефективності функціонування підприємства.

Комерційний розрахунок є раціональним та спонукає підприємство до пошуку достатніх і доступних фінансових ресурсів, раціонального їх застосування, мінімізації витрат та максимізації доходів і прибутку. Комерційний розрахунок є сучасним методом фінансової діяльності і притаманний ринковій економіці. Саме комерційний розрахунок сприяє високоефективному господарюванню, а не лише ринкові відносини.

Комерційний розрахунок базується на таких принципах:

- повна господарська і юридична відокремленість;
- самоокупність;
- фінансова відповідальність
- самофінансування;
- прибутковість.

Відповідно усі принципи тісно взаємозв'язані та становлять єдине ціле. Недотримання хоча б одного з них відразу ж зводить нанівець ефективність комерційного розрахунку. Це важливий аспект при пошуку стратегій підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства у сучасній ринковій економіці.

Самоокупність означає покриття витрат на саме відтворення виробництва за рахунок отриманих доходів. Погашення залучених кредитів та виплата відсотків відбувається за рахунок отриманих доходів, або відповідного матеріального забезпечення позику. Самоокупність – це принцип, котрий означає, що фінансова діяльність підприємства ґрунтується на такому об'ємі вкладених коштів, який обов'язково має окупитись. Тобто забезпечується стабільна циркуляція фінансових ресурсів.

Фінансова практика передбачає повну та часткову самоокупність. Повна самоокупність передбачає повне покриття витрат за рахунок одержаних доходів. Часткова самоокупність передбачає, що отримані доходи покриють лише частину здійснених витрат. Часткова самоокупність може виникнути непередбачено, як

наслідок зміни кон'юнктури ринку і зниження рівня цін на певну продукцію. Також причиною виникнення часткової самоокупності є заплановане явище свідомої підтримки невисокого рівня цін на визначену продукцію. Непередбачена часткова самоокупність призводить до збитків, в той же час, як запланована самоокупність – потребує встановлення відповідних джерел відшкодування втрат доходів. Запланована часткова самоокупність, як правило, визначається державною ціновою політикою для певних товарів і послуг. Тобто, у більшості країн світу на сільгосппродукцію ціни підтримуються на невисокому рівні, унаслідок чого держава надає субсидії з бюджету її виробникам [56].

Логічним продовженням принципу самоокупності є принцип прибутковості. Принцип прибутковості означає, що отримані доходи повинні не лише покрити здійснені витрати, а також мають сформувати прибуток. Прибуток є метою підприємницької діяльності, чистий дохід власників підприємства. Також прибуток є критерієм ефективності діяльності підприємства. В якості кінцевого результативного показника, прибуток відображає всі позитивні й негативні чинники, котрі охарактеризовують роботу підприємства. Прибуток, відповідно, є основним джерелом зростання фінансових ресурсів та розширення виробництва. Адже в умовах ринкової економіки можуть виживати тільки ті підприємства, котрі постійно розвиваються. Можливості ж розвитку безпосередньо залежать від маси одержаного прибутку.

Прибуток є важливим стимулюючим фактором для підприємства, спрямовуючи його на максимізацію доходів та мінімізацію витрат. Ринкові механізми при цьому, сприяють встановленню оптимального рівня рентабельності продукції (робіт, послуг). З одного боку, підприємство зацікавлене в максимальному розмірі прибутку, проте це спричинить зростання ціни. Відповідно це призведе до зменшення обсягів продажу та величини отриманого прибутку. Ця противага двох компонентів і дозволяє визначити оптимальний рівень рентабельності, котрий забезпечує достатню міру прибутку для подальшого розвитку виробництва та формування особистих доходів підприємців, а також дає

змогу максимально зменшити ціни. Адже ціновий чинник є основною складовою конкуренції.

Покриття витрат на розвиток виробництва іншими шляхами окрім прибутку передбачає самофінансування. Самофінансування відбувається за рахунок отриманого прибутку та залучених кредитів. Залучені кредити, у свою чергу, також погашаються за рахунок прибутку. Самофінансування є дуже важливим принципом комерційного розрахунку, адже підприємство повинно саме дбати про розвиток виробництва. Даний принцип установлює взаємозв'язок між розвитком підприємства та фінансовими результатами його діяльності. Самофінансування дозволяє забезпечувати раціональне використання зароблених та залучених фінансових ресурсів, оскільки мета самофінансування полягає не лише в тому, щоб самостійно витратити певну об'єм коштів, а також в тому, щоб отримати певний ефект. Результатом такого вкладення коштів повинен бути приріст прибутку.

Ми погоджуємося з Опаріним В. М., що фінансова відповідальність є дуже важливим принципом комерційного розрахунку та забезпечує його дієвість. Сутність даного принципу полягає в тому, що повну відповідальність за фінансові результати своєї діяльності несе підприємство. І відповідно, отримані збитки покриваються за рахунок власних коштів. У випадку, коли розмір збитків настільки руйнує фінансову базу підприємства, що воно взагалі не може функціонувати, то тоді приймається рішення про банкрутство. Процедура банкрутства передбачає встановлення фінансової відповідальності підприємства перед його кредиторами. Черговість відшкодування боргів і збитків відповідно до чинного законодавства – встановлює ліквідаційна комісія [60].

Для визначення стратегії, щодо підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства на основі його сучасних форм, слід провести аналіз зовнішнього середовища ПрАт Вінницький завод «Будмаш».

Ненасиченість ринку, викликана масштабними руйнуваннями внаслідок війни і доволі високі бар'єри входу на нього, зробили цю сферу будівельного та спеціального устаткування досить привабливою. Тому, кількість компаній на ринку протягом останніх років поступово зростала та має значні подальші

перспективи. Тому, поступова поява на ньому нових гравців – переважно підприємств малого та середнього бізнесу з одночасним зменшенням кількості компаній в південному та східному регіонах та розширення ринку призводить до поступового підвищення рівня конкуренції у галузі.

Так, основними конкурентами ПрАТ Вінницький завод «Будмаш» на території Вінниччини та сусідніх областях є:

- Хмельницький АДВІСМАШ;
- Житомирське ПАТ Вишевичі Агротехніка;
- ТОВ Білоцерківський Комбайно-Тракторний Завод.

Аналіз мікросередовища підприємства надає можливість виявлення факторів зовнішнього середовища прямого впливу, а також їх оцінки з боку характеру впливу на підприємство. Характер впливу на підприємство може бути позитивний чи негативний. Факторами прямого впливу зовнішнього середовища можуть бути наступними: споживачі; постачальники; конкуренти; партнери; фінансово-кредитні установи; профспілки і т.д.

Результати діагностики ринку (потенційних конкурентів, конкурентів, у межах однієї галузі; споживачів; постачальників-організацій та індивідуальних підприємців) подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 Аналіз мікросередовища ПрАТ Вінницький завод «Будмаш»

Компонента, чинник	Тенденції розвитку	Вплив на підприємство	Характер впливу на підприємство
Конкуренти			
Галузеві конкуренти, які реалізують аналогічні товари на ринку	Підвищення цін на товари, розширення асортименту, збільшення об'ємів виробництва	Зниження конкурентоспроможності продукції, посилення боротьби за обсяги отримання матеріалів, запчастин від постачальників	Розширення номенклатури продукції, гнучка цінова політика, підвищення якості і кількості продукції

Продовження таблиці 3.1 Аналіз мікросередовища ПрАТ Вінницький завод «Будмаш»

Потенційні конкуренти	Розширення діяльності	Посилення боротьби за обсяги отримання матеріалів, запчастин від постачальників	Пошук нових ринкових можливостей
Споживачі			
Географічне розміщення	Збільшення обсягів реалізації за рахунок сусідніх областей	Зростання цін, ускладнення логістики	Створення філій, в сусідніх областях, пошук нових постачальників
Сфера діяльності	Збільшення кількості замовників продукції	Орієнтація на певні сегменти ринку	Рекламні заходи, участь в спільних програмах з місцевими підприємствами
Постачальники			
Гарантія якості продукції	Удосконалення механізму співпраці	Забезпечує впевненість у надійності та якості виробленої продукції	Налагодження надійної співпраці
Пунктуальність виконання замовлення	Можливі затримки	Незадовільна дисципліна постачальників призведе до несвоєчасного виконання замовлення	Укладення угод з попереджувальними механізмами та фіксація умов постачання та вартості
Вартість продукції та послуг	Очікуване зростання вартості продукції	Збільшення собівартості виробництва продукції	Ймовірний пошук додаткових та нових постачальників

Джерело: сформовано автором

Проведений аналіз мікросередовища ПрАт Вінницький завод «Будмаш» свідчить, про те, що необхідно слідкувати за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів для підтримання конкурентних позицій на ринку. Також слід звернути увагу на розширення кола постачальників та чіткого регламентування цін та умов постачання матеріалів та комплектуючих.

Вивчення внутрішнього середовища спрямовано на з'ясування того, якими сильними та слабкими сторонами характеризується підприємство. Сильні сторони є надійною основою, на котру підприємство опирається в конкурентній боротьбі та котру воно може намагатися розширити і закріпити. Слабкі сторони знаходяться в центрі уваги керівництва, і необхідно докласти всіх зусиль для їх усунення.

Сильні сторони – внутрішні можливості (навички, потенціал) або ресурси, які можуть призвести до конкурентної переваги.

Слабкі сторони – це діяльність, яку компанія виконує недостатньо добре, або те, що ресурси, підсистеми можливостей використовуються неправильно.

За результатами проведеного аналізу чинники внутрішнього середовища ПрАт Вінницький завод «Будмаш» класифіковано сильні і слабкі сторони таблиця 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика слабких і сильних сторін ПрАт Вінницький завод «Будмаш»

Чинник	Сильна сторона	Слабка сторона
1	2	3
Маркетинг		
Якість послуг	Надійність; оперативне виробництво; постійне покращення	
Продукція, що виготовляється підприємством	Продукція високої якості; ціни помірні; широкий асортимент	Аналогічна продукція представлена на різних ринках в кожній галузі окремий конкурент

Продовження Таблиці 3.2 – Характеристика слабких і сильних сторін ПрАТ
Вінницький завод «Будмаш»

1	2	3
Конкурентоспроможність підприємства	Значне охоплення регіонального ринку	Значна концентрація з боку закордонних та місцевих конкурентів
Система продажу	Гнучка цінова політика, розроблення індивідуальних програм для постійних клієнтів	Можливі збої у виробництві, невиконання строків поставки
Сервісне обслуговування	Наявна інформація для споживача та надання компетентної консультації; знижки для постійних клієнтів	При виникненні форс-мажорних обставин не передбачено чіткого механізму відшкодування втрат
Якість реклами	Реклама на в соціальних мережах, періодичних виданнях, біл-бордах та ін.	
Реалізація		
Організація надання послуг	Ефективна система контролю якості	Невисокий рівень диверсифікації
Витрати на закупівлю	Темпи зростання витрат випереджують темпи зростання обсягу реалізації	Значне зростання матеріальних витрат
Екологічна безпека	Реалізована продукція є екологічно безпечною	Службові транспортні засоби забруднюють повітря

Продовження Таблиці 3.2 – Характеристика слабких і сильних сторін ПрАТ Вінницький завод «Будмаш»

1	2	3
Фінанси		
Рівень фінансової стійкості	Підприємство залучає довгострокові кредити, що свідчить про раціональну фінансову політику	
Оборотність оборотних активів		Сповільнення обороту оборотних активів
Платоспроможність підприємства	Невисокий рівень ліквідності	Невисока ліквідність товариства внаслідок сповільнення обороту оборотних активів
Фінансові результати		Невисокий рівень рентабельності
Кадри		
Кваліфікація робітників	Високий рівень кваліфікації	
Мотивація працівників	Побудовано чітку систему професійного зростання	Скорочення профільних кадрів
Стиль управлінського персоналу	Прагнення налагодити прямий контакт із підлеглими	Завантаженість керівників рутинною поточною роботою

Джерело: сформовано автором

Таким чином, у процесі аналізу сильних і слабких сторін – Характеристика слабких і сильних сторін ПрАТ Вінницький завод «Будмаш» встановлено, що найбільш слабкою ланкою є виробничий відділ, оскільки існуючі проблеми в фінансових ресурсах практично не компенсуються будь-якими сильними сторонами, окрім зростання кількості замовлень та пошук як нових клієнтів, так

нових постачальників.

З іншого боку, підприємство володіє значним потенціалом в підсистемах виробництва та персоналу.

При зниженні чистого прибутку, витрати на адміністративні ресурси також зменшились, а витрати на заробітну плату лише збільшилися, що свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу, та відсутність проблем з мотивацією персоналу.

Виконаємо остаточну оцінку сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз за допомогою зведеної матриці SWOT – аналізу (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця SWOT-аналізу позицій на ринку ПрАт Вінницький завод «Будмаш»

Оцінювання внутрішніх Факторів	Фактори зовнішнього середовища	
	Можливості	Загрози
	1. Великий попит на будівельні конструкції 2. Участь в урядових програмах з відновлення інфраструктури 3. Можливість розширення частки ринку 4. Вихід на нові ринки збуту у сусідніх областях	1. Нестабільність курсу гривні 2. Активна діяльність ключових конкурентів 3. Можливе ускладнення логістики постачання матеріалів 4. Подорожчання енергоносіїв 5. Відсутність заходів для розвитку підприємства зі сторони держави.

Продовження таблиці 3.3 – Матриця SWOT-аналізу позицій на ринку ПрАт
Вінницький завод «Будмаш»

Сильні сторони	Сильні сторони і можливості	Сильні сторони і загрози
<p>1. Висока надійність, унікальні конструкторські розробки</p> <p>2. Висока кваліфікація співробітників.</p> <p>3. Репутація підприємства</p> <p>4. Широкий спектр виробничого устаткування</p>	<p>В умовах зростаючої ємності ринку у кризовий період збільшити обсяги виробництва якісної продукції за гнучкими цінами:</p> <p>– активна роль маркетингу;</p> <p>– професійний менеджмент;</p> <p>2. Налагодження поставок в сусідні області</p>	<p>1. Боротьба за якісних та економічно доступних матеріалів від постачальників;</p> <p>2. Можливі пошкодження залізничних шляхів, що призведе до необхідності перебудови логістики</p> <p>3. Скорочення обсягу замовлень техніки спеціального призначення</p>
Слабкі сторони	Слабкі сторони і можливості	Слабкі сторони і загрози
<p>1. Технологічна обмеженість виробництва, необхідність переорієнтування та модернізації.</p> <p>2. Старіння колективу працівників.</p> <p>3. Високий рівень зношення активної частини основних фондів</p>	<p>1. Збільшення обсягів реалізації установок і запчастин до них за рахунок зростання попиту дозволяє:</p> <p>2. ліквідувати дефіцит оборотних коштів і підвищити прибутковість;</p> <p>3. оновити устаткування та збільшити потужності;</p> <p>4. залучити молодих спеціалістів</p>	<p>1. втрата позицій на цільовому ринку;</p> <p>2. скорочення попиту та обмеження обсягів кредитування;</p> <p>3. погіршення ділових відносин із традиційними зовнішніми партнерами;</p> <p>4. виробництво конкурентами продукції-аналогу та їх активна робота на ринку</p>

Джерело: сформовано автором

За результатами проведення SWOT-аналізу визначено, що свою діяльність підприємству доводиться проводити в умовах значної обмеженості коштів і зношення основних виробничих фондів, а також покращення кон'юнктури зовнішніх ринків і значного зростання попиту на будівельну продукцію. Безперечною перевагою підприємства є унікальні конструкторські розробки та широкий спектр спеціального обладнання для різних сфер.

Враховуючи те, що інноваційний потенціал підприємства має певні обмеження, а ринковий попит демонструє перспективу подальшого зростання, оптимальною є стратегія «обмеженого зростання», за якої здійснюється незначний інноваційний розвиток з пріоритетом на виробництво машин та устаткування для сільського господарства, будівельних металевих конструкцій, будівельної техніки та виробів для переробних приватних замовників. Також варто розширити асортимент в даних галузях та залучити нових працівників для збільшення об'ємів випуску продукції.

3.2 Вдосконалення процесу управління фінансовою діяльністю підприємства та підвищення його ефективності за допомогою діджиталізації

Вдосконалення процесу управління фінансовою діяльністю на сьогоднішній день нероздільно пов'язане з цифровою трансформацією підприємства. Існують різні можливості щодо вдосконалення процесу управління, однак ми поділяємо думку авторів [57], які вважають, що при розробці стратегії управління в сфері машинобудування існує два підходи. Відповідно до першого підходу вважається, що всі процеси, які відбуваються під час реалізації стратегії, є контрольованими. Стратегія полягає лише у встановленні цілей та визначенні стратегічного плану дій з метою досягнення намічених цілей. Однак, дана ситуація є короткостроковою в зв'язку з частими змінами у зовнішньому середовищі. Ефективність управління у цьому випадку полягає у можливості отримувати переваги від використання змін та можливостей, що при цьому виникають. Другий підхід полягає у визначенні лише напряму розвитку аграрного виробництва, який дасть змогу досягти

поставлених цілей. Така стратегія передбачає досягнення мети як у випадку цілеспрямованих дій, так і коли події розвиваються непередбачено.

Сучасна економічна ситуація в державі є кризовою та нестабільною, тому проблема використання стратегічного підходу до управління виробничими ресурсами багатoproфільного та перспективного машинобудівного сектору є актуальною та важливою. Саме тому у відповідному розділі цієї роботи ми окреслимо деякі підходи до формування стратегії розвитку вітчизняного управління на основі SEE-аналізу (з урахуванням ENPARD) (рисунок. 3.1). Стратегія регулювання та управління економікою може відбуватись на основі моделей авторів Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка (додаток Г.1) [58].

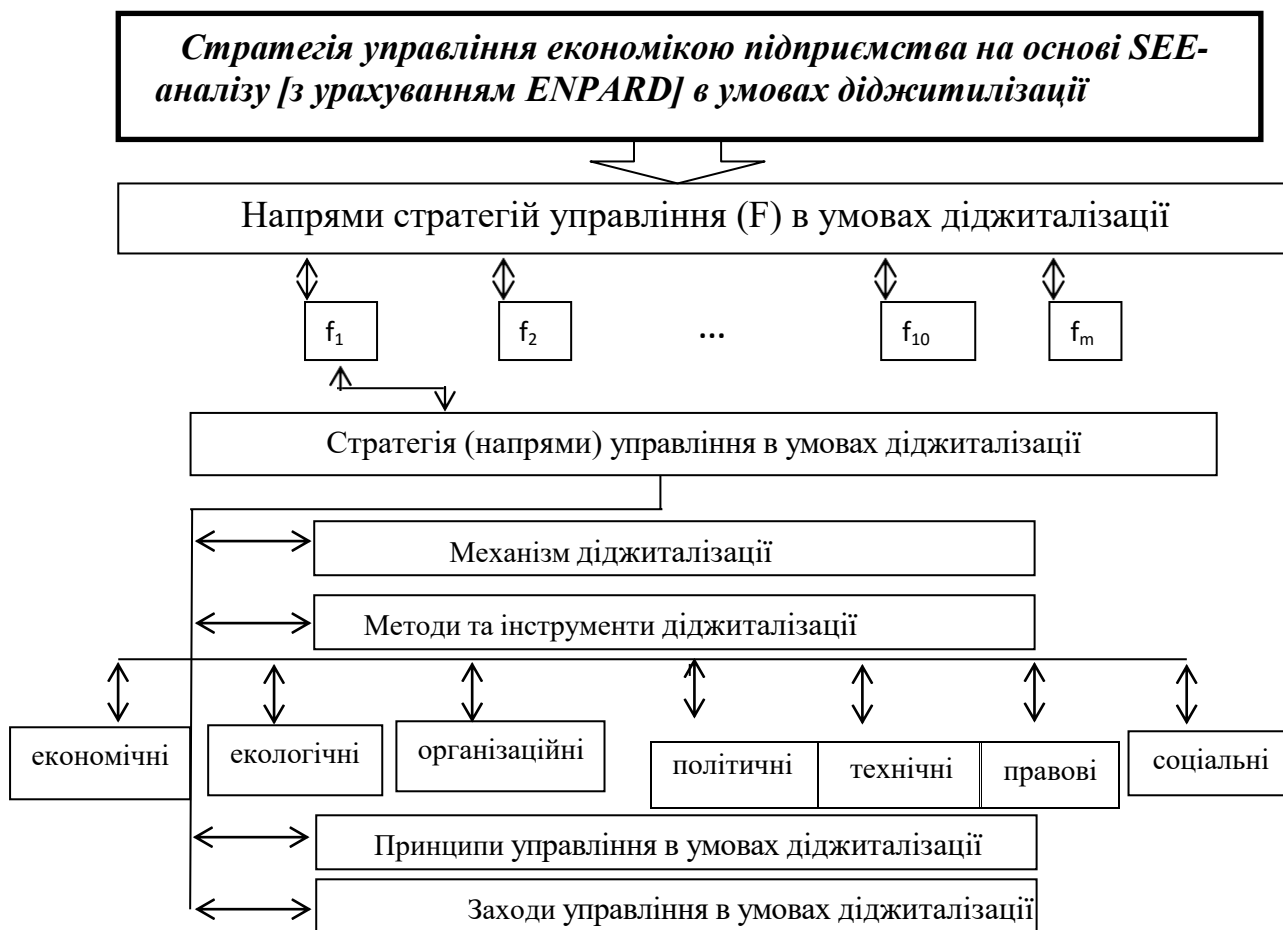


Рисунок 3.1 – Стратегія управління підприємством в умовах діджиталізації

Джерело: розроблено автором на основі [57].

Управління економікою підприємств в умовах діджиталізації потребує урахування певної державної стратегії із систематичною реалізацією регулюючих заходів. Важливою складовою економіки України є підприємства, які можна розглядати як відкриту, складну, стохастичну та багатогранну систему. Підвищення ефективності управління підприємством в умовах діджиталізації є можливим при використанні різних методів моделювання на основі всебічного їх аналізу, в тому числі SEE-аналізу (з урахуванням закордонного досвіду). У контексті мети, об'єкта, предмета нашого дослідження з урахуванням стану та тенденцій розвитку підприємств в умовах діджиталізації вважаємо за доцільне застосовувати підходи, відображені на рисунку 3.1 [59].

Варто зазначити, що SEE-аналіз щодо ефективності управління фінансовою діяльністю на підґрунті діджиталізації – доцільно застосовувати з метою стратегічного SEE-управління. Під SEE-аналізом процесів функціонування складних систем мається на увазі аналіз масштабності, ефективності, результативності підпроцесів за допомогою авторських моделей Буреннікової Н. та Ярмоленка В. та показників масштабності.

Буквений триплекс SEE у назві SEE-аналіз скомпоновано авторами з перших літер лексем scale(масштаб), efficiency (ефективність), effectiveness (результативність); порядок літер пояснюється порядком обчислення показників масштабності – К, ефективності – Е, результативності – R» [59, с. 146]

З метою реалізації заходів і підтримки інтенсивного розвитку підприємств в умовах діджиталізації розробляємо стратегію, яка узгоджена з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2030 року та враховує відповідні операційні цілі та Стратегією збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Внесені нижче автором пропозиції сприятимуть забезпеченню належного розв'язання системних проблем. Зокрема, з метою ефективного управління перелік стратегічних і оперативних цілей «Стратегії збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року» містить Ціль 2: «Розвиток інформаційних технологій, запровадження електронного урядування, інформатизації та цифровізації» та ціль 2.2: «Розбудову інформаційно-аналітичної підтримки регіональної політики». У цьому контексті потребують

розв'язання завдання, наприклад, 2.1.3: розвиток ІТ інфраструктури регіону, мереж та е-сервісів, підтримка функціонування ІТ-структури Вінницької області та 2.2.3: удосконалення системи збору та аналізу даних для забезпечення ефективної регіональної політики. Розв'язання окреслених завдань реалізується шляхом, до прикладу, створення аналітично-консультативного центру з розробки, впровадження та моніторингу стратегій, програм та проектів, а також за допомогою підвищення організаційної спроможності відповідних інституцій та підтримки незалежних медіа-ресурсів та заповнення аналітичним контентом віртуального простору. У контексті управління наші пропозиції, внесені у цій МКР, сприятимуть підвищенню його ефективності (див. рисунок 3.1).

3.3 Висновки до розділу

У третьому розділі нами розглянуто різні варіанти впровадження заходів з підвищення ефективності управління, як самим підприємством, так і методи високоефективного управління фінансової діяльності на підприємстві з урахуванням усіх особливостей ринкової економіки та актуальної політики щодо даної сфери. Окрім того:

1. Визначено основні підприємства-конкуренти та окреслено їхній вплив на подальший розвиток та стратегію ПрАТ Вінницький завод «Будмаш».

2. Проведений аналіз мікросередовища ПрАТ Вінницький завод «Будмаш» свідчить, про те, що необхідно слідкувати за діяльністю як потенційних, так і наявних у даній галузі конкурентів для підтримання конкурентних позицій на ринку. Також слід звернути увагу на розширення кола постачальників та чіткого регламентування цін та умов постачання матеріалів та комплектуючих.

3. Аналіз сильних і слабких сторін ПрАТ Вінницький завод «Будмаш» встановив, що найбільш слабкою ланкою є виробничий відділ, оскільки існуючі проблеми в фінансових ресурсах практично не компенсуються будь-якими сильними сторонами, окрім зростання кількості замовлень та пошук як нових клієнтів, так нових постачальників. Але підприємство володіє значним потенціалом в підсистемах виробництва та персоналу. При зниженні чистого прибутку, витрати на адміністративні ресурси також зменшились, а витрати на

заробітну плату лише збільшилися, що свідчить про ефективне використання кадрового потенціалу, та відсутність проблем з мотивацією персоналу.

4. Проведений SWOT-аналіз показав, що свою діяльність підприємству доводиться проводити в умовах значної обмеженості коштів і зношення основних виробничих фондів. Водночас відбувається покращення кон'юнктури зовнішніх ринків і значного зростання попиту на будівельну продукцію. Тому оптимальною є стратегія «обмеженого зростання», за якої здійснюється незначний інноваційний розвиток з пріоритетом на виробництво машин та устаткування для сільського господарства, будівельних металевих конструкцій, будівельної техніки та виробів для переробних приватних замовників. Також рекомендується розширити асортимент у даних галузях, залучити нових працівників для збільшення об'ємів випуску продукції. Таким чином використання наявних механізмів дозволить підвищити ефективність використання фінансових ресурсів і дозволить провести оновлення виробничих фондів та впровадити основні механізми діджиталізації для фінансового контролю та подальшого залучення інвестицій на основі сучасних форм.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі нами досліджено методи підвищення ефективності управління фінансової діяльності на ПрАТ Вінницький завод «Будмаш» на основі методів діджиталізації. Зокрема:

1. Розглянуто теоретичні аспекти щодо ефективності управління діяльності підприємства, та визначено, що за сучасних ринкових умов ефективність управління діяльністю підприємства є ключовою характеристикою успіху на ринку та визначено фактори, які впливають на ефективність управління.

2. Визначено методичні основи процесу управління діяльністю підприємства та встановлено, що всі підприємства мають деякі спільні характеристики, до яких в першу чергу відносяться функції управління. Також проведено аналіз методів управління, їхню класифікацію та переваги і недоліки.

3. У другому розділі досліджено результати діяльності підприємства за 2018-2020 рр. Проаналізовано чотири групи основних показників діяльності, та виявлено тенденції зміни основних економічних і фінансових показників діяльності підприємства. Відзначено стрімке зниження чистого прибутку, собівартості та матеріальних витрат у 2019 році, а також у 2020 році. Мало місце різке зниження оборотних активів у цей період (у 2018 р. 1,2 млн грн, а у 2019 вже 0,3 млн грн і у 2020 р. лише 0,199 млн грн).

4. Аналіз абсолютних та відносних фінансово- економічних показників та факторного аналізу дозволив визначити, що підприємство зіштовхнулось з скороченням кількості клієнтів та зменшенням обсягів виробництва. Про це свідчить значний вплив на валовий прибуток зменшення чистого доходу (87,6%). Коефіцієнт оборотності капіталу мав аналогічну тенденцію на зниження, що також свідчить про зменшення обсягів виробництва, або вплив зовнішніх факторів на попит споживачів.

5. Акцентовано, що через фінансову кризу відбулось різке падіння попиту на і відповідно обсягів виробництва ПрАТ Вінницький завод "Будмаш". Підкреслено, що підприємство вчасно здійснило оптимізацію витрат, зокрема коефіцієнт платоспроможності протягом останніх трьох років тільки зростав (у 2018 р.

становив 2.72, у 2019 р. 3,1, а у 2020 р. 3,47), коефіцієнт фінансової стійкості помірно зростав (0,64 у 2018 р., 0,68 у 2019 р. та 0,72 у 2020 р.), що свідчить про подальшу можливість ліквідації непокритого збитку, та підвищення коефіцієнту загальної ліквідності.

6. Вивчення організаційно-управлінської структури дозволило визначити її недоліки та окреслити шляхи їх мінімізації за рахунок впровадження цифрової трансформації.

7. У проектному розділі визначено, що, враховуючи актуальну ситуацію оптимальною є стратегія «обмеженого зростання», за якої здійснюється незначний інноваційний розвиток з пріоритетом на виробництво машин та устаткування для сільського господарства, будівельних металевих конструкцій, будівельної техніки та виробів для переробних приватних замовників. Обрана стратегія передбачає подальше підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та дозволить провести оновлення виробничих фондів і впровадити основні механізми діджиталізації та подальшого залучення інвестицій на основі сучасних форм.

8. Удосконалено стратегію, яку узгоджено з Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2030 року та враховує відповідні операційні цілі та Стратегією збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року. Внесено пропозиції, які сприятимуть забезпеченню належного розв'язання системних проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методи оцінювання ефективності управління [Електронний ресурс] – Режимдоступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1031>.
2. Питер Э. Лэнд. Менеджмент – искусство управлять / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1995.
3. Друккер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво /Пер. з англ. – К.: Україна, 1994.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Навч. посібник. – К.УВПКЕксоб, 2001.
5. Економічний аналіз : Навч. посіб. / За ред. Акад. НАНУ, проф. М.Г. Чумаченка.– К.: КНЕУ, 2001.
6. NDUATI, Mary Muthoni; WANYOIKE, Rosemarie. Employee performance management practices and organizational effectiveness. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2022, 3.10: 361-378.
7. SHET, Sateesh V.; PATIL, S. V.; CHANDAWARKAR, Meena R. Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 2019.
8. Nduati, M. M., Wanyoike, R. (2022). Employee performance management practices and organizational effectiveness. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(10), 361-378.
9. Вечерковський Р.З. Управління знаннями для формування конкурентних переваг підприємства : дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Р.З. Вечерковський. - Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2004. - 216 с.
10. Осовська Г.В. Основи менеджменту. Навч. Посібник. – К.: Кондор, 2003.
11. Синіцин Т.А. Оцінка ефективності системи управління промисловим підприємством: цільовий підхід : дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація та управління підприємствами» / Т.А. Синіцина. - Одеса: ОДЕУ, 2004.

12. Румянцева З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: [учебник]/ З.П. Румянцева. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 304 с.
13. Фрайлінгер К. Управління змінами в організації / К. Фрайлінгер, Й. Фішер; пров. з ним. Н.П. Береговий, І.А. Сергієвий. - М.: Книгописна Палата, 2002. - 284 с.
14. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента / Балабанов И. Т. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 480 с.
15. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент / Кірейцев Г. Г. – [2-ге вид., перероб. та доп.]. – К. : ЦУЛ, 2002. – 496 с.
16. Бедринець М. Д., Довгань Л. П. Фінанси підприємств [текст] навч. посіб. / М. Д. Бедринець, Л. П. Довгань. – К. : Центр учбової літератури, 2018. – 292 с.
17. Юхименко П. І., Федосов В. М., Лазебник Л. Л. та ін. Теорія фінансів: Підручник / За ред. проф. В. М. Федосова, С. І. Юрія. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 576 с.
18. Фінанси : підручник. / за ред. С.І. Юрія, В.М. Федосова. — 2-ге вид. переробл. і доповн. – К. : Знання, 2012. – 687 с.
19. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций / Савчук В. П. – К. : Максимум, 2001. – 600 с.
20. Звітність підприємств : навч. посіб. (для студ. вищ. навч. закл. за спец. «Облік і оподаткування») / [В. П. Пантелєєв, О. А. Юрченко, Г. М. Курило, К. В. Безверхий ; за заг. редакцією д. е. н., проф. В. П. Пантелєєва]. – К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2017. – 432 с.
21. Козлюк А. М. Про розмежування понять “фінансовий” та “грошовий” потоки / А. М. Козлюк // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 6 (24). – С.17–20.
22. Ярмоленко В. О. Оцінка наслідків інноваційної діяльності за кінцевими результатами: регіональний аспект / В. О. Ярмоленко, Н. В. Поліщук (Буреннікова), І. В. Гріщенко // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки. – Чернівці : АНГ Лтд, 2005. – Вип. IV, Ч. 2. – 384 с.
23. Кравцова А. М. Фінансові ресурси підприємств: механізм формування та ефективного використання. Монографія. – Вінниця : ВНАУ, 2010. – 221 с.
24. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець; МВС

України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків: ХНУВС, 2021. – 208 с.

25. Мельник Л. Економіка підприємства: Навч. посібник / Л.Мельник, О.Карінцева. – Суми: Університетська книга, 2004. – 412 с.

26. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.

27. Дороніна М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства : монографія. - Харків : ХДЕУ, 2003.- 444 с.

28. Jorda, O., Schularick, M., Taylor, A.: Sovereigns versus banks: Crises, causes and consequences, [online]. [20.01.2015]. Available on the Internet: <http://www.voxeu.org/article/private-and-public-debt-crises-1870-now>

29. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers Publishers. New York and London.1919.

30. Fayol, Henri. Administration industrielle et générale / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — p. 11

31. Управление предприятием /Дж. Обер-Крис — Сирин 1998 г. / Перевод с французского Окуневич Ф. Р., Сизов А. П.

32. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. Кендюхов / "Економіка України" – 2005 № 2 /ст. 33-41.

33. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. No22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555>.

34. Фіщук В. «Діджиталізація – це лише початок». URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/didzhytalizaciya-ce-lyshe-pochatok>

35. Звіт BCG «Featured insights and perspectives from BCG» URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/featured-insights/thought-leadership-ideas>.

36. BMWi (2015). Industrie 4.0 und Digitale Wirtschaft - Impulse für Wachstum, Beschäftigung und Innovation, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

37. Mazzone, DM (2014). Digital or Death: Digital Transformation - The Only Choice for Business to Survive Smash and Conquer. (1st ed.). Mississauga, Ontario: Smashbox Consulting Inc.

38. C. Bouee and S. Schaible (2015). Die Digitale Transformation der Industrie.

Studie: Roland Berger und BDI. URL: https://www.researchgate.net/publication/315857925_

39. Die digitale Transformation von Geschäftsmodellen gestalten.

40. S. Brennen. Digitalization and Digitization. URL: <http://culturedigitally.org>.
Harnessing the Digital Economy for Developing Countries.

41. Ochs T., Riemann U. A. IT Strategy Follows Digitalization. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition. - Hershey, PA: IGI Global, 2018.

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

43. Shalmo D., Christopher A. Williams, Luke Boardman. Digital transformation of business models - best practice, enablers and roadmap. International Journal of Innovation Management. 2017. - Vol. 21(08). P. 1-17. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S136391961740014X>.

44. Купріяновський В. П., Синягов С. А., Добринін А. П. ВІМ - Цифрова економіка. Як досягли успіху? Практичний підхід до теоретичної концепції. Частина 1. Підходи та основні переваги ВІМ // International Journal of Open Information Technologies, 2016. № 3.

45. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114-118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29

46. The 2017 State of Digital Transformation, Brian Solis. URL: <https://www.prophet.com/wpcontent/uploads/2018/04/Altimeter-2017-State-of-DT.pdf>.

47. Gerbert van den Berg, Paul Pietersma Key Management Models. The 75+ model every manager needs to know. - Pearson. 2015. 326 p.

48. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf>.

49. ВАТ Будмаш. Вінниця [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://www.budmash.vn.ua/o_nas_ru.htm.

50. Лесько О. Й. Напрямки підвищення ефективності менеджменту підприємства за сучасних умов / О. Й. Лесько, І. В. Причепка, Н. О. Кот // Економічний простір. - 2015.- № 97. - С. 213-221. - Режим

доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_97_23

51. Ткаченко І. П. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва» (частина 1) / І. П. Ткаченко. – Дніпродзержинськ: ДДТУ. – 2013. – 129 с.

52. Непран І. В. Підвищення ефективності фінансового контролю на підприємствах в Україні / І. В. Непран // Управління розвитком. – 2014 – № 2 – С. 5-7.

53. Вовк, В.М. Математичне моделювання в управлінні фінансовою діяльністю підприємства / В.М. Вовк, Г.І. Левицька // Фінанси України. – 2006. – № 1. – С. 88.

54. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України (ВВР), – 2003. – №18-22 – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> Білоус О. Фінансові та грошово-кредитні чинники інвестиційно-інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу // Банківська справа. – 2005. – № 1. – С. 74-82

55. Воловець Я. В. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навчальний посібник. – К. : Алерта, 2005. – 199 с.

56. Бланк И.А. Управление капиталом: Учебный курс. – К.: Эльга, Ника-Центр, 2004. – 576 с.

57. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О. Результативність функціонування складних економічних систем аграрного спрямування: монографія. – Вінниця: ВНАУ, 2017. – 168 с.

58. Ярмоленко В.О., Поліщук (Буреннікова) Н.В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання. Вісник Черкаського університету. Сер.: Економічні науки. – 2012. – № 33. – С. 86-93.

59. Буреннікова Н.В., Ярмоленко В.О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія. – Бізнес Інформ. – № 1. – С. 145-152.

60. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія): Навч. посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. / В.М. Опарін. – К.: КНЕУ 2002. – 240 с.

61. Положення про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти / Уклад. А.О. Семенов, Л.П. Громова, Т.В. Макарова, О.В. Сердюк, – Вінниця: ВНТУ, 2021 – 60с.

62. Гронський А. Ю. Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю ПрАТ Вінницький завод "Будмаш" на засадах діджиталізації

[Електронний ресурс] / А. Ю. Гронський, Н. В. Буреннікова // ВНТУ. – 2022. – Режим доступу до ресурсу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2022/paper/view/15526/13092>.

Додаток А
(обов'язковий)
**ПРОТОКОЛ ПЕРЕВІРКИ НАВЧАЛЬНОЇ
(КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ) РОБОТИ**

Назва роботи: Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю приватного акціонерного товариства «Вінницький завод "Будмаш"» на засадах діджиталізації

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

Науковий керівник: д.е.н., професор Буреннікова Н.В.

Показники звіту подібності

Plagiat.pl (StrikePlagiarism)		Unicheck	
КП1		Оригінальність	79,9%
КП2			
Тривога/Білі знаки		Схожість	20,1%

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 _____

Гронський А.Ю.

Опис прийнятого рішення

Робота допускається до захисту після доопрацювання _____

Особа, відповідальна за перевірку _____ к.т.н., доц. Ратушняк О. Г.

Експерт, зав. каф. ЕПВМ _____ к.е.н., проф. Лесько О.Й.

Додаток Б
(обов'язковий)

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
_____ Лесько О.Й.
" 30 " 01 2022 року

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

Підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю
приватного акціонерного товариства «Вінницький завод «Будмаш» на засадах
діджиталізації»

08-41.МКР.65.03.000 ТЗ

Керівник _____
підпис

д.е.н., професор Буреннікова Н.В.
" 30 " 01 2022 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи МПОУ-20 мз
спеціальності 073 «Менеджмент»
_____ Гронський А.Ю.

підпис
" 30 " 01 2022 р.

1. Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ №__ по ВНТУ від «__»_____ та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 11 засідання кафедри ЕПВМ від «25» 01 2022 р.

2. Мета та призначення роботи

Метою роботи є розробка і наукове обґрунтування теоретичних та науково-методичних підходів, практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства..

Для досягнення поставленої мети було визначено та розв'язано низку задач:

- Розробити нові чи удосконалити існуючі методи підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю на підприємстві;
- провести аналіз фінансово-економічних показників підприємства;
- виконати аналіз організаційної структури підприємства та визначити її переваги та недоліки;
- провести аналіз макросередовища, сильних і слабких сторін підприємства;
- покращити існуючу стратегію розвитку підприємства;

3. Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ Вінницький завод «Будмаш» за 2018–2020 рр.; статистичні дані, методичні вказівки, підручники, посібники, наукові статті тощо.

4. Методи дослідження та аналізу

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

5. Етапи та терміни виконання

1. Вибір напряму дослідження-добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ: січень 2022р.

2. Теоретичне дослідження – вивчення теоретичних засад підвищення ефективності управління фінансовою на засадах діджиталізації діяльністю підприємства : лютий 2022 р.

3. Аналітична частина дослідження - аналіз абсолютних та фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ Вінницький завод «Будмаш», інструменти управління фінансовою діяльністю ПрАТ Вінницький завод "Будмаш": березень 2022 р.

4. Розробка рекомендацій та пропозицій - рекомендації щодо вибору стратегії розвитку ПрАТ Вінницький завод «Будмаш», вдосконалення процесу управління фінансовою діяльністю підприємства та підвищення його ефективності за допомогою діджиталізації: квітень 2022 р.

5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: травень 2022 р.

6. Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо підвищення ефективності управління фінансовою діяльністю підприємства на засадах діджиталізації.

7. Вимоги до розробленої документації:

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

8. Порядок приймання роботи

Засідання екзаменаційної комісії в червні 2022 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – травень 2022 р.

Початок розробки: 01.02.2022 р.

Граничний термін виконання: 30.05.2022 р.

Розробив: _____ Гронський А.Ю.

Науковий керівник: _____ Буреннікова Н.В.

“ 30 ” 01 _____ 2022року

Додаток В

Консолідований баланс ПрАТ Вінницький завод «Будмаш»

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001	1	1	
накопичена амортизація	1002	1	1	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	17220	17052	
первісна вартість	1011	65761	65730	
знос	1012	48541	48678	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	17220	17052	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	651	571	
Виробничі запаси	1101	82	147	

Незавершене виробництво	1102	90	272	
Готова продукція	1103	479	152	
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	701	344	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	22	21	
у тому числі з податку на прибуток	1136	17	17	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	89	121	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	44	15	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	282	157	
Усього за розділом II	1195	1789	1229	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	19009	18281	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	294	294	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	15350	15350	
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4020	-3710	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	11624	11934	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	144	144	
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			

Усього за розділом II	1595	144	144	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	1324	878	
за розрахунками з бюджетом	1620	1683	1052	
за у тому числі з податку на прибуток	1621			
за розрахунками зі страхування	1625	939	877	
за розрахунками з оплати праці	1630	122	222	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	3173	3174	
Усього за розділом III	1695	7241	6203	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	19009	18281	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8048	7456
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5886)	(5672)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	2162	1784
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	47	55
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(1900)	(1311)
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	(5)	(20)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	304	508
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	6	1018

Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	()	()
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	(-84)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	310	1610
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	310	1610
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	310	1610

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	6424	4309
Витрати на оплату праці	2505	2394	1826
Відрахування на соціальні заходи	2510	542	432
Амортизація	2515	244	189
Інші операційні витрати	2520	379	141
Разом	2550	9983	6897

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2019 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001	1	1	
накопичена амортизація	1002	1	1	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	17052	16992	
первісна вартість	1011	65730	65806	
знос	1012	48678	48814	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	17052	16992	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	571	283	
Виробничі запаси	1101	147	21	

Незавершене виробництво	1102	272	82	
Готова продукція	1103	152	180	
Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	344	0	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	21	0	
у тому числі з податку на прибуток	1136	17	0	
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	121	0	
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	17	
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	15	17	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	157	0	
Усього за розділом II	1195	1229	300	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	18281	17292	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	294	294	

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	15350	15350	
Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3710	-3498	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	11934	12146	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	0	158	
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітної періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітної періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітної періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітної періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	0	158	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			

Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	878	596	
за розрахунками з бюджетом	1620	1052	761	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	12	
за розрахунками зі страхування	1625	877	856	
за розрахунками з оплати праці	1630	222	188	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	3318	2587	
Усього за розділом III	1695	6347	4988	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	18281	17292	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7589	8048
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5829)	(5886)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	1760	2162

Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	336	47
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(1880)	(1900)
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	(0)	(5)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	216	304
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	50	6
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(8)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	()	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	258	310
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-46	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	212	310
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	212	310

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	5882	6424
Витрати на оплату праці	2505	2981	2394
Відрахування на соціальні заходи	2510	695	542
Амортизація	2515	198	244
Інші операційні витрати	2520	163	379
Разом	2550	9919	9983

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	1176000	1176000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	117600	1176000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.18	0.2636
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.18	0.2636
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000			
первісна вартість	1001	1	1	
накопичена амортизація	1002	1	1	
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби:	1010	16992	16780	
первісна вартість	1011	65806	65697	
знос	1012	48814	48917	
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	16992	16780	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	283	184	
Виробничі запаси	1101	21	76	
Незавершене виробництво	1102	82	6	

Товари	1104			
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестраховання	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0		
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130			
з бюджетом	1135	0		
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0		
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	17	15	
Готівка	1166		2	
Рахунки в банках	1167	17	13	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	0		
Усього за розділом II	1195	300	199	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	17292	16979	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	294	294	
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	15350	15350	

Додатковий капітал	1410			
Емісійний дохід	1411			
Накопичені курсові різниці	1412			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3498	-3409	
Неоплачений капітал	1425	()	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()	()
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	12146	12235	
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510	158	35	
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	158	35	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
за товари, роботи, послуги	1615	596	741	

за розрахунками з бюджетом	1620	761	1634	
за у тому числі з податку на прибуток	1621	12	39	
за розрахунками зі страхування	1625	856	1252	
за розрахунками з оплати праці	1630	188	474	
за одержаними авансами	1635			
за розрахунками з учасниками	1640			
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660			
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	2587	608	
Усього за розділом III	1695	4988	4709	
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	17292	16979	

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2020 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3661	7589
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховання	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4069)	(5829)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090		1760
Валовий: збиток	2095	(408)	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		

Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3036	336
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	(1746)	(1880)
Витрати на збут	2150	()	()
Інші операційні витрати	2180	(649)	(0)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	233	216
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		50
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	(38)	(8)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(70)	()
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	125	258
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36	-46
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	89	212
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		

Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	89	212

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	4421	5882
Витрати на оплату праці	2505	2482	2981
Відрахування на соціальні заходи	2510	597	695
Амортизація	2515	200	198
Інші операційні витрати	2520	306	163
Разом	2550	8006	9919

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	1176000	1176000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	1176000	1176000
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.08	0.18
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.08	0.18
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Додаток Г

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД “БУДМАШ”» НА ЗАСАДАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Додаток Г1
Стратегія управління економікою підприємства на основі SEE-аналізу в умовах діджиталізації[59]



Рисунок 3.1 – Стратегія управління підприємством в умовах діджиталізації

Джерело: розробка автора