


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

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

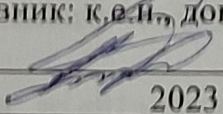
на тему:

Удосконалення управління інтегративним розвитком приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»

Виконав студент 2-го курсу, групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

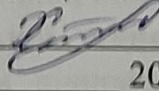
 Миколюк Ю.М.

Керівник: к.е.н., доц. кафедри ЕПВМ

 Нікіфорова Л.О.

2023 р.

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

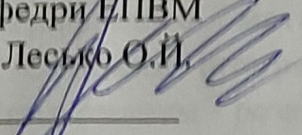
 Руда Л.П.

2023 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., проф. Лесько О.П.


12.12 2023 р.

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕПВМ

к.е.н., професор

Лесько О.Й.

«18» 10 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТА**

Миколока Юрія Миколайовича

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення управління інтегративним розвитком приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»».
керівник роботи: Нікіфорова Лілія Олександрівна, к.е.н., доцент каф. ЕПВМ
затверджені наказом вищого навчального закладу від «18» вересня 2023 р. №247.
- 2. Строк подання студентом роботи:** до «01» грудня 2023 р.
- 3. Вихідні дані до роботи:** фінансова звітність ПрАТ «ВДЗ»; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, статті, електронні ресурси.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:** вступ, теоретичні основи управління інтегративним розвитком підприємств, обґрунтування концепції управління інтегративним розвитком підприємств у сучасній цифровізації, економічна ефективність діяльності підприємства, аналіз використання цифрових інструментів інтегративного розвитку на підприємстві, рекомендації щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства з використанням сучасних цифрових технологій.
- 5. Перелік графічного матеріалу:** Концепт економічного розвитку підприємства. Сутність інтегративного розвитку підприємства. Модель управління інтегративним розвитком підприємства Напрями управління інтегративним Генезис розвитку парадигми цифровізації підприємств. Модель формування платформи цифровізації управління інтегративним розвитком підприємств. Теоретико-методологічний концепт управління інтегративним розвитком підприємств. Ключові цифрові технології забезпечення інтегративного розвитку підприємств. Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ. Основні показники балансу. Показники

рентабельності. Коефіцієнти фінансової діяльності підприємства. Показники ефективності використання персоналу. Структура органів управління. Матриця SWOT-аналізу. Рекомендації щодо удосконалення управління щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства використанням сучасних цифрових технологій Удосконалена організаційна структура управління підприємством. Модифікована концепція управління інтегративним розвитком підприємства. Комерційний ефект. Моделювання чутливості прибутку підприємства.

6. Консультанти розділів роботи:

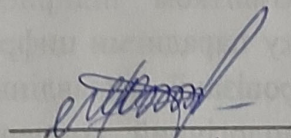
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання Прийняв
Розділ 1	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23	02.12.23
Розділ 2	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23	02.12.23
Розділ 3	Нікіфорова Л.О., доцент каф. ЕПВМ	16.10.23	02.12.23

7. Дата видачі завдання 16.10.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

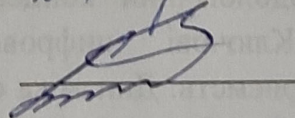
№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розділ 1 Теоретичні засади інтегративного розвитку	вересень-жовтень	
2	Розділ 2 Аналіз діяльності приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»	жовтень	
3	Розділ 3 Рекомендації та пропозиції	листопад	
4	Здача оформленої роботи на кафедрі	листопад-грудень	

Студент



Миколок Ю.М.

Керівник роботи



Нікіфорова Л.С.

АНОТАЦІЯ

УДК 005.4:658

Миколюк Ю.М. Удосконалення управління інтегративним розвитком приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод».

Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця: ВНТУ, 2023. 80 с.

На укр. мові. Бібліогр.:48 назв; рис.: 25; табл.: 14.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні основи управління інтегративним розвитком підприємства, обґрунтовано концепцію управління інтегративним розвитком підприємств у сучасній глобальній цифровізації, досліджено ключові цифрові технології забезпечення інтегративного розвитку підприємств.

Досліджено економічну діяльність приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод», розраховано економічну ефективність діяльності підприємства, проведено аналіз ефективності управління інтегративним розвитком підприємства.

Розроблено рекомендації щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства з використанням сучасних цифрових технологій на ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Ключові слова: управління, інтегративний розвиток, підприємство, цифровізація, цифрові технології, концепція, моделювання тощо.

A B S T R A C T

Mykolyuk Yu.M. Improving the management of integrative development of the private joint-stock company "Vinnytskyy doslidnyy zavod".

Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 80 p.

In Ukrainian speech Bibliography: 48 titles; Fig.: 25; tab.: 14.

In the master's qualification thesis, the theoretical foundations of the management of the integrative development of the enterprise were considered, the concept of the management of the integrative development of enterprises in modern global digitalization was substantiated, and the key digital technologies of ensuring the integrative development of enterprises were investigated.

The economic activity of the private joint-stock company "Vinnytskyy doslidnyy zavod" was studied, the economic efficiency of the enterprise was calculated, and an analysis of the efficiency of managing the integrative development of the enterprise was carried out.

Recommendations on improving the management of the integrative development of the enterprise using modern digital technologies at PrJSC "Vinnytskyy doslidnyy zavod" have been developed.

Keywords: management, integrative development, enterprise, digitalization, digital technologies, concept, modeling, etc.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАТИВНОГО РОЗВИТКУ	
1.1 Сутність управління інтегративним розвитком підприємств.....	6
1.2 Обґрунтування концепції управління інтегративним розвитком підприємств у сучасній цифровізації.....	16
1.3 Цифрові технології забезпечення інтегративного розвитку підприємств.....	26
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»	
2.1 Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «ВДЗ».....	35
2.2 Аналіз використання цифрових інструментів інтегративного розвитку....	49
2.3 Аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «ВДЗ».....	53
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ «ВДЗ».....	60
3.2 Рекомендації з удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства та макетування нової оргструктури.....	64
3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства.....	67
Висновок до розділу 3.....	72
Висновки.....	73
Список використаних джерел	76
Додаток А. Перевірка на антиплагіат.....	81
Додаток Б. Технічне завдання	82
Додаток В. Визначення поняття “розвиток підприємства”.....	83
Додаток Г. Фінансова звітність підприємства. Форма 1.....	85
Додаток Д. Фінансова звітність підприємства. Форма 2.....	93
<i>Додаток Е. Ілюстративний матеріал</i>	

ВСТУП

В умовах сучасного бізнес-середовища, охопленого стрімкими змінами та конкурентною динамікою, питання ефективного розвитку підприємств набуває особливої важливості. Щоб забезпечити стійкість та конкурентоспроможність, підприємства повинні розглядати інтегративний розвиток як стратегічний напрямок свого розвитку.

Інтегративний розвиток — це комплексний підхід до управління, спрямований на вирішення викликів та використання можливостей у всіх аспектах підприємницької діяльності. Саме через інтеграцію різних аспектів, таких як ресурси, технології, таланти та стратегії, підприємства можуть досягти синергетичних ефектів та максимізувати свій потенціал.

В даному контексті виникає необхідність проведення аналізу інтегративного розвитку підприємств. Цей аналіз дозволяє не лише ідентифікувати ключові напрямки росту, а й забезпечує підприємство системним підходом до вирішення завдань. Основна мета аналізу — визначити оптимальні шляхи інтеграції різноманітних ресурсів та вдосконалення управлінських практик для досягнення стратегічних цілей.

Такий аналіз є невід'ємною частиною успішного управління, оскільки дозволяє побудувати гнучкі та адаптивні стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін. У світлі постійного розвитку та появи нових технологій, вміння інтегрувати інновації та оптимізувати процеси стає визначальним фактором успіху.

Серед наукових праць, у яких досліджена дана тема, треба відмітити внесок таких зарубіжних та вітчизняних класиків, як Аріас М., Сааведра Р., Маркес М., Андрос С. В., Муньос-Гама Х., Сепалведа М., Верба В. А., Бондар Н.Н., Голобородько А. Ю., Бех В. П., Туленков М. В. та багато інших.

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади інтегративного розвитку та проаналізувати сутність управління інтегративним розвитком підприємств у сучасних умовах глобальної цифровізації.

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

3. Здійснити аналіз використання цифрових інструментів інтегративного розвитку на підприємстві.

4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства з використанням сучасних цифрових технологій.

5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.

6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства з використанням сучасних цифрових технологій.

Новизна проведених досліджень полягає в тому, що було модифіковано концепцію управління інтегративним розвитком підприємства, яка на відміну від існуючих, враховує в третьому блоці тригерів вплив ключових цифрових технологій забезпечення інтегративного розвитку діяльності підприємства на всіх бізнес-процеси підприємства.

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

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є навчальні підручники та посібники, Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України та інших міністерств і відомств, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, виступи науковців на конференціях, бухгалтерська та фінансова звітність ПрАТ «ВДЗ», інформаційні ресурси Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо управління інтегративним розвитком підприємства. Використання модифікованої концепції дозволить підприємству набути конкурентних переваг в сучасному світі глобальної цифровізації і покращить фінансові результати діяльності підприємства у відносно короткий термін.

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

Апробація результатів. За результатами виконаної кваліфікаційної роботи підготовлені тези на міжнародну конференцію [1].

Пояснювальна записка магістерської кваліфікаційної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, який налічує 48 джерел та 6 додатків. Текст пояснювальної записки викладений на 80-ти сторінках (основний – на 75 сторінках), в 14 таблицях та на 25 рисунках. Магістерська кваліфікаційна робота виконана відповідно до методичних вказівок Вінницького національного технічного університету ВНТУ [2] та кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту ЕПВМ [3].

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАТИВНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність управління інтегративним розвитком підприємств

Сучасність у всіх сферах діяльності характеризується інтенсивною динамікою ринкових ситуацій, швидким впровадженням інноваційних цифрових технологій, що призводить до структурних змін у глобальних макросистемах, оновлення ресурсів і можливостей, трансформації потоків і бізнес-процесів. Тому сучасні ринкові умови вимагають від компаній впровадження нових інструментів проактивного управління, спрямованих на формування інтегрованих адаптивних систем.

Шляхом наукового дослідження та аналізу природи поняття «розвиток» можна виділити наступні категорії, що розкриваються цим визначенням. Філософська наука вважає, що розвиток - це саморух об'єкта, внутрішній процес, джерело якого міститься в самому об'єкті, що розвивається. Розвиток є результатом протиріч, боротьби старого з новим, «суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій», властивих «природним» об'єктам, і їх подолання, що перетворюється на нові протиріччя [4-6].

Розвиток є результатом еволюції, процесом природних змін, переходом від одного стану до іншого, до вищого стану, від простого до складного, від низького до високого [7, 8].

Розвиток як економічна категорія являє собою незворотні, спрямовані та закономірні зміни в соціально-економічній системі [9].

Природа концепції економічного розвитку багатоаспектна, і єдиного концептуального мислення серед представників різних економічних шкіл ще не знайдено. Шумпетер зазначав, що економічний розвиток залежить від соціального та технічного прогресу. Він розрізняв динамічний і

статичний аспекти економічної діяльності та відокремив економічне зростання від економічного розвитку. Він вважав, що економічний розвиток є окремим явищем, спричиненим спонтанними та дискретними змінами диспропорцій в економічному житті, які постійно змінюють первісний стан. Крім того, ці зміни в каналах, через які функціонує економічна система, і зміщення центру рівноваги можуть відбуватися в промисловості та торгівлі. Розвиток сфери послуг залежить від спонтанних або дискретних змін споживчих уподобань. У рамках теорії економічної динаміки економічний розвиток є фрагментарним і зумовлений появою нових явищ або рішень. Економічне зростання стосується збільшення виробництва та споживання тих самих товарів і послуг з часом [10].

Подальше становлення наукових досліджень про економічний розвиток набули наповнення неекономічними індикативами, включаючи насамперед екологічну і соціальну складові. Це спричинило виникнення концепції сталого розвитку. Концепція сталого розвитку спрямована на встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб суспільства і врахуванням інтересів майбутніх поколінь, включаючи їх потребу в безпечному і здоровому довкіллі. Сталий розвиток – це розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління без шкоди для можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [11].

Економічний розвиток сприяє диференціації сфер діяльності та конкуренції, стимулює зростання соціальної захищеності, відповідальності та продуктивності. Економічний розвиток – це якісний наслідок еволюційних процесів у економічній системі. Доцільно відрізнити поняття розвитку від зростання. Економічне зростання характеризується якісною зміною кількісних показників та динамікою темпів росту економічної діяльності [12].

На нашу думку, не кожний розвиток може супроводжуватися зростанням або мати економічний ефект. Економічний розвиток – процес зміни стану підприємства, який може мати як прогресивний, так і регресивний напрям з отриманням економічного ефекту або відповідно мати негативні

наслідки для діяльності всієї системи функціонування.

У науковій літературі розвиток підприємств розглядають, з одного боку, як такий тип змін, що підвищує ступінь організаційної системи функціонування діяльності, а з іншого – як окрему підсистему інноваційних потокових процесів підприємства, що ведуть до кількісних та якісних змін усіх сфер економічної діяльності підприємства, а також механізм стратегічного та тактичного управління на основі поєднання адаптивності контенту процесів внутрішньої системи економічної діяльності і встановлених партнерських зв'язків [13].

Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. у вузькому розумінні під розвитком підприємства розглядають стан чи результат зміни діяльності (складу, властивостей) підприємства, переходу підприємства в інший кількісний та якісний стан під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. У широкому розумінні розвиток підприємства автори розкривають як незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупністю змін) результатів чи станів підприємства у часі і просторі на кількісно та якісно інший рівень під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища [14].

Засновуючись на моделі життєвого циклу організації діяльності автор [15] розкриває розвиток підприємства як життєвий цикл, який характеризується часовими етапами і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, отрочтво, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення [15]. Такий підхід заснований на еволюційній теорії розвитку.

Деякі вчені у розвитку підприємства вбачають процес змін, що ведуть до підвищення стійкості і життєздатності системи, здатності запроваджувати антикризові механізми і пристосовуватись до ризиків зовнішнього середовища [16]. Досліджуючи сутність розвитку підприємства, у своїх роботах вчені акцентують увагу на те, що розвиток підприємства пов'язаний з якісними змінами та оновленням господарської системи, а також організаційної структури підприємства, підвищення ефективності

його функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються ним.

Таким чином, представлена узагальнена систематизація дослідження сутності дефініції “розвиток підприємства” науковцями різних шкіл вказує на відсутність єдиного методологічного базису в розумінні даного поняття. Вчені розкривають поняття “розвиток підприємства” з урахуванням певних характерних ознак досліджуваної економічної категорії [17].

Проведене дослідження сутності та особливостей економічного розвитку підприємств дало змогу виділити основні компоненти даного процесу як системи та побудувати концепт економічного розвитку підприємства, який представлено на рис. 1.1.

Доцільно зазначити, що під час різних еволюційних етапів розвиток розглядається з конкретної позиції, а саме розвиток як: зв'язок усередині підприємств між власником і працівниками в умовах вільної конкуренції; взаємозалежність підприємств від галузевих систем в умовах підвищення концентрації капіталу; новий тип зв'язків між підприємствами – на рівні національних економік; система більш високого рівня завдяки виникненню міжнародних зв'язків. На думку Хаврової К.С., основною умовою розвитку підприємства є його потенціал [18]. Однак, на наш погляд, потенціал підприємства є однією зі складових для ефективного розвитку підприємства.

Глобалізація активізувала підвищення конкуренції у всій системі економічної діяльності. Активний розвиток інновацій і технологій для забезпечення ефективності діяльності вимагає від підприємств проактивних організаційно-економічних механізмів управління. Ці механізми можуть бути побудовані або на засадах конкурентної боротьби, або на засадах взаємовигідного партнерства. Формування стійких об'єднань забезпечує отримання додаткових конкурентних переваг за оптимізації наявних потенціалів ресурсів і витрат. Така конкурентна стратегія може бути реалізована шляхом

інтегративного розвитку підприємства [19].

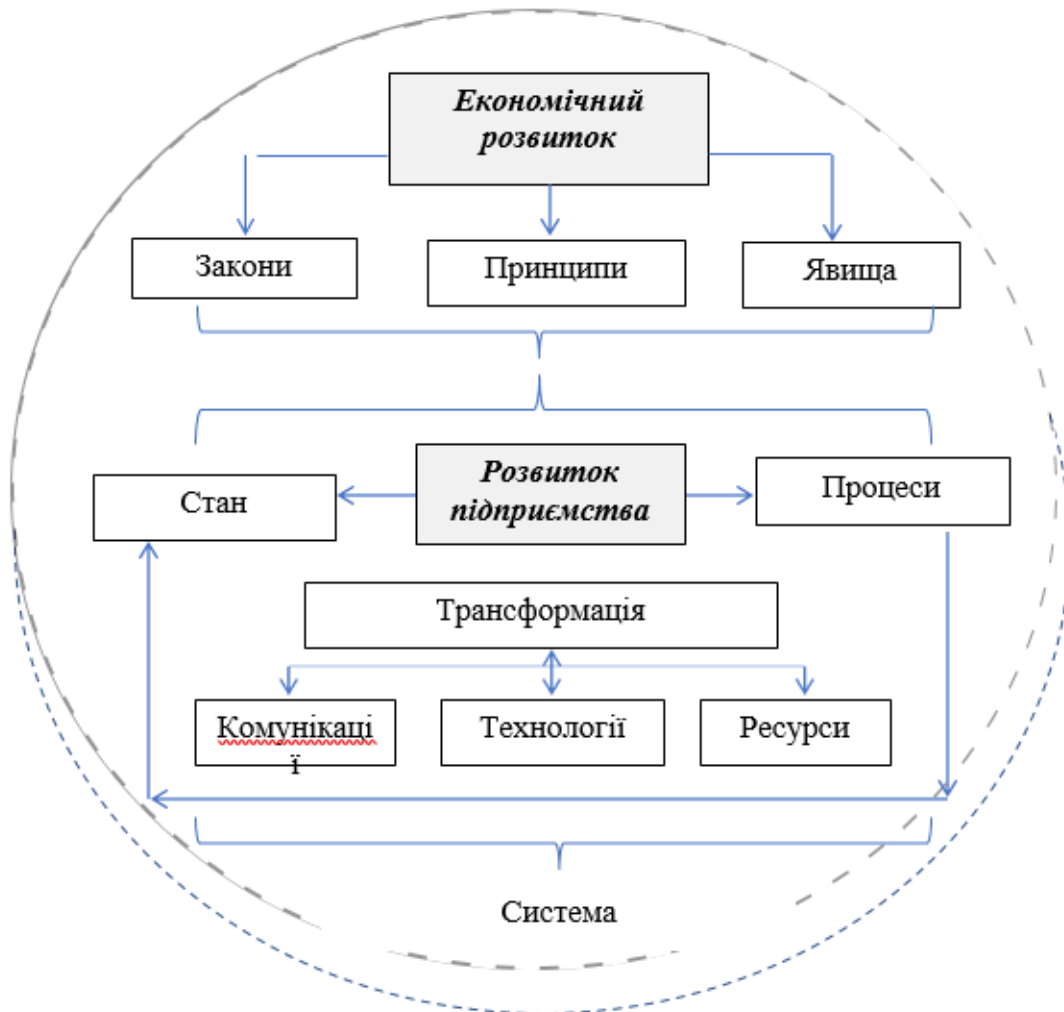


Рис. 1.1 Концепт економічного розвитку підприємства)

Сучасні соціальні та економічні проблеми в усьому світі мають глобальний характер. Зусилля, спрямовані на створення узгоджених та адаптивних механізмів, які можуть бути уніфікованими відповідно до виду діяльності та специфіки ринку, спрямовані на трансформацію традиційних підходів до управління діяльністю. Інтегративний розвиток діяльності підприємств передбачає створення системи управління для досягнення ефективної діяльності.

Інтегративний розвиток підприємства не обмежується тільки процесами інтеграції та розвитку, включає багатоаспектні вбудовані

організаційно-економічні механізми та технологічні інструменти забезпечення конкурентних переваг. Однак для розкриття ключової сутності вважаємо доцільним акцентування уваги на розкритті змісту інтегративного розвитку підприємства з розподілом на складові, а саме інтеграція та розвиток.

Проведений огляд наукових досліджень з питання становлення інтеграції дозволив сформулювати власне уявлення, що економічна інтеграція – це об'єднання в єдину систему учасників економічної діяльності для досягнення спільної мети, вирішення поставлених завдань. Ефективна економічна інтеграція обумовлена тенденціями розвитку.

Сучасне соціально-економічне середовище зосереджено на використанні цифрових технологій, які впливають на зростання важливості інформаційних ресурсів. Складність управління економічними процесами на підприємствах за значних коливань потоків інформаційних ресурсів полягає у зниженні системи контролю і регулювання досягнення запланованих результатів, досягнення ефективності діяльності і інтегративного розвитку. Збалансоване інтегрування різних процесів у фокусі системного проектування з декомпозицією управління потоками і їх окремими ланками спрямоване на здобуття додаткових конкурентних переваг.

На підприємстві інтегративний розвиток передбачає узгодженість управління впровадженням інноваційних технологій і компетентностей інтелектуального потенціалу. Інтегративний розвиток будується на детальному вивченні діяльності у попередніх періодах, враховує всі помилки і переваги управління для моделювання перспективних сценаріїв.

Високий рівень конкуренції у всіх сферах економічної діяльності, для розширення ринкового середовища та отримання доступу до нових компетентностей і ресурсів, спонукає підприємства до розробки компромісних стратегій інтегративного розвитку між учасниками ринку.

Інтегративний розвиток підприємства об'єднує положення концепції інноваційних трансформацій поточкових бізнес-процесів та традиційні підходи до управління підприємством [20].

В іноземній практиці та науковій літературі інтегративний розвиток підприємства заснований на управлінні інтелектуальним потенціалом за допомогою засобів фасилітації для вирішення ключових задач і проблем.

Інтегративний розвиток (Integrative Development) започаткований дослідженнями доктора Девіда Дрейка [21]. В основу дослідження покладена диференціальна аналітика ефективності проєктів. Спочатку інтегративний розвиток розглядався як інтеграція організаційного розвитку, навчання та коучингу, але з часом став цілісним підходом.

Вивчення сутнісних особливостей розвитку підприємства, економічного розвитку підприємства дозволило висунуто гіпотезу щодо інтегративного розвитку, оригінальність якої полягає у зв'язку економічного розвитку підприємства і парадигми цифровізації сформувані, яка ілюстрована на рис 1.2.

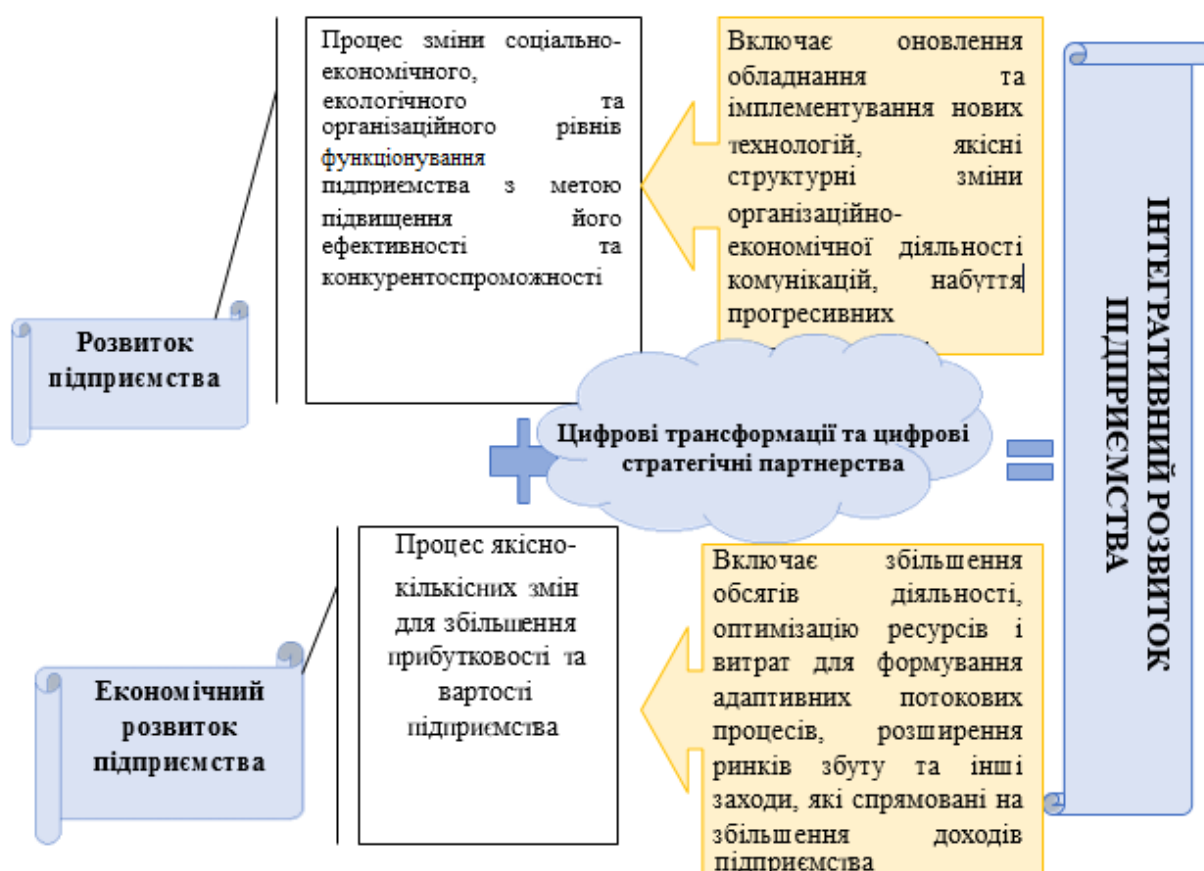


Рис. 1.2 Сутність інтегративного розвитку підприємства

Вивчення особливостей становлення інтегративного розвитку підприємства дозволило виділити його властивості, як окремого підходу до управління підприємства [22].

Інтегративний розвиток спрямований на виділення головних завдань підприємства та концентрацію на реальних ключових проблемах у рамках системи функціонування. Це дає можливість виявити динаміку системи управління та побудувати адаптивну модель управління.

Інтегративний розвиток не ґрунтується на лінійних моделях і одноманітних факторах впливу, а зосереджений на розвитку ресурсів, компетентностей та процесів для набуття конкурентних переваг.

Синхронність внесення змін у систему управління відповідно до умов ринкового попиту є ключовою. Інтегративний розвиток використовує синергетичний ефект від співпраці між учасниками для вирішення завдань.

Цей підхід поєднує інформаційно-маркетингові дослідження ринку з трансформацією ресурсного потенціалу в процесі діяльності підприємства.

Інтегративний розвиток враховує актуальність впровадження нових технологій, якісно-кількісні показники ринку та готовність впроваджувати інноваційні рішення, створюючи сприятливий простір для кооперації та партнерства, наприклад, через краудсорсингові та краудфандингові платформи.

На рис. 1.3 представлено модель управління інтегративним розвитком діяльності підприємств за функціями управління: планування, організація, мотивація, комунікація, регулювання і координація, контроль.

Управління інтегративним розвитком підприємства реалізується на засадах інтегративного моделювання забезпечення ресурсами для формування ефективних безперебійних потокових процесів економічної діяльності. При цьому кожен потік діяльності має засновуватись на програмах розвитку і механізмах їх реалізації. Так, у світовій практиці ефективна діяльність досягається шляхом створення сприятливих умов для реалізації інноваційних, гнучких та інтегрованих сталих програм розвитку [23].

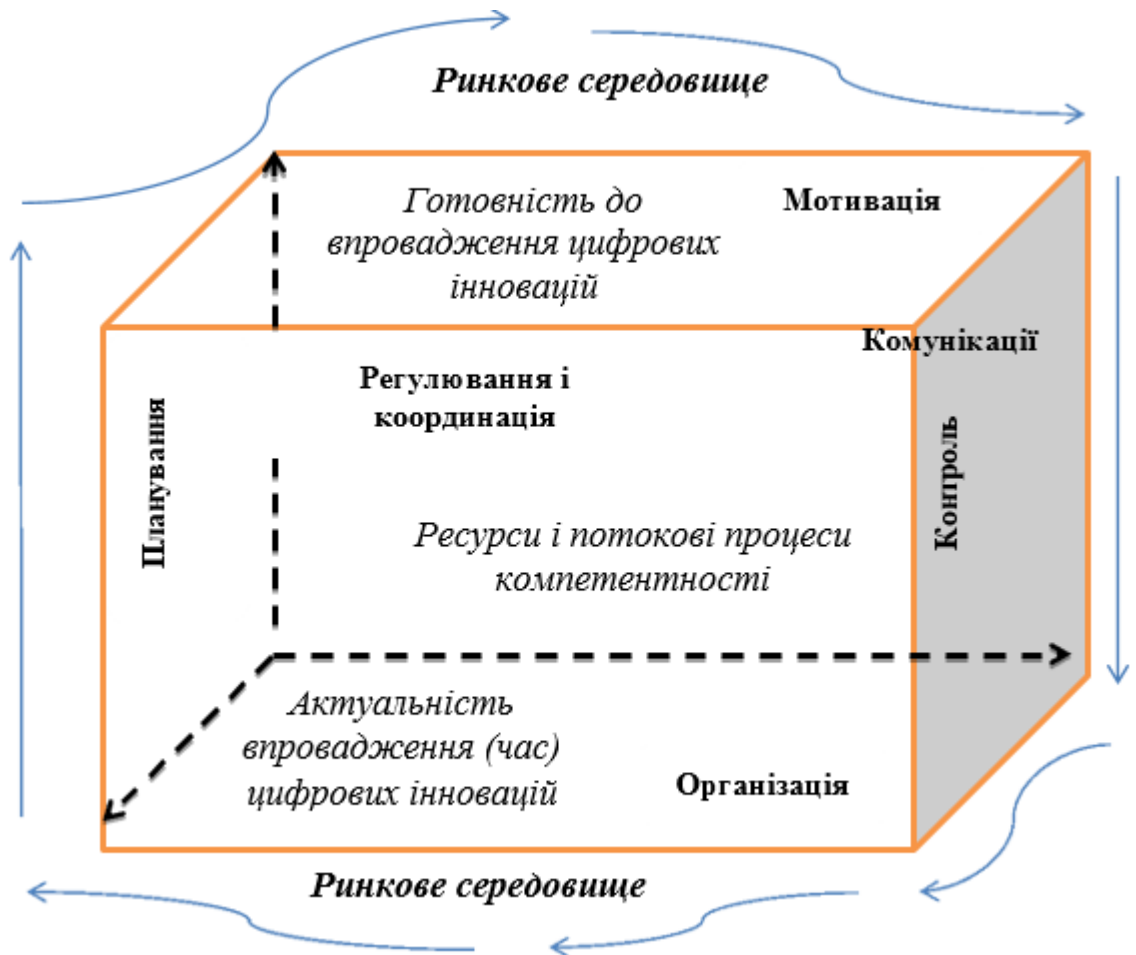


Рис. 1.3 Модель управління інтегративним розвитком підприємства

Сучасна економічна діяльність формується під впливом наукової революції на основі редукаціоністських, позачасових, універсальних принципів та моделей. На практиці економічна діяльність розпадається на дезінтеграційні спеціальні сфери, які набувають ознак функціональної складності та різноманітності [24].

Інтегративний розвиток підприємства передбачає управління, засноване на кількісно-якісних інструментах організації поточкових процесів, окремих ланок та ефективного використання ресурсів на засадах поєднання інформаційних технологій, інтелектуального потенціалу підприємства і компетентностей [25, 26]. Отже, інтегративний розвиток підприємства - процес розвитку підприємства на засадах інноваційності,

актуальності, гнучкості, адаптивності, динамічності, цілепокладання та проблемоцентрованності, що забезпечується оптимальною комбінацією технологій, ресурсів і потокових процесів, компетентностей та інноваційних управлінських рішень з врахуванням якісно-кількісного стану ринкового середовища.

На наш погляд, управління інтегративним розвитком підприємства у сучасних умовах глобалізації і цифровізації бізнес-процесів передбачає формування і реалізацію виважених стратегічних напрямів ефективної проактивної діяльності. Ці напрями можуть бути реалізовані двома основними шляхами, які представлені на рис. 1.4:

1. На засадах створення ефективної організаційно-економічної системи управління і формування переваг, ресурсів і компетенцій за конкурентної боротьби.
2. Створення партнерств і об'єднань для досягнення необхідних конкурентних переваг і доступу до додаткових ресурсів, технологій і ринків.



Рис. 1.4 Напрями управління інтегративним розвитком підприємств

Отже, управління інтегративним розвитком підприємств може бути

зосереджене на одному з обраних напрямів подальшого його функціонування або на вибірковому комбінаторному їх поєднанні. А саме, на плато ринкової конкурентної боротьби і впровадження відповідних організаційно-економічних механізмів діяльності, або на основі побудови партнерств і відносин щодо реалізації означених задач інтегративного розвитку підприємства для забезпечення його стійких конкурентних переваг і компетентностей. Запропонована модель управління інтегративним розвитком підприємства на засадах формування партнерств направлена на отримання перспективних можливостей проактивного розвитку і впровадження інноваційних гнучких методів управління і цифрових трансформацій.

Управління інтегративним розвитком має ґрунтуватись на особливостях сучасної парадигми економічної діяльності підприємств, яка обумовлена значним впливом цифровізації.

1.2 Обґрунтування концепції управління інтегративним розвитком підприємств у сучасній цифровізації

Особливості економічної парадигми цифровізації та її вплив на інтегративний розвиток підприємств потребує розкриття еволюції змістовного контенту становлення наукового бачення процесів цифровізації, які впливають на цифрові трансформації підприємств і вимушені інтегруватись у цифровий простір.

Сучасний соціально-економічний розвиток суспільства вже давно перейшов у іншу площину організації і побудови товарно-грошових відносин. Наразі нові вимоги й виклики глобальних кризових ситуацій ще більше стимулюють усі сфери економічної діяльності до цифрових трансформацій і впровадження мобільних інноваційно-технологічних рішень. Таким чином, цифровізація стала невід'ємною важливою складовою

функціонування цивілізованого суспільства і головною ланкою системи розвитку й ефективності соціально-економічної діяльності підприємств.

Розвиток цифровізації підприємств нерозривно пов'язаний з формуванням інформаційного суспільства. В основу поняття “інформаційне суспільство” покладено положення про те, що кількісні зміни у сфері інформації привели до виникнення якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства [27]

При збільшенні частки інформаційної складової у системі бізнес-управління при відтворенні валового національного продукту, економіка стає цифровою і відбуваються трансформації бізнес-середовища підприємств і регулювання їх діяльності. Платформою інтегративного розвитку підприємств, виступають механізми функціонування цифрової економіки. В економічній літературі цифрова економіка ототожнюється з інформаційною і слугує підґрунтям становлення нової ери економічного розвитку підприємства внаслідок інформатизації суспільства. За такої умови інформатизація – один з важливих чинників зростання суспільної продуктивності праці країни і підвищення якості життя населення [28].

Водночас, цифрова економіка не обмежується тільки інформаційною складовою, оскільки інформаційний потік є забезпеченням передачі даних на підприємствах. Тому економічне розуміння сутності цифрової економіки значно ширше за інформаційну економіку і її не доцільно ототожнювати з інформаційною [29].

Таким чином, цифрова економіка отримала розвиток унаслідок глобальної трансформації систем організацій і комунікацій та переходу індустріального суспільства до цифрового. Це обумовлює зосередження фокусу подальшого дослідження на економічній парадигмі становлення цифровізації, що спонукає до впровадження цифрових трансформацій на підприємствах.

Економічна парадигма цифровізації підприємств обумовлена загальними тенденціями розвитку цифрових трансформацій. Існує два

основні підходи до визначення ролі та місця цифрової трансформації підприємства в глобальному промисловому виробництві.

Одна з них трактує впровадження досягнень інформаційних технологій та цифрову трансформацію підприємств на сучасному етапі як еволюційний шлях соціально-економічного становлення.

Відповідно до другого погляду, цифрова трансформація підприємств є результатом революційних проривів у формуванні соціально-виробничих відносин і відповідних змін в організації економічної діяльності.

Згідно з революційним підходом до формування цифровізації суспільства, цифрова економіка вважається результатом четвертої промислової революції, оскільки очевидні фундаментальні зміни в характеристиках базової технології та інноваційної економічної парадигми. Етап сучасної промислової революції в основному пов'язаний з активним розвитком інформаційно-комунікаційних мереж Інтернету, інноваційних технологій і програмного забезпечення, які значною мірою змінили організаційну технологію та комплексну технологію управління підприємствами. Саме ці інноваційні технології стали основою цифровізації та цифрової трансформації підприємства. Четверта промислова революція та третя хвиля глобалізації привели до розвитку цифрової економіки та вплинули на економічну діяльність підприємств.

Становлення та розвиток сучасної цифрової економіки охопило кілька історичних етапів протягом певного періоду часу. Вивчення еволюційних особливостей та якісно-кількісних характеристик системи соціально-економічних відносин дає можливість виявити генезис розвитку парадигми цифровізації підприємств, яка складається з чотирьох основних етапів цифрових трансформацій у світі, які представлені на рис. 1.5.

Цифровізація підприємств охоплює багато методик і спрямована на впровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація підприємств зосереджена на полегшенні та покращенні соціально-економічної діяльності у сфері бізнесу та життєдіяльності суспільства взагалі завдяки переходу до нових методів організації діяльності підприємств, заснованих

на використанні цифрових технологій.

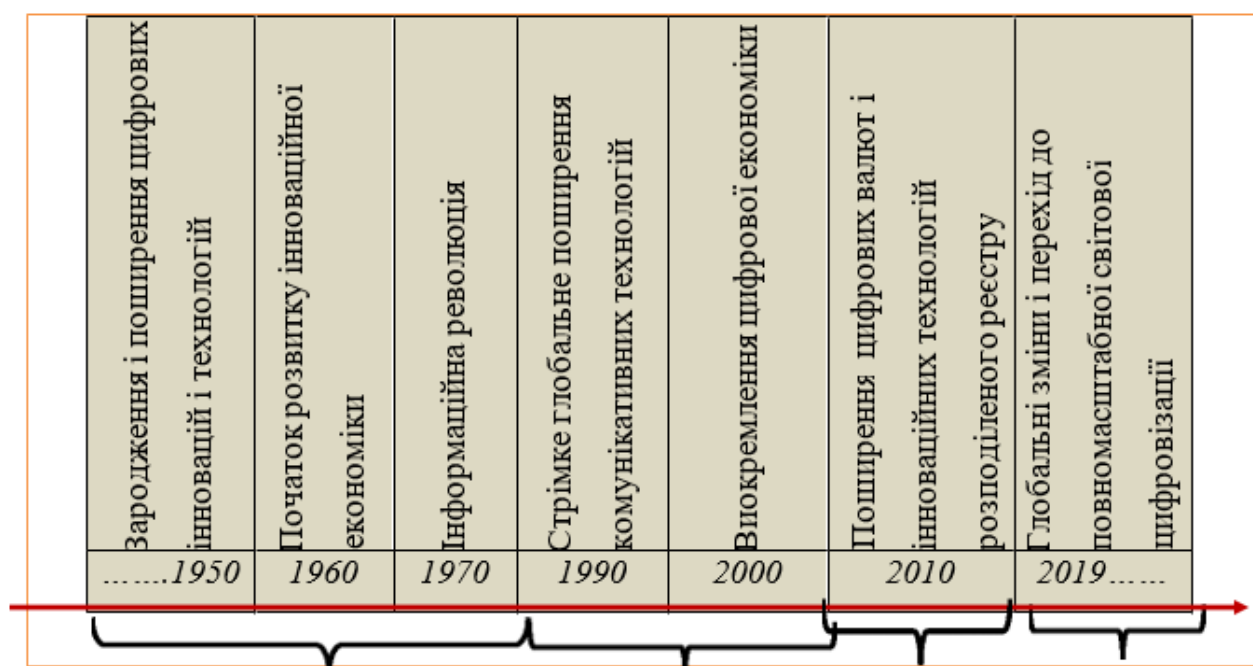


Рис.1.5 Генезис розвитку парадигми цифровізації підприємств

Головними задачами розвитку цифровізації підприємств є:

- прискорення економічного зростання та залучення інвестицій; трансформація всіх сфер економічної діяльності та бізнес-процесів на засадах конкурентоспроможності та ефективності;
- розвиток інноваційних технологій, мереж та платформ; створення цифрових стратегічних партнерств; доступність та відкритість цифрових технологій;
- реалізація інтелектуального капіталу, трансформація системи суспільної продуктивності.

Цифрова трансформація підприємств передбачає перебудову концептуального освідомлення всієї системи бізнес-процесів та окремих механізмів і ланок його функціонування. Під впливом цифрових трансформацій економічна діяльність підприємств переходить на новий рівень не тільки виробництва, а й відносин між партнерами, клієнтами та працівниками, а суспільне життя збагачується новими якісними компонентами цифрових

сервісів для задоволення своїх споживчих потреб і набуття додаткових компетентностей. Дослідження сутності цифровізації надало змогу побудувати модель розвитку процесу цифровізації соціально-економічної діяльності. Цифровізація соціально-економічного розвитку спровокувала структурні зміни, які вплинули на формування інноваційної цифрової інфраструктури, де складовими виявлено цифрову екосистему, культуру, площину нових взаємовідносин суспільства, підприємств та держави, як зацікавленого контрагента регулювання та налагодження організаційно-економічного механізму розвитку економіки в цілому.

Отже, метою цифровізації є трансформація всіх соціально-економічних сфер діяльності та процесів у нові ефективні інтеграції на засадах інноваційних технологій. Цифровізація – це організаційно-економічний механізм забезпечення сталого розвитку підприємств завдяки здатності симбіозу інновацій і технологій позитивно впливати на результати будь-якої діяльності, а саме отримання доданої вартості, ефективності, нових якісних характеристик діяльності у всіх сферах і рівнях соціально-економічного простору.

Цифровізація підприємства охоплює багато методик і спрямована на впровадження цифрових технологій. Цифрова трансформація зосереджена на полегшенні та покращенні соціально-економічної діяльності у сфері бізнесу та життєдіяльності суспільства взагалі завдяки переходу до нових методів організації діяльності, заснованих на використанні цифрових технологій. Цифрова трансформація підприємств передбачає перебудову концептуального освідомлення всієї системи бізнес-процесів та окремих механізмів і ланок його функціонування. Під впливом цифрових трансформацій економічна діяльність підприємств переходить на новий рівень не тільки виробництва, а й відношення між партнерами, клієнтами та працівниками, а суспільне життя збагачується новими якісними компонентами цифрових сервісів для задоволення своїх споживчих потреб і набуття додаткових компетентностей. Дослідження сутності цифровізації надало змогу побудувати модель формування платформи цифровізації інтегративного розвитку підприємств, яка

представлена на рис. 1.6 [30].

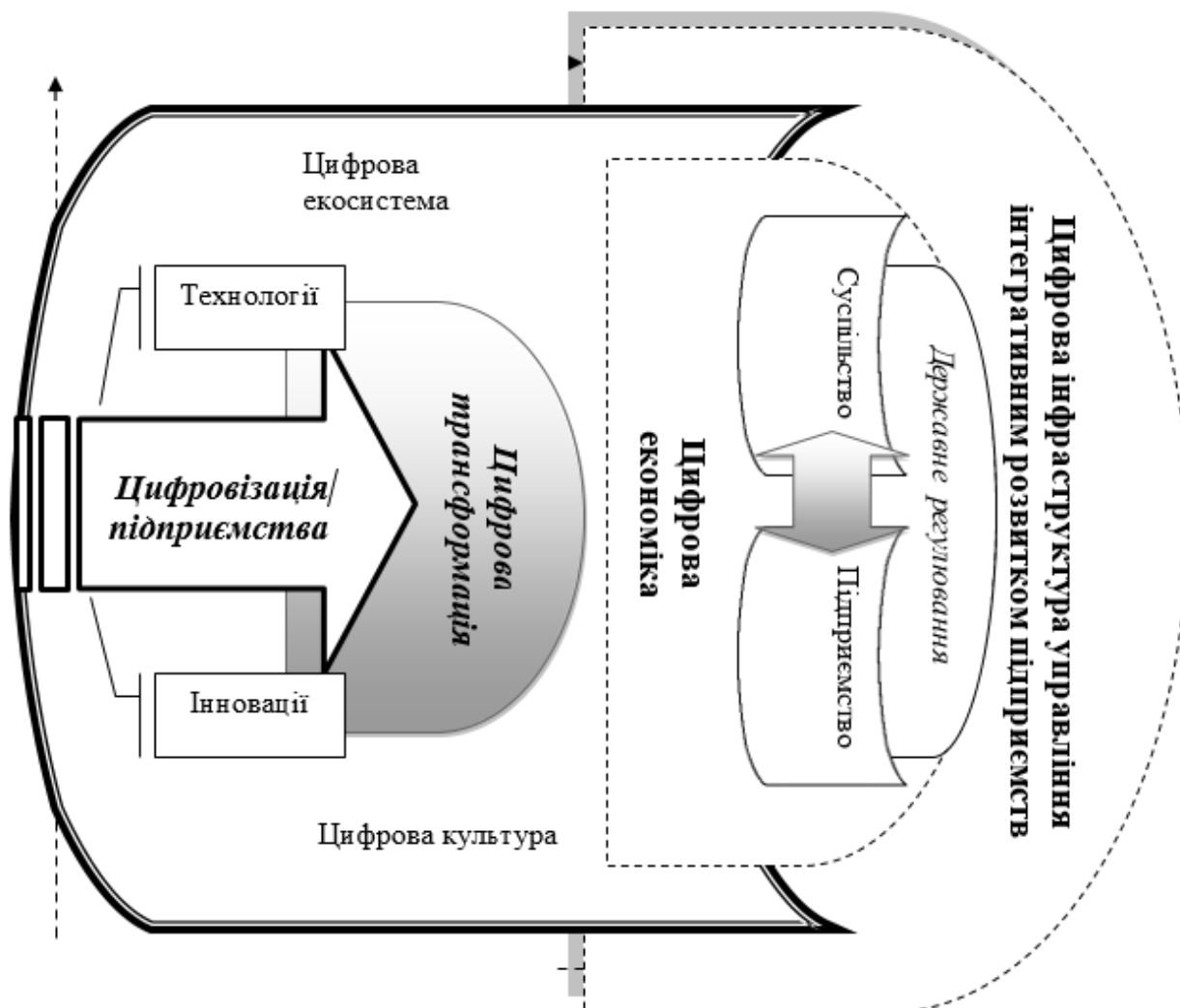


Рис. 1.6 Модель формування платформи цифровізації управління інтегративним розвитком підприємств

Доцільно зазначити, що від розвитку рівня забезпеченості цифрової інфраструктури залежить напрямок розвитку цифровізації підприємств. Оскільки при низькому рівні забезпеченості інфраструктури необхідними ресурсами для безперервності роботи цифрових технологій може бути стагнація або рецесія процесу цифровізації підприємств. Внаслідок цього підприємства змушені поєднувати нові досягнення та аналогові технології соціально-економічного розвитку.

Сучасна економічна парадигма цифровізації переходу функціонування підприємств до інтегративного розвитку передбачає більш

широке коло розглянутих проблем та інструментів, які дозволяють розвиватися підприємствам швидко, прогресивно, із застосуванням сучасних досягнень у сфері економіки, інформаційних технологій та врахуванням постійних змін у зовнішньому середовищі. Одним з механізмів вчасного реагування на якісно-кількісні зміни є формування інформаційної системи управління підприємствами.

Аналіз наукових робіт відомих науковців доводить, що фокус їх досліджень, які сконцентровані на аспекті управління окремими процесами на підприємстві має слугувати початковим підґрунтям для формування нашого концептуального бачення інтегративного розвитку підприємства, яке ґрунтується на основних положеннях теорії розвитку, що має відобразитись на ефективності управління підприємством та поширенні його впливовості на конкурентне середовище.

Ознаками розуміння концепції є узагальнення та системність поглядів на процеси або явища. Головне призначення концепції полягає в інтеграції масиву знань і теорій для пояснення процесів та пошуку закономірностей їх розвитку. На наш погляд, концепція має бути конструктивом системи теоретико-методологічного розуміння основних положень теорії та механізмів практичної спрямованості на досягнення бажаного результату.

В основі побудови концепції інтегративного розвитку підприємства в умовах цифровізації постають наступні основні положення. Так, концепція інтегративного розвитку підприємства має бути систематизована та логічно побудована відповідно до заданої конструкції мети, переліку завдань та підходів і планів їх виконання. Концепція інтегративного розвитку підприємства має містити механізми та методи досягнення поставленої мети, ґрунтуватись на відповідних принципах і мати плановий характер для досягнення результатів діяльності.

Отже, концепція інтегративного розвитку підприємства є структурованою системою взаємопов'язаних та логічно побудованих поглядів

щодо функціонування або розвитку процесів, явищ, які спрямовані на вирішення поставлених завдань по досягненню визначеної мети і результатів на засадах дотримання принципів застосування відповідних функцій та механізмів, що мають наукове і практичне значення.

У формуванні концепції управління інтегративним розвитком підприємства особливе місце займає процесний підхід. За процесним підходом ефективне управління діяльністю підприємства передбачає функціональну структуру системи та бізнес-процесів підприємства. Управління процесами для забезпечення інтегративного розвитку підприємства засновується на координації інноваційних та інформаційних потоків. Основними функціями є організація, прогнозування та планування, координування та контролювання матеріальних, інтелектуальних, фінансових, сервісних потоків. Теоретичні засади управління інтегративним розвитком підприємств представлені у таблиці 1.2.

Структурний функціоналізм загальної теорії дії Т. Парсонса описує систему взаємовідносин економічної діяльності та конструкції організації вбудовування відповідних цифрових трансформацій [31-33]. Структурний функціоналізм дозволяє сформулювати підходи та індикатори до діагностики, прогнозування та моделювання оптимізації бізнес-процесів підприємства в умовах цифровізації.

Ефективність діяльності підприємства та вектори управління інтегративним розвитком формуються відповідно до загальної теорії систем. Загальна теорія систем передбачає систему структурних міждисциплінарних моделей машина-людина, машина-машина, відкрита система в інженерії та на практиці.

Сучасна система управління заснована на цифрових технологіях, які надають можливість сформулювати адаптивну, комплексну систему впровадження інноваційних технологій для оптимізації процесів та потоків, а також ефективного планування економічної діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 - Теоретичні засади управління інтегративним розвитком підприємств

Концепція	Сутність концепції
1	2
Неокласична теорія	Підприємство - цілісний об'єкт, привертає ресурси у виробництво і перетворює їх у продукцію. Результат діяльності залежить від витрачених ресурсів. Головні задачі діяльності підприємства - визначення необхідних обсягів виробництва відповідно ринкового попиту, раціоналізація використання ресурсів, оптимізація витрат, ціноутворення на продукцію і максимізації прибутку
Інституційна теорія	Основа діяльності - встановлення стандартів, норм і правил функціонування, формування організаційної структури. Тактика підприємства характеризується наявними компетентностями та реалізацією основних функцій управління: мотивації, організації, контролю, планування
Еволюційна теорія	Підприємство відчуває на собі наслідки еволюції розвитку суспільства і економіки (зовнішніх факторів), але при цьому самостійно визначає напрямки і модель діяльності, механізми трансформацій
Підприємницька теорія	Підприємство є сферою прояву господарської ініціативи, в центрі якого є добуток підприємницьких здібностей та ініціатив в ув'язці з вкладеними ресурсами
Системно-інтеграційна теорія	Функціонування підприємства характеризується сукупністю взаємовідносин внутрішньої організації діяльності з зовнішнім середовищем. Підприємство розглядається як відносно стійка, цілісна й самостійна соціально-економічна система, яка має відповідний потенціал
Синергетичний підхід	Розвиток підприємств за рахунок додаткових можливостей об'єднання, кооперації та самоорганізації окремих процесів та потоків діяльності підприємств в умовах динамічних нелінійних відкритих функціональних системах
Логістичний підхід	Управління розвитком підприємства на засадах зосередження на процесах цілеспрямованого впливу на просторово-часову синхронізацію бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням логістичних потоків, систем і ланцюгів з метою отримання синергетичного економічного та соціального ефекту
Теорія сталого розвитку	Організація управління діяльністю підприємства здійснюється на засадах поєднання узгодження інтересів соціально-економічної діяльності з екологічними основами безпечного розвитку суспільства у довгостроковій перспективі
Теорія інновацій переваг	Ефективна економічна діяльність представляє собою систему інноваційних та конкурентних рішень задля досягнення конкурентних переваг

Глибокий аналіз теоретичних положень представлених у роботі теорій, підходів, принципів застосування, механізмів та існуючих моделей розвитку підприємства дозволив сформулювати концептуальне бачення теоретико-методологічного концепту управління інтегративним розвитком підприємства (рис. 1.7). Запропонований концепт управління інтегративним розвитком підприємства є основою для формування системи проактивного управління економічною діяльністю в умовах глобальних цифрових трансформацій.

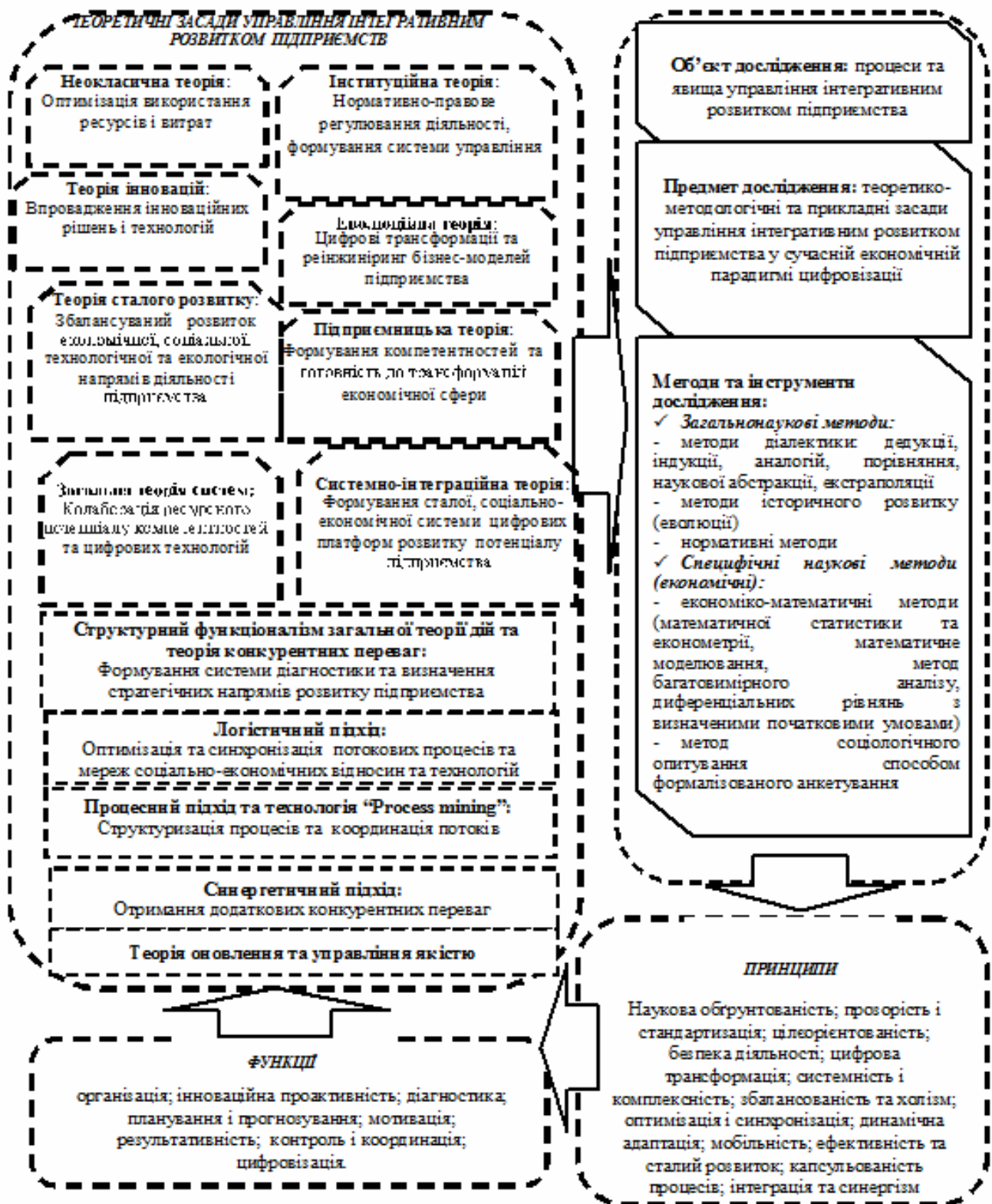


Рис. 1.7 Теоретико-методологічний концепт управління інтегративним розвитком підприємств (джерело: розроблено автором за матеріалами [33])

Основними тригерами інтегративного розвитку підприємств були означені такі напрями як: формування цифрових стратегічних партнерств та

цифровізація управління якістю бізнес-процесами підприємства. Означені тригери є прогресивною системою якісно нової форми адаптивного управління відповідно до трансформаційного бізнес-середовища як в умовах кризи, так і посткризовий період. Забезпечуючими тригерами інтегративного розвитку підприємства мають бути інтелектуалізація і генерація компетентностей Інтегративного розвитку підприємства, інтегрування штучного інтелекту та технологій квантових розрахунків у систему управління бізнес-процесами підприємства. Така декомпозитарна система тригерів сприятиме проактивному сталому ефективному розвитку підприємств, побудує багатоаспектну політику управління направлену на отримання синергетичного ефекту як основної умови інтегративного розвитку.

1.3 Цифрові технології забезпечення інтегративного розвитку підприємств

Розвиток цифровізації створив сприятливі умови для формування інтегративних зв'язків і мереж серед різних сфер діяльності на всіх рівнях економічних відносин. Еволюція інформаційно-комунікаційних технологій і подальше формування цифрової економіки сприяють росту глобальних та міжгалузевих інтегративних партнерств. Це обумовлено поширенням мережевих продуктів та технологій унаслідок збільшення ваги інтернет-ресурсів, формування і розвитку ланок, процесів і підсистем економічної діяльності у цифрових екосистемах. Таким чином, питання значущості побудови ефективного синтезу хмарних технологій, електронного бізнесу та цифрових сервісів у сучасній життєдіяльності є важливим завданням серед ділового співтовариства. Набір компетентностей та знань про особливості розвитку, залежно від їх сфер діяльності, проникнення технологій ефективного управління забезпечують підприємствам досягнення поставлених цілей та отримання прибутків.

Важливим аспектом формування стійких інтегративних зв'язків є побудова ефективного інфраструктурно розвинутого цифрового плато, яке охоплює інформаційно-комунікаційні технології систем об'єднання сервісів та бізнес-процесів між суспільством та підприємствами або між окремими підприємствами для задоволення існуючого незадоволеного попиту, або удосконалення власних організаційно-економічних механізмів діяльності. Отже, цифровий інтегративний розвиток підприємств реалізується на засадах руху потокових процесів діяльності.

Виходячи з означених тенденцій розвитку інтегративних взаємовідносин, вважаємо доцільним дослідити вплив надання інформаційно-телекомунікаційних послуг як забезпечувального технологічного ресурсу для ефективної діяльності підприємств інших сфер діяльності в умовах цифрової економіки України.

Під інтегративним потоком ми розуміємо сукупність взаємозалежних зв'язків, ланок, потокових процесів і мереж для забезпечення формування та обслуговування руху ресурсів і їх перетворення у потоки готової продукції або надання послуг споживачу. На засадах систематизованого проведеного всебічного дослідження з розуміння сутності інтегративного розвитку як економічної категорії у попередньому розділі роботи, можна дійти висновку, що інтегративні потоки між підприємствами виступають проактивною технологією, яка в умовах цифрової економіки сприяє якісному переходу на нові системи організації партнерств та внутрішніх бізнес-процесів.

В Україні кожне сучасне підприємство для забезпечення ефективності своєї діяльності, в умовах цифрових трансформацій, використовує інформаційно-комунікаційні ресурси і активно впроваджує цифрові технології і онлайн-сервіси. Значна кількість підприємств для отримання конкурентоздатності та економічних привілеїв вбудовує у свою бізнес-модель інтегративні потокові процеси забезпечення інформаційно-комунікативними ресурсами підсистеми своєї діяльності.

На сьогодні онлайн-послуги набувають все більшої актуальності, а

підприємства, які забезпечені цифровими платформами та інформаційно-комунікаційними технологіями для здійснення е-комерції, отримують додаткові прибутки [34]. Отже, підприємства телекомунікаційних послуг є забезпечуючою, системоутворюючою ланкою у створенні інтегративних мереж з надання інформаційно-телекомунікаційних послуг для організації безперебійної роботи інших галузей економічної діяльності.

Віртуалізація дає змогу кожному підприємству купити “місце в хмарі” з необхідною конфігурацією на віддаленому доступі під наявні потреби за невелику плату в порівнянні з вартістю інформаційних систем, витратами на обслуговування і забезпечення їх надійності, стійкості по відношенню до кібератак та інших загроз з боку шахраїв. Візуалізація також вирішує проблему успадкованих систем і дозволяє створити системи діагностики ефективності діяльності підприємств, створити можливість моделювання різних сценаріїв подальшого розвитку підприємства з метою досягнення ефективності.

Перспективною технологією інтегративного розвитку підприємств та забезпечення ефективності їхньої діяльності є використання системи Starlink, яка в умовах високої залежності можливості і якості цифрових послуг, що надаються, від енергетичної системи і потужностей інформаційно-підприємств телекомунікаційних послуг, знижує ризики відсутності онлайн-сервісів і послуг. Однак технологія Starlink має певні обмеження через високі витрати на її обслуговування.

Цифрові технології забезпечують швидкість передачі даних. Наприклад, технологія 5G може забезпечити набагато вищу швидкість передачі даних порівняно зі старішими технологіями, що дозволяє операторам зв'язку надавати більш швидкі й ефективні послуги. Використання цифрових комунікаційних протоколів, таких як IP (Internet Protocol), дозволяє передавати інформацію у вигляді пакетів, що дозволяє забезпечити швидку передачу даних і прискорити прийняття своєчасних управлінських рішень.

Сучасні інноваційні цифрові технологічні рішення, включаючи електронні платіжні системи, мобільні сервіси, додатки, персоніфіковане

обслуговування на основі технологій Big data, штучного інтелекту і машинного навчання, сприятимуть підвищенню ефективності управління та організації інтегративних партнерств з підприємствами-постачальниками ресурсів та взаємовідносинами зі споживачами, підвищенню якості послуг, що надаються.

Основними цифровими технологіями, які активно застосовуються підприємствами телекомунікаційних послуг є GovTech, LegalTech, NanoTech, RetailTech, FinTech [33, 35]. Ключові цифрові технології забезпечення інтегративного розвитку підприємств представлено на рис. 1.8.

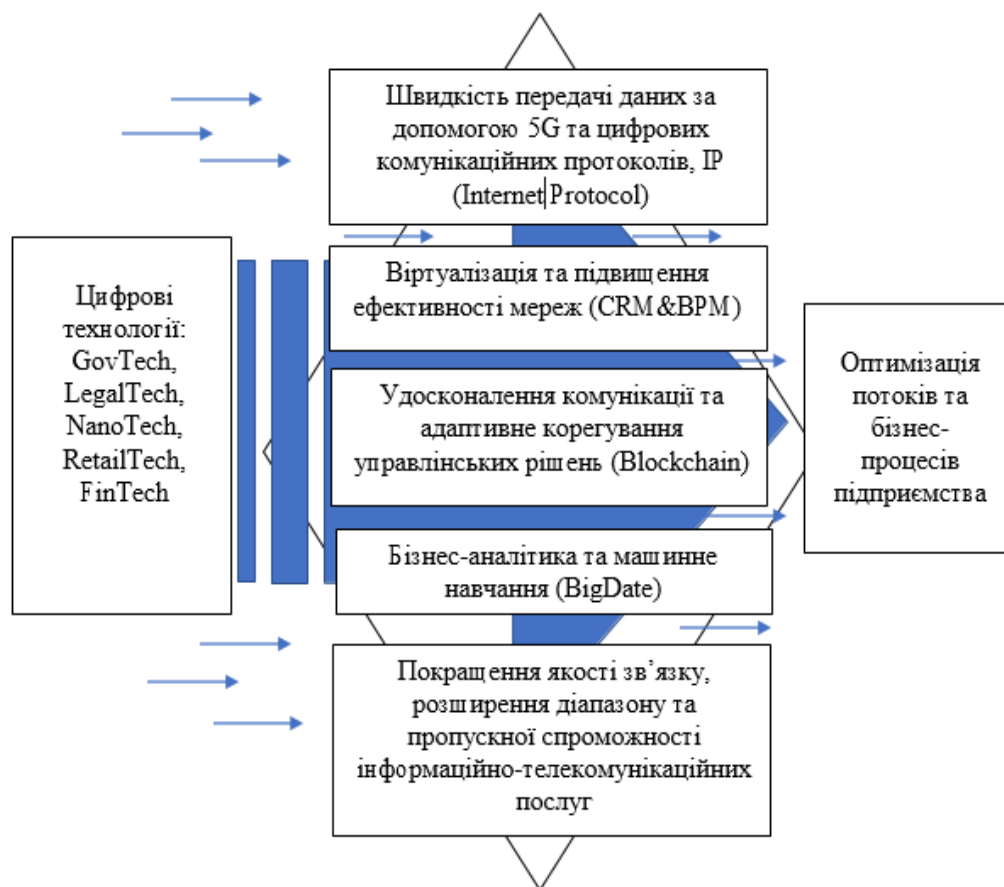


Рис. 1.8 Ключові цифрові технології забезпечення інтегративного розвитку підприємств

Цифрові технології дозволяють віртуалізувати мережеві ресурси, що дозволяє операторам телекомунікаційних послуг більш ефективно використовувати свої ресурси та знижувати витрати на управління мережами. А саме, віртуалізація мережі дозволяє операторам мобільного зв'язку

швидко постачати нові послуги та знижувати час, необхідний для розгортання та змінення мереж.

Цифрові технології дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги даних про користувачів, що дозволяє операторам зв'язку зрозуміти потреби своїх клієнтів та надавати їм більш індивідуалізовані послуги. Бізнес-аналітика та машинне навчання сприяють можливості операторам мобільного зв'язку передбачити попит на конкретні послуги та надавати їх відповідно до потреб споживчого ринку.

Цифрові технології дозволяють забезпечити високу якість зв'язку, зменшуючи спотворення і шуми під час передачі. Використання цифрових сигналів дозволяє точно відтворити дані, що передаються і забезпечити чіткий звук і чітке зображення. Цифрові технології сприяють розширенню пропускну здатності мереж і дозволяють ефективніше використовувати доступні ресурси підприємств телекомунікаційних послуг. Застосування методів стиснення даних дозволяє зменшити обсяг інформаційних потоків, і відповідно веде до збільшення потоку даних між бізнес-процесами підприємства за певний проміжок часу.

Цифрові технології GovTech є однією з найбільш стратегічно важливих напрямів інтегративного розвитку у сучасній економічній парадигмі цифровізації. До цифрових технологій GovTech належать усі цифрові продукти, рішення, розробки, сервіси, що допомагають вирішити проблеми державного регулювання діяльності підприємств. Цифрові технології GovTech охоплюють створення краудсорсингових платформ трикутної взаємодії – споживачів, підприємств і держави. Особливо актуальне управління з застосуванням технологій GovTech має в умовах криз і воєнних конфліктів, коли бізнес-середовище потребує чітких механізмів регулювання і підтримки економічної діяльності.

Цифрові технології LegalTech застосовуються на підприємствах телекомунікаційних послуг для чіткого ієрархічного автоматизованого технологічного обслуговування юридичних аспектів діяльності,

підписання договорів, побудови правомірних конструктивних стосунків між всіма учасниками бізнес-процесів підприємств та його контрагентами.

Цифрові технології NanoTech, які засновані на організації високотехнологічних центрів підприємства з впровадження розробок мікроелектронної продукції, а саме, інтегральних мікросхем для безперебійної продуктивності високотехнологічного обладнання та надання телекомунікаційних послуг відповідно високим стандартами контролю якості.

Короткий огляд технологій і стандартів електронної комерції, які сприяють розвитку ринку електронної комерції, представлений в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Розвиток технологій і стандартів електронної комерції

Період	Технологія електронної комерції	
	назва	сутність
1960 рр., США	<u>Electronic Data Interchange, EDI</u>	Перші системи електронної комерції, стандарти електронного обміну даними між організаціями
1960 рр., Англія	<u>Tradacoms General-purpose Trade Data Interchange, GTDI</u>	Стандарт обміну даними в міжнародних торговельних організаціях: набір специфікацій, форматів і протоколів
1980 рр.	<u>Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport (EDIFACT, ISO 9735)</u>	Стандарт, що об'єднує європейські й американські специфікації на основі протоколу електронної пошти X400
	<u>Electronic Document Exchange</u>	Електронний обмін документами і електронний підпис
Середина 1990 рр.	<u>EDIFACT over internet (EDINT)</u>	Стандарт передачі EDI – транзакцій через протоколи безпечної електронної пошти SMTP/S-MIME
Кінець 1990 — початок 2000 рр.	<u>VISA (1958), JCB (1961), Diners club (1950)</u>	Оплата через <u>ASSIST (1998); CyberCash (2004); CyberPlat (1997)</u> та ін.
1998–2002 рр.	<u>PayU, PayCash, PayPal, Webmoney, Partmone.com, RuPay, QIWI, PASMO</u>	Платіжні системи для проведення фінансових транзакцій у магазинах, банках, транспорті. Електронні гроші
2000 рр.	<u>Elastic Compute Cloud, Simple Storage Service, S3</u>	Технології віртуалізації, хмарні технології

Еволюція електронної комерції тісно пов'язана з розвитком платіжних систем, без яких неможливо збудувати цивілізовану електронну комерцію і фінансові відносини в умовах цифровізації економіки [36].

Під електронними платіжними системами розуміють сучасні зв'язки та

різні економічні операції, пов'язані з обміном грошей на товари чи послуги. Для електронних розрахунків використовуються банкомати, магнітні картки, картки з мікропроцесорами. Електронні методи оплати можуть існувати в будь-якій формі та на будь-якому носії, що дає можливість зберігати інформацію, необхідну для ініціювання електронних переказів [36].

Для транскордонних торгових операцій використовується платіжна система RauiRai. Проте, незважаючи на швидкий розвиток платіжної системи, готівкові розрахунки в Україні сьогодні все ще становлять певну частку. Широко використовуються всі платіжні системи, в тому числі і онлайн-платежі.

Платіжна система – це інструмент для здійснення електронних платежів на основі безготівкового розрахунку та операцій з електронними грошима. Особливий інтерес становлять фінансові взаємовідносини операцій з електронною валютою. Тому що цей вид валюти має свої особливості використання та регулювання.

У свою чергу, «погашення» або «вилучення» електронної валюти означає операцію з вилучення електронної валюти з обігу з одночасною виплатою готівкових або безготівкових коштів її власнику. Зворотний процес – купівля електронних грошей у просторіччі відома як «поповнення електронного гаманця».

Термін “електронний гаманець” наразі неформальний. Спочатку так називалися лише карти, що дають доступ до електронних грошей. Але в 2010-х роках “електронними гаманцями” в усьому світі почали називати не тільки карткові, а й усі інші програми та пристрої, що дають можливість транзакцій з електронними грошима (найчастіше, акаунти на інтернет-порталах), що перетворило цей термін майже в синонім поняття “електронні гроші” [36; 33].

Цифровий інтегративний розвиток підприємств реалізується на засадах руху потокових процесів діяльності і стійких інтегративних зв'язків, які є, які охоплюють розвинену інфраструктуру цифрового плато з інформаційно-комунікаційних технологій систем об'єднання сервісів та бізнес-процесів між суспільством та підприємствами. Інформаційно-

телекомунікаційні послуги є забезпечуючим технологічним ресурсом ефективної діяльності підприємств всіх сфер діяльності.

Інтегративний розвиток підприємства орієнтований на створення цифрових платформ організації та управління процесами фінансово-економічної діяльності. Тенденції розвитку цифрової економіки впливають на формування політики управління та трансформаційні процеси регулювання фінансових потоків, які є одними з утворюючими отримання економічних вигід підприємства.

Для забезпечення сучасного вектору розвитку фінансово-економічних відносин підприємств формуються нові електронні платіжні системи, які конкурують між собою і створюють більш ефективні та зручні платформи для здійснення платежів. Цифровізація стимулює створення інноваційних форм товарно-обмінних процесів організації діяльності підприємства, яка здійснюється за допомогою оновлених платіжних систем та нової форми грошей – електронних. Ефективність економічної діяльності зосереджена на удосконаленні технологій управління платформами забезпечення товарно-грошових операцій, що обумовлює надання більш швидкого та потужного інтернету телекомунікаційними підприємствами із застосуванням сучасних інформаційних технологій.

Для дієвого впровадження цифрових технологій і забезпечення прогресивного інтегративного розвитку підприємства мають вбудовувати у бізнес-процеси та систему управління продуктивні інструменти технологічної інтелектуалізації відповідно існуючих умов сучасної економічної парадигми цифровізації.

Висновки до розділу 1

Докладне вивчення сутності та особливостей трактування розвитку підприємства різних наукових поглядів дало змогу стверджувати, що розвиток підприємства – це багатогранний процес.

Дослідження природи інтегрованого розвитку дозволяє виокремити цей процес в окрему модель конкурентної поведінки. Систематичне поєднання різнобічної діяльності стає основою комплексного розвитку.

Інтегрований розвиток підприємства поєднує в собі концепцію інновацій і змін процесів бізнес-процесів із традиційними методами управління підприємством. Комплексний розвиток господарської діяльності підприємства базується на поєднанні інформаційних технологій, інтелектуального потенціалу та можливостей підприємства, а також на основі кількісних і якісних засобів, організаційних процесів, різноманітних зв'язків і системи управління, що ефективно використовує ресурси. Інтегрований розвиток включає в систему управління поточні терміни впровадження нових технологій (інноваційну актуальність), ринкове середовище, якісні та кількісні характеристики ресурсів і процесів підприємства, готовність до впровадження інноваційних рішень.

Отже, ефективної діяльності підприємств сприяє становлення цифрової економіки, що вибудовує площину для стратегічного їх розвитку, але успіх залежить від системної і збалансованої колаборації всіх ключових учасників та змін у процесах управління та глобальної системи суспільного споживання в цілому. Цифрові трансформації економіки проникають до цифрових процесів певних рівнів господарювання і регулювання соціально-економічних сфер діяльності: інституту державного регулювання та управління, підприємств та суспільства

Методологічні засади інтегративного розвитку підприємства являють собою декомпозитарну синтетичну модель з основних концептуальних положень досліджених у роботі теорій управління підприємством.

Інтегративний розвиток підприємства передбачає проактивне, адаптивне організаційно-економічне управління на основі цифровізації та інтеграції процесів, платформ та інновацій на всіх рівнях економічної діяльності[^] мегасередовищі, макросередовищі та мікросередовищі.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

2.1 Характеристика та аналіз основних економічних показників ПрАТ "Вінницький дослідний завод"

Повне найменування: приватне акціонерне товариство "Вінницький дослідний завод". Юридична адреса: 21100, м. Вінниця, провул. Островського, 21. Код за ЄДРПОУ: 00383780. Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД [37-39]: виробництво інших машин і устаткування загального призначення, виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування, виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» - багатопрофільне підприємство, більше 50 років випускає обладнання для багатьох галузей промисловості. Основний напрямок діяльності - виготовлення та ремонт обладнання для спиртового виробництва (з міді, корозійностійких і вуглецевих сталей).

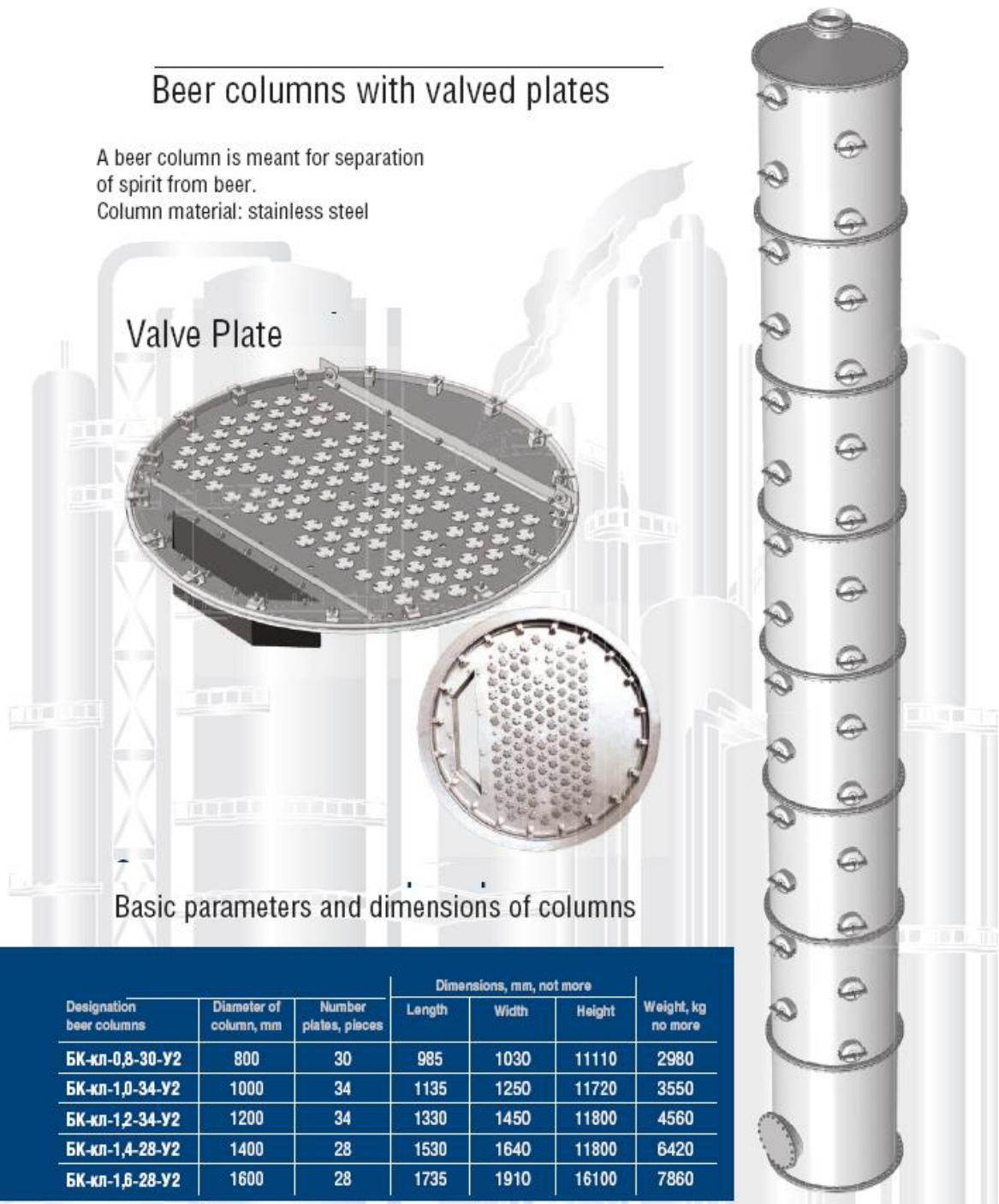
ПрАТ «Вінницький дослідний завод» здійснює виробничу та комерційну діяльність в наступних напрямках:

- виробництво інших машин і устаткування загального призначення;
- виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування;
- виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;
- виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів;
- виробництво колонного обладнання (одноковпакові; одноковпакові подвійного кип'ятіння; багатоковпачкові; ситчасті; клапані; насадочні; царги та тарілки), рис. 2.1.

Beer columns with valved plates

A beer column is meant for separation of spirit from beer.

Column material: stainless steel



Basic parameters and dimensions of columns

Designation beer columns	Diameter of column, mm	Number plates, pieces	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
			Length	Width	Height	
БК-кл-0,8-30-У2	800	30	985	1030	11110	2980
БК-кл-1,0-34-У2	1000	34	1135	1250	11720	3550
БК-кл-1,2-34-У2	1200	34	1330	1450	11800	4560
БК-кл-1,4-28-У2	1400	28	1530	1640	11800	6420
БК-кл-1,6-28-У2	1600	28	1735	1910	16100	7860

www.voz.com.ua

Рисунок 2.1 – Колонне обладнання: царги та тарілки

- теплообмінне обладнання (підігрівачі браги; дефлегматор; конденсатори; спиртоловушки; кип'ятильники; пробні холодильники; холодильники спирту; холодильники сусла; рекуперативні теплообмінники), рис. 2.2.

Dephlegmator

A dephlegmator - a horizontal multipass shell-and-tube heat exchanger. It is made of copper or food grade stainless steel. A dephlegmator is meant for condensation of water-alcohol vapours coming out of the column and for feeding of the column with condensate.



Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Heat transfer area, m ²	Operating pressure, medium, MPa		Dimensions, mm		Weight, kg no more
		tube space	tube space	Diameter	Length	
ДФ-3,6-0,3-1,5-У2	3,6	0,03	0,015	300	1930	
ДФ-7,2-0,3-3,0-У2	7,2			300	3380	
ДФ-12,5-0,5-2,0-У2	12,5			500	2400	
ДФ-20-0,5-3,0-У2	20			500	3380	
ДФ-25-0,6-2,5-У2	25			600	3000	930
ДФ-31,5-0,6-3,0-У2	31,5			600	3600	1054
ДФ-40-0,7-3,0-У2	40			700	3500	1320
ДФ-63-0,9-3,0-У2	63			900	3600	2390
ДФ-100-1,0-3,0-У2	100			1000	3600	2860

www.voz.com.ua

Рисунок 2.2 – Теплообмінне обладнання: дефлегматори

- Виробництво вузлів та апаратів для ректифікації (холодильники сула, підігрівальні бражки, холодильники спирта, пробні холодильники, ємності для проміжних продуктів ректифікації; мішалки бічні для бродильних та дріжджових апаратів), рис. 2.3.

Cooler vodnotekhnologicheskikh media (spiral heat exchangers)

Spiral heat exchangers are meant for performance of heat exchange processes between the products having different temperature. The design for the heat exchanger is done individually depending on the conditions of the customer's work. They are made of stainless steel. The area of the heat exchange is 10-125 m².

Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
	Length	Width	Height	
OB-1-2-72-0,5-1000-12(8)	1550	1750	1450	2700
OB-1-2-90-0,5-1000-12	1600	1600	1600	3000
OB-1-2-105-0,6-1000-12(8)	1830	1780	1670	3970
OB-1-2-118-0,6-1000-8	1850	1800	1670	4080
OB-1-2-15-0,6-500-8	950	1200	1050	1400
OB-1-2-20-0,6-500-8	1450	1200	1170	1500
OB-1-2-25-0,6-500-10(8)	1540	1240	1230	1790
OB-1-2-30-0,6-500-10	1500	1240	1330	1950
OB-1-2-35-0,6-500-14(12)	1530	1240	1360	2100
OB-1-2-40-0,6-500-14(8)	1680	1240	1560	2250
OB-1-2-45-0,6-500-14(8)	1700	1240	1550	2400
OB-1-2-52-0,6-500-8	1830	1260	1580	2900
OB-1-2-60-0,6-500-8	1850	1260	1600	3050

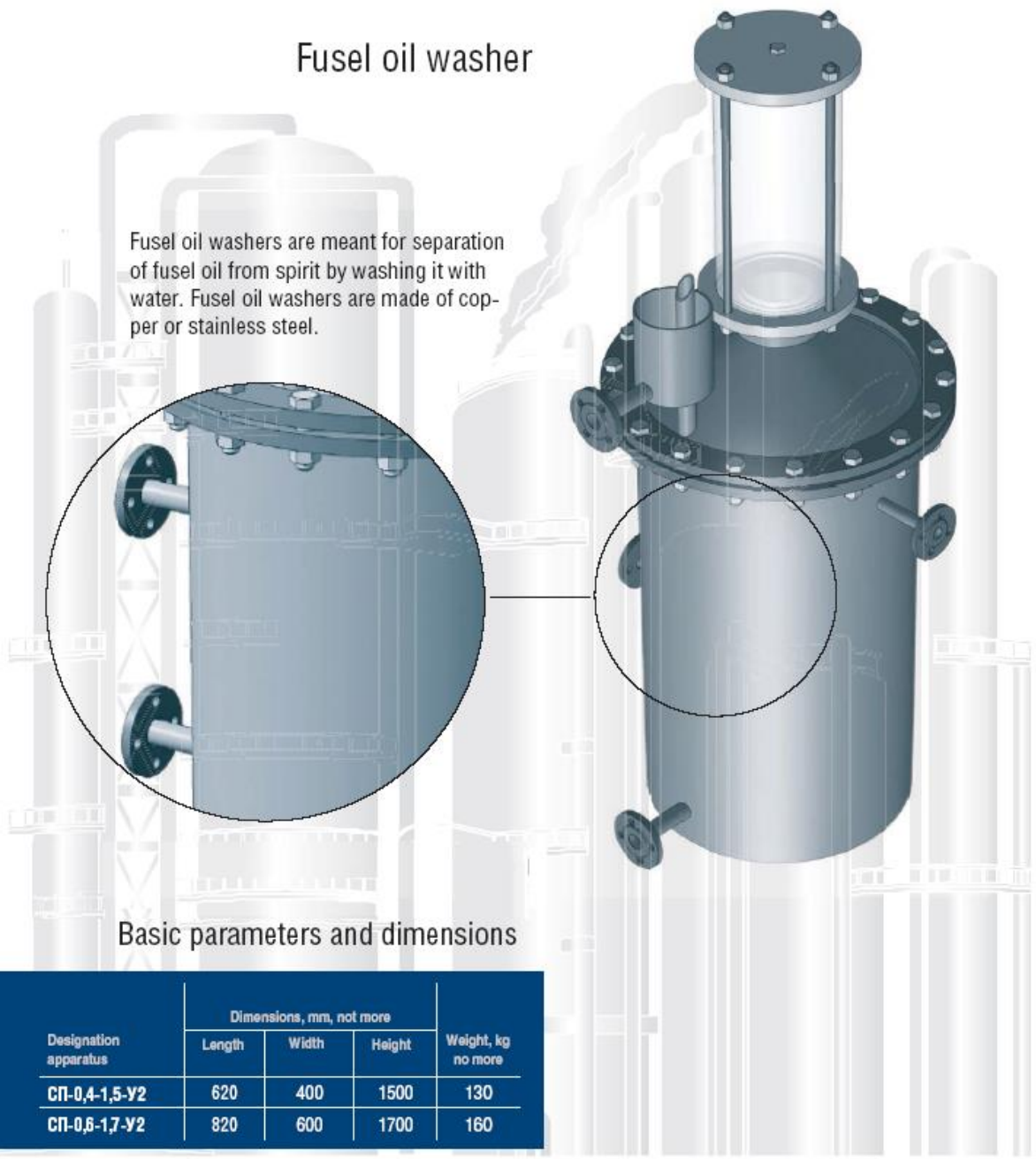
www.voz.com.ua

Рисунок 2.3 – Додаткове обладнання : холодильники сушла

- додаткове обладнання (вакуумпереривники; епруветки; ліхтарі 2-х, 3-х, 4-х ходові; декантатори; промивачі сивушної олії; сепаратори вуглекислого газу; капеловловлювачі; гідрозатвори; пінопастки; інжектори, сивухопромивателі), рис. 2.4

Fusel oil washer

Fusel oil washers are meant for separation of fusel oil from spirit by washing it with water. Fusel oil washers are made of copper or stainless steel.



Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
	Length	Width	Height	
СП-0,4-1,5-У2	620	400	1500	130
СП-0,6-1,7-У2	820	600	1700	160

www.voz.com.ua

Рисунок 2.4 – Апарати для гідростатичної очистки: сивухопромивателі

Наявність підприємств-конкурентів стимулює ПрАТ "Вінницький дослідний завод" виготовляти більш якісну продукцію та намагатися знизити її собівартість. Продаж продукції здійснюється на договірній основі. Ціни на метал постійно зростають, що зменшує можливість знизити вартість продукції для більшої її реалізації.

Серед фінансових проблем чи не найважливішою є оцінка і аналіз фінансового стану підприємства, який формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників. З одного боку, він є результатом діяльності суб'єкта господарювання, свідчить про його досягнення та набутки, з іншого – виявляє передумови та резерви для розвитку підприємства.

Проаналізуємо основні економічні показники [3, 40-46], що характеризують діяльність ПрАТ «ВДЗ», використавши дані з фінансової звітності [39], а отримані результати аналізу зведемо у таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «ВДЗ»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2020 до 2019 року		2019 до 2018 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
Чистий дохід, тис. грн.	17407	25096	44069	7689,0	44,2%	18973,0 0	75,60%
Чистий прибуток, тис. грн.	2284	1895	6641	-389,00	-17,0%	4746,00	250,45 %
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	15199	21607	34112	6408,0	42,2%	12505,0 0	57,87%
Продуктивність праці, тис. грн / чол.	217,58 8	302,36 1	572,3 3	84,77	39,0%	269,96	89,28%
Середньоспискова чисельність працівників, чол.	80	83	77	3,00	3,8%	-6,00	-7,23%

Проаналізувавши чистий дохід підприємства слід відмітити, що він у 2019 році порівняно з 2018 роком збільшився на 44,2 %, а в 2020 році даний показник ще збільшився на 75,6 %. Як видно з табл. 2.1, чистий прибуток нашого підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 17 %, але вже в 2020 році даний показник збільшився на 250,45%. Оскільки чистий

прибуток підприємства характеризує ефективність діяльності підприємства, то зростання чистого прибутку свідчить про підвищення його ефективності, а також ефективності виробництва. В цілому прибуток за 2018-2020 р.р. збільшився майже в три рази, отже це позитивна тенденція.

Графічні відображення динамки основних економічних та фінансових показників діяльності підприємства ПрАТ «ВДЗ» подано на рис. 2.5 та рис. 2.2.

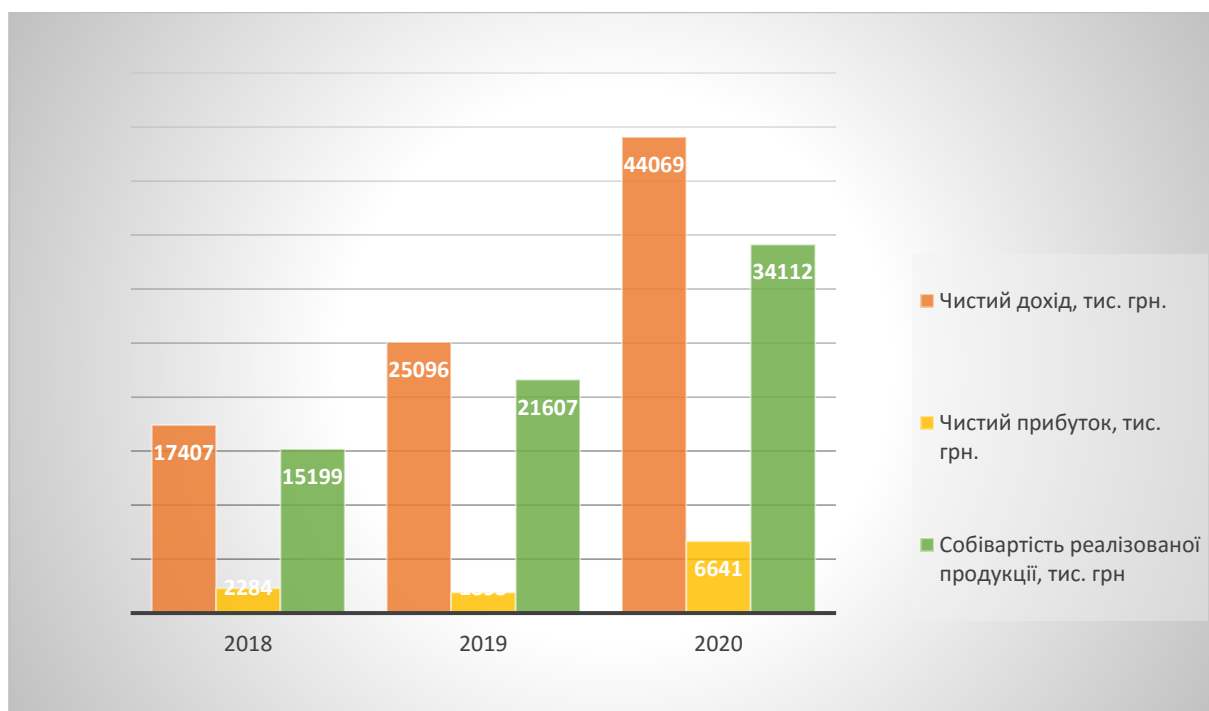


Рис. 2.5. Динаміка основних економічних діяльності ПрАТ «ВДЗ»

Стосовно собівартості реалізованої заводом продукції, то вона має стабільну тенденцію до збільшення, але при цьому збільшується і отриманий чистий дохід підприємства. Але збільшення собівартості свідчить про те, що підприємство намагається утримувати рівень собівартості своєї продукції та не може її остаточно знизити або ще не знайшло шляхів реалізації цього завдання. Тому керівництву підприємства потрібно активно шукати способи зниження собівартості своєї продукції, адже чим нижча собівартість продукції (товарів, робіт, послуг), тим краще працює підприємство, тим ефективніше воно використовує свої виробничі ресурси.

Середньоблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2018 році - 80 осіб; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 1 особа; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу- 1 особа. Робочі - електрзварювальники, газорізальники, мідники та слюсарі проходять підвищення, також регулярно проводиться атестація робочих місць. Середньоблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2019 році – 83 особи; середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом - 3 особи; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу - 3 особи. Середньоблікова чисельність штатних працівників облікового складу в 2020 році - 77 осіб; чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу - 3 особи.

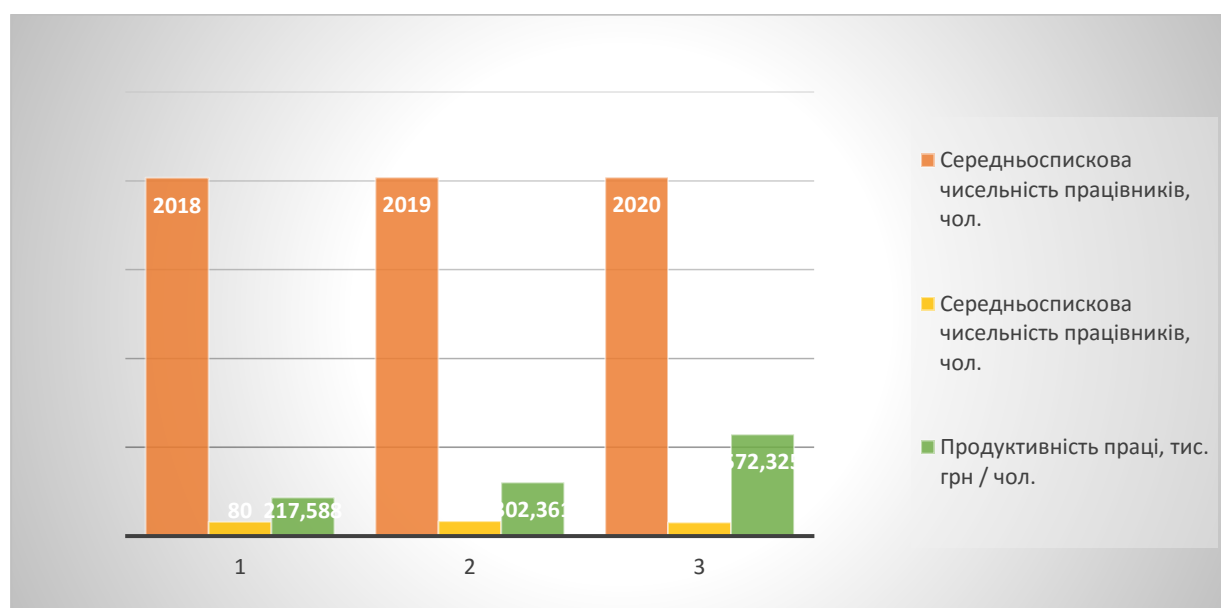


Рис. 2.6. Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «ВДЗ»

За даними табл. 2.1 у 2019 році порівняно з 2018 роком продуктивність праці зросла на 39 %, а у 2020 році – збільшилась на 89,28 %, що є позитивною тенденцією, так як показник продуктивності праці показує ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

За допомогою горизонтального і вертикального фінансового аналізу можна отримати найбільш загальне уявлення про які мали місце якісні зміни в структурі засобів та їх джерел, а також динаміці цих змін. Результат проведення аналізу балансу підприємства по деяких показниках наведений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2020 до 2019 року		2019 до 2018 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Власний капітал, тис. грн.	52319	54214	60895	1895,0	3,6%	6681,0	12,32%
2. Активи (пасиви), тис. грн.	58267	59467	72343	1200,0	2,1%	12876,0	21,65%
3. Вартість основних засобів, тис. грн.	14521	17230	21153	2709,0	18,7%	3923,00	22,77%
4. Поточні активи, тис. грн.	43037	41573	50303	-1464,0	-3,4%	8730,0	21,0%
5. Поточні зобов'язання, тис. грн.	5948	5253	11448	-695,00	-11,7%	6195,00	117,93%
6. Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0

Графічне відображення виявленої динаміки показників балансу підприємства подано на рис. 2.7 та рис. 2.8.

Аналізуючи табл. 2.2 слід відмітити, що позитивною тенденцією є поступове збільшення власного капіталу підприємства. Так, за три роки він виріс з 52319 тис. грн. у 2018 році до 60896 тис. грн. у 2020 році або на 16,39%, що відкриває перед підприємством сприятливі можливості для свого розвитку.

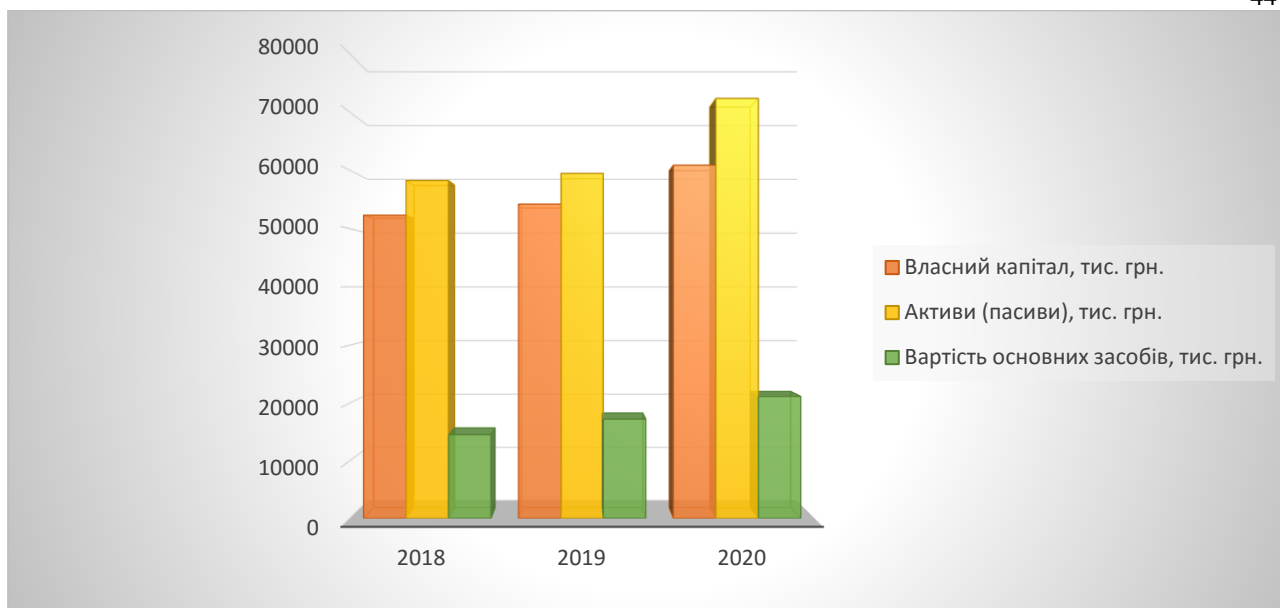


Рис. 2.7. Динаміка основних показників балансу діяльності ПрАТ «ВДЗ»

Величина активів (пасивів) підприємства за 2018-2020 рр. постійно зростає, що є позитивною тенденцією, що свідчить про розвиток підприємства. За три роки величина активів (пасивів) підприємства збільшилась на майже на 25 %.

Щодо основних засобів, то за останні 5 років товариством було придбано активів на суму 27361,9 тис.грн, вибуло - на суму 2808,9 тис.грн. У 2020 р. підприємством придбано основних засобів на суму 8537,0 тис.грн. Списано, реалізовано на суму 1641,0 тис.грн. В цілому вартість основних фондів з урахування введення і виведення основних фондів збільшилася на 41,42%.

Аналізуючи табл. 2.1 ми бачимо, що рівень поточних активів досліджуваного нами підприємства у 2019 році порівняно з 2018 роком зменшиться на 3,4%, але вже в 2020 році даний показник збільшився на 21%, тобто відбувається поступове зростання поточних активів, що є позитивною тенденцією.

Із результатів аналізу економічних показників видно, що для нашого підприємства рівень поточних зобов'язань у 2019 році знизився на 11,7 %, але у 2020 році збільшився на 106,25 % порівняно з 2018 роком, що є негативною тенденцією, оскільки зменшує фінансову незалежність підприємства.

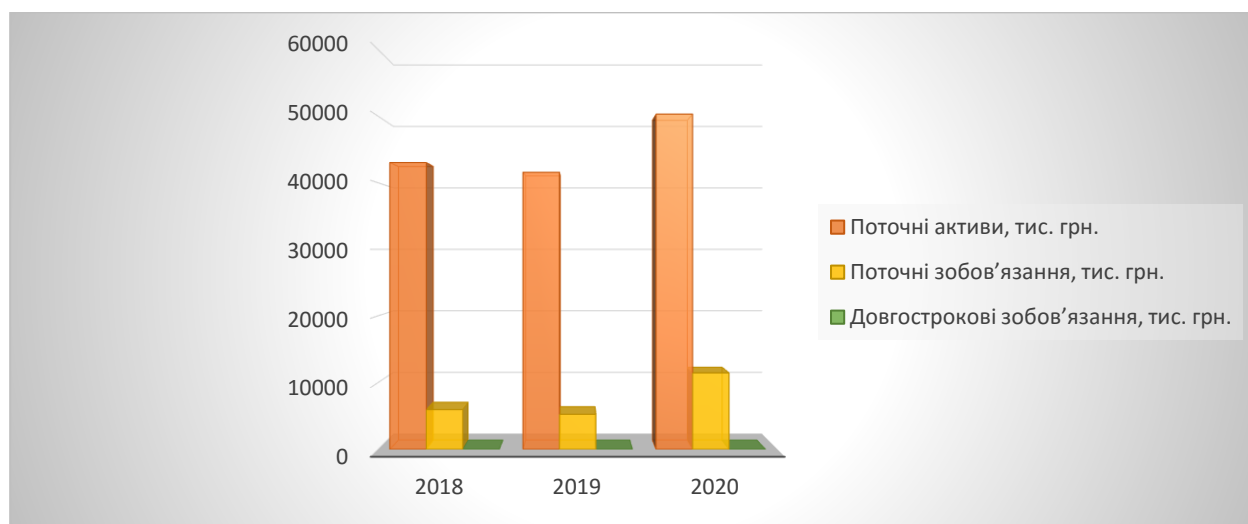


Рис. 2.8. Динаміка поточних активів та зобов'язань на ПрАТ «ВДЗ»

Розрахуємо низку показників, які характеризують рентабельність окремих сторін діяльності підприємства. Зроблені розрахунки зведемо в таблицю табл. 2.3

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2020 до 2019 р.		2019 до 2018 р.	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу	87,3%	86,1%	77,4%	-0,01	-1,4%	-0,09	-10,09%
2. Рентабельність активів підприємства	3,9%	3,2%	9,18%	-0,01	-18,7%	0,06	188,07%
3. Рентабельність власного капіталу підприємства	4,4%	3,5%	10,9%	-0,01	-19,9%	0,07	212,00%
4. Рентабельність основного капіталу підприємства	15,7%	11,0%	31,4%	-0,05	-30,1%	0,20	185,45%

Як видно з табл. 2.3 за 2018-2020 рр. відбулося збільшення всіх показників рентабельності фінансово-господарської діяльності підприємства, що є дуже позитивною тенденцією, а саме: рентабельність активів збільшилась

з 3,9% до 9,18%; рентабельність власного капіталу з 4,4% до 10,9%; рентабельність основного капіталу збільшилася з 15,7 до 31,4%.

Також позитивно характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства за цей період і зменшення витрат підприємства в розрахунку на 1 грн. чистого доходу – з 87,3 % до 77,4%, що є позитивною тенденцією.

Графічне відображення показники рентабельності діяльності підприємства подано на рис. 2.9.

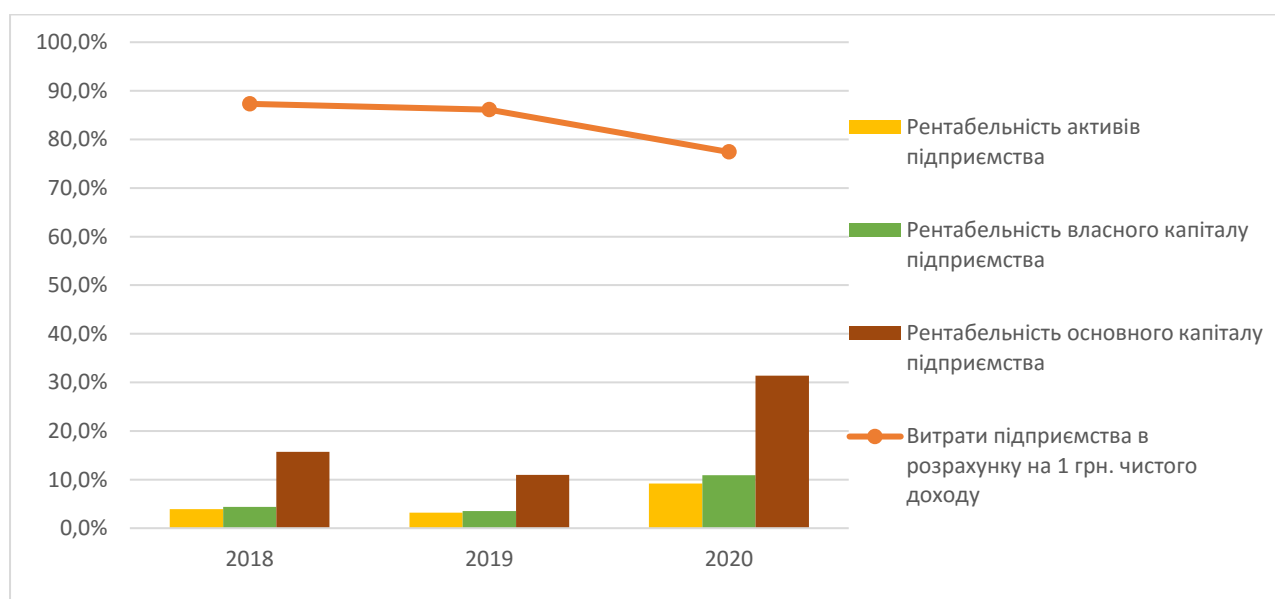


Рис. 2.9. Динаміка зміни основних показників рентабельності підприємства

Далі розрахуємо основні фінансові коефіцієнти, які з різних аспектів характеризують діяльність підприємств. Оскільки таких коефіцієнтів дуже багато, то, на погляд автора цієї роботи, потрібно обрані тільки ті, які найчастіше розраховуються. Практика господарювання свідчить, що найчастіше розраховуються такі коефіцієнти, як коефіцієнт поточної (або загальної) ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт фінансової заборгованості тощо.

Таблиця 2.4 – Фінансові коефіцієнти, що характеризують діяльність
ПрАТ «ВДЗ»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2020 від 2019 р.		2019 від 2018 р.	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1. Коефіцієнт поточної ліквідності підприємства, $K_{пл}$	7,24	7,91	4,39	0,68	9,4%	-3,52	-44,48%
2. Коефіцієнт платоспроможності підприємства, $K_{плат}$	8,80	10,32	5,32	1,52	17,3%	-5,00	-48,46%
3. Коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{фн}$	0,90	0,91	0,84	0,01	1,5%	-0,07	-7,67%
4. Коефіцієнт фінансової заборгованості, $K_{заб}$	0,10	0,09	0,16	-0,01	-13,5%	0,07	79,14%

Зроблені розрахунки зведемо в таблицю табл. 2.4. Як видно з табл. 2.4 за аналізований період відбулося зменшення фінансових коефіцієнтів, що може означати недостатню ефективність діяльності підприємства. Коефіцієнт ліквідності за досліджувальний період має тенденцію до зменшення (з 7,24 до 4,39). Це свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства, оскільки чим вищим буде коефіцієнт ліквідності, тим більшою є здатність підприємства виконати свої фінансові зобов'язання. При цьому позитивним є те, що коефіцієнт ліквідності $K_{пл} > 1,0$, тобто перевищує нормативне значення. Аналіз динаміки зміни коефіцієнта платоспроможності з 8,8 до 5,32 також свідчить про погіршення результатів діяльності підприємства, але вважається прийнятним, коли $K_{плат} > 2,0$ і ця умова на підприємстві виконується, що є позитивним моментом.

Коефіцієнт автономії для досліджуваного нами підприємства у 2020 році зменшився на 1,5 %, що говорить про збільшення залежності від зовнішніх ресурсів фінансування, а у 2019 році вищезгаданий показник також зменшився на 7,67 % порівняно з 2019 роком, що є також негативною тенденцією, адже

спостерігається збільшення ступеня фінансової залежності організації. В середньому коефіцієнт автономії нашого заводу знаходиться в допустимих межах і перевищує рівень 0,5, тому можна зробити висновок, що не дивлячись на зменшення фінансових показників підприємство працює достатньо ефективно. Розраховані фінансові коефіцієнти відобразимо у вигляді діаграм на рис. 2.10.

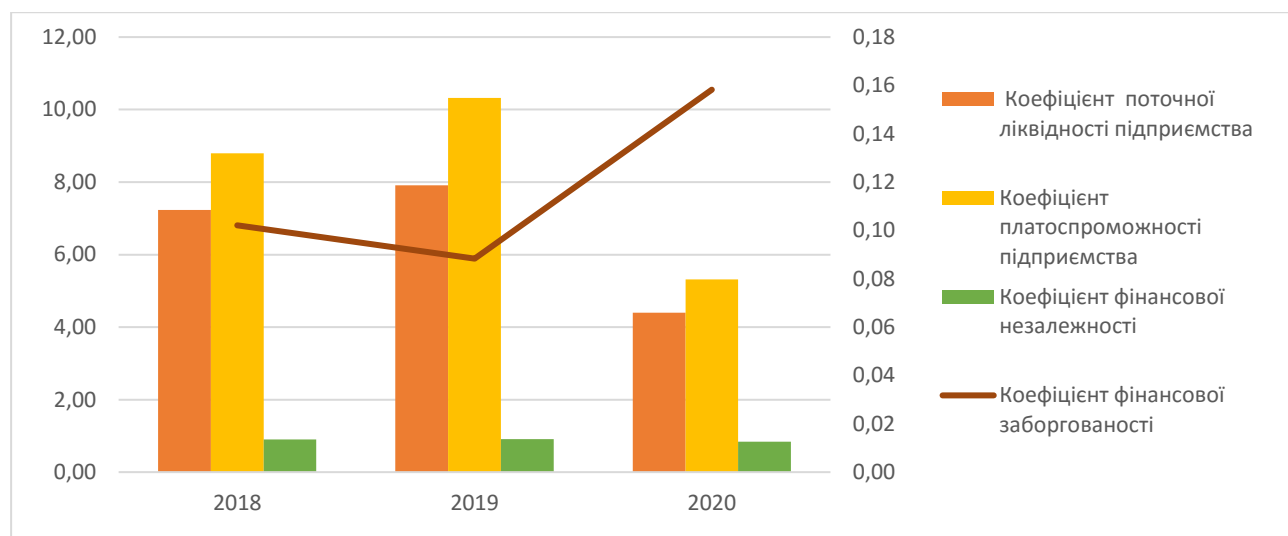


Рис. 2.10. Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів ПрАТ «ВДЗ»

Протягом 2020-2022 років економічна ситуація та операційне середовище в значній мірі визначалось запровадженням карантинних заходів. Внаслідок пандемії падіння економіки України становило близько 6 %. Карантин обвалив споживчі настрої та зупинив декілька галузей - роздрібну торгівлю, авіаперевезення, готельний та ресторанний бізнес. Економічна ситуація наприкінці року свідчить про поступове відновлення ділової активності в результаті поступової адаптації компаній до карантинних обмежень. Водночас високий рівень невизначеності у майбутньому залишається.

Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює ефективно та поступово розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності, продуктивності праці та планомірне

підвищення активів та пасивів підприємства та відсутність зовнішніх довгострокових зобов'язань. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «ВДЗ», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний.

2.2 Аналіз використання цифрових інструментів інтегративного розвитку

В умовах сучасного бізнес-середовища, охопленого стрімкими змінами та конкурентною динамікою, питання ефективного розвитку підприємств набуває особливої важливості. Щоб забезпечити стійкість та конкурентоспроможність, підприємства повинні розглядати інтегративний розвиток як стратегічний напрямок свого розвитку.

Інтегративний розвиток — це комплексний підхід до управління, спрямований на вирішення викликів та використання можливостей у всіх аспектах підприємницької діяльності. Саме через інтеграцію різних аспектів, таких як ресурси, технології, таланти та стратегії, підприємства можуть досягти синергетичних ефектів та максимізувати свій потенціал.

В даному контексті виникає необхідність проведення аналізу інтегративного розвитку підприємств. Цей аналіз дозволяє не лише ідентифікувати ключові напрямки росту, а й забезпечує підприємство системним підходом до вирішення завдань. Основна мета аналізу — визначити оптимальні шляхи інтеграції різноманітних ресурсів та вдосконалення управлінських практик для досягнення стратегічних цілей.

Такий аналіз є невід'ємною частиною успішного управління, оскільки дозволяє побудувати гнучкі та адаптивні стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх змін. У світлі постійного розвитку та появи нових технологій, вміння інтегрувати інновації та оптимізувати процеси стає визначальним фактором успіху.

Інтегративний розвиток спрямований на виділення головних завдань підприємства та концентрацію на реальних ключових проблемах у рамках системи функціонування. Це дає можливість виявити динаміку системи управління та побудувати адаптивну модель управління.

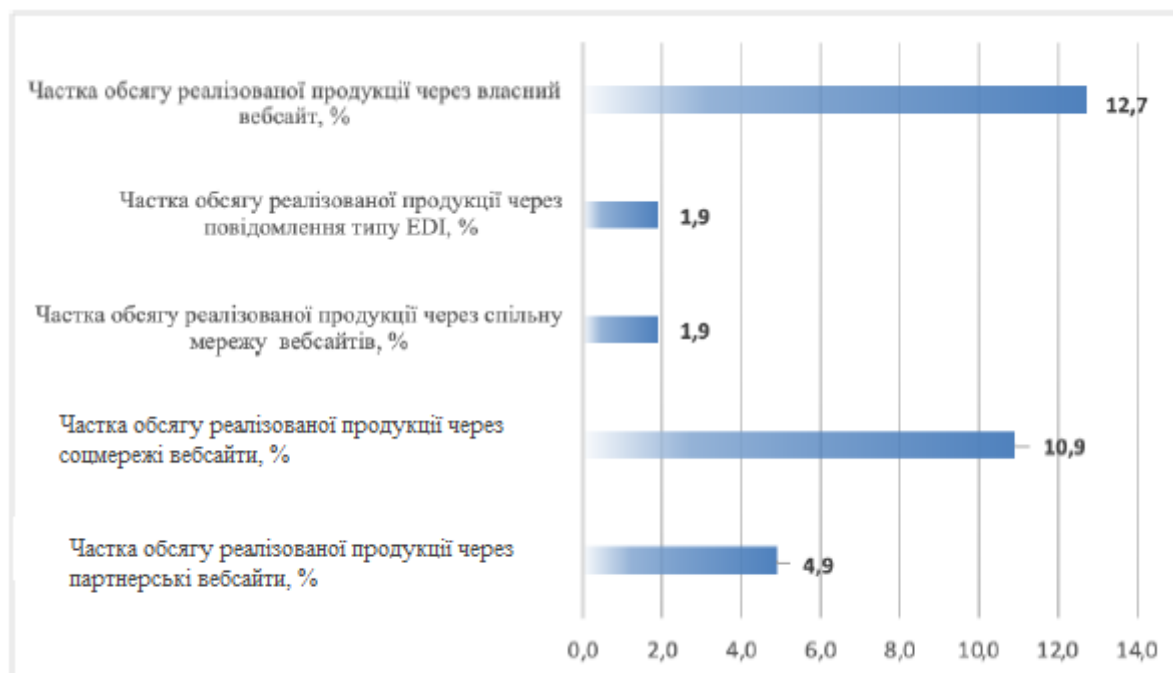


Рис. 2.11 Рівень використання цифрових продуктів на підприємстві ПрАТ «ВДЗ» за 2021 рік

На рис. 2.11 ми можемо побачити, наскільки ефективно використовуються електронні вітрини та яка частина товарів і послуг реалізується через цифрові сервіси. За статистикою за 2021 рік видно, що використання цифрових продуктів на підприємстві залишається доволі низьким. Лише 12,7% підприємство реалізує свою продукцію через власний веб-сайт. Тільки 5% використовує електронну торгівлю через партнерські сайти. Більшість підприємств використовують інтегративну бізнес-модель, комбінуючи електронну та традиційну реалізацію товарів чи послуг. За даними Державного комітету статистики України, 35,2% мають свій вебсайт.

У таблиці 2.5 представлені результати дослідження динаміки використання програмного забезпечення підприємства за період з 2018-2021 р.

Таблиця 2.5 – Динаміка використання хмарних обчислень підприємстві за 2018-2021 рр. в контексті підтримання інтегративного розвитку підприємства в розрізі глобальної цифровізації

Види програмного забезпечення	Кількість, %			2021-2018		2021-2019	
	2018	2019	2021	абс.	%	абс.	%
	Електронна пошта	5,2	5,9	6,6	1,4	26,92%	0,7
Офісне програмне забезпечення	4,3	4,8	4,8	0,5	11,63%	0	0,00%
Хостинг баз даних	3,4	4	4,2	0,8	23,53%	0,2	5,00%
Зберігання файлів	3,6	4,2	5,3	1,7	47,22%	1,1	26,19%
Прикладне програмне забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів	5,3	5,9	5,5	0,2	3,77%	-0,4	-6,78%
Прикладне програмне забезпечення для управління інформацією про клієнтів, покупців	2,5	2,9	2,8	0,3	12,00%	-0,1	-3,45%
Обчислювальна потужність для запуску програмного забезпечення	3,1	3,5	3,5	0,4	12,90%	0	0,00%
Частка кількості послуги хмарних обчислень	9,8	10,3	10,2	0,4	4,08%	-0,1	-0,97%

Побудуємо динамічні графіки зміни наведених в таблиці 2.5 показників.

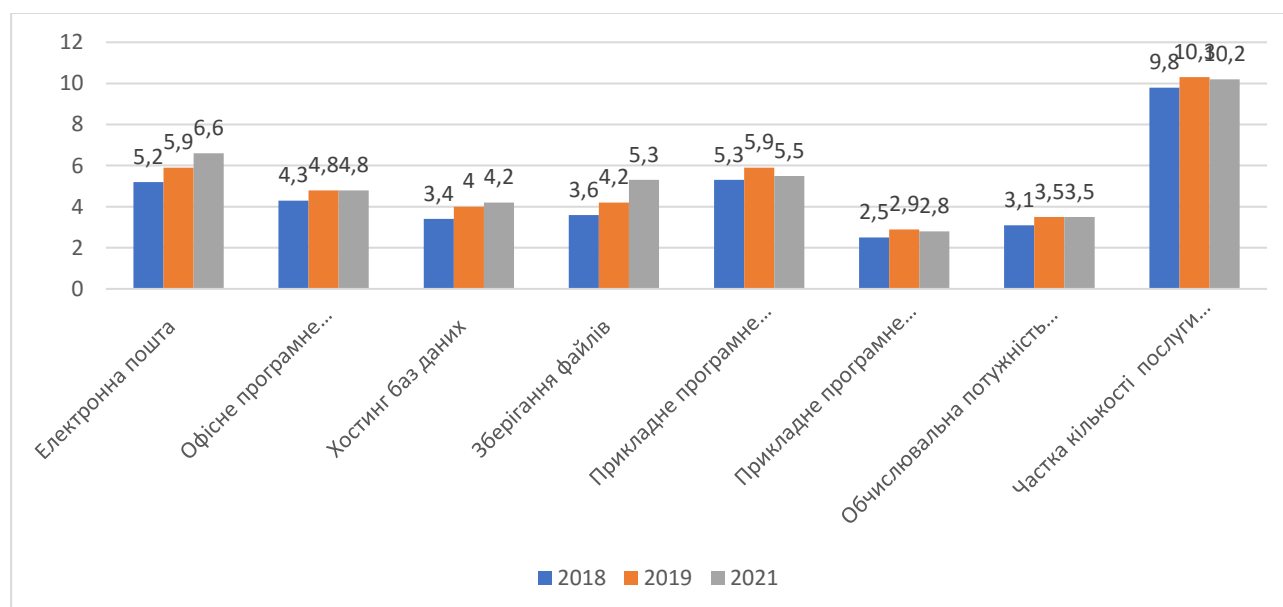


Рис. 2.12 Динаміка використання хмарних обчислень підприємстві за 2018-2021 р.р.

Використання цифрових інструментів в сучасному бізнесі є необхідною складовою інтегративного розвитку підприємства з декількох причин:

1. Підвищення ефективності операцій: Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати багато бізнес-процесів, що призводить до підвищення продуктивності та ефективності внутрішніх операцій підприємства.

2. Збільшення конкурентоспроможності: Використання сучасних технологій дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними на ринку. Це може включати в себе впровадження цифрових маркетингових стратегій, аналізу даних та використання інших інновацій.

3. Зниження витрат: Цифрові технології можуть допомагати у зниженні витрат на різних етапах бізнес-процесів, таких як виробництво, логістика, обслуговування клієнтів і т. д.

4. Розширення ринків: Інтеграція цифрових інструментів може відкривати нові можливості для розширення ринків, включаючи глобальні ринки через електронну комерцію та інші інтернет-послуги.

5. Покращення взаємодії з клієнтами: Використання цифрових платформ дозволяє підприємствам покращувати взаємодію з клієнтами, впроваджувати програми лояльності, аналізувати зворотний зв'язок та швидко реагувати на зміни в попиті.

6. Аналіз та прийняття рішень: Цифрові технології надають підприємствам доступ до великого обсягу даних, які можна використовувати для аналізу та прийняття стратегічних рішень.

Загалом, інтеграція цифрових інструментів стає ключовим елементом сучасного бізнесу і допомагає підприємствам адаптуватися до змін в економічному оточенні та ефективно конкурувати на ринку. На рис. 2.8 було відображено наскільки ефективно використовуються електронні вітрини та яка частина товарів і послуг реалізується через цифрові сервіси. За 2021 рік видно, що використання цифрових продуктів на підприємстві залишається доволі низьким. Лише 12,7% продукції реалізується через власний веб-сайт. Тільки на 5% використовується електронна торгівля через партнерські сайти.

2.3 Аналіз загальної системи менеджменту на ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Органами управління товариства є: позачергові збори акціонерів, наглядова рада, директори, аудитори. Загальні збори акціонерів - Річні Загальні збори проводяться не пізніше 30 квітня наступного за звітним року. За винятком річних зборів, усі інші загальні збори вважаються позачерговими загальними зборами. Загальні збори акціонерів проводяться за місцезнаходженням товариства.

Загальна організаційна структура управління публічного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод» є лінійно-функціональною (рисунок 2.13), яка складається з ієрархічних та ступінчастих установ, які підпорядковані одна одній. Кожен керівник у відділі підпорядковується тільки одному менеджеру, і всі комунікації з вищим керівництвом проходять через нього. Ця структура характеризується простими, чіткими та зрозумілими взаємовідносинами між підрозділами управління та працівниками [39].



Рисунок 2.13 – Загальна організаційна структура ПрАТ "Вінницький дослідний завод"

При даній організаційній структурі, в ПрАТ "Вінницький дослідний завод" присутні наступні переваги: чітка професійна та ділова спеціалізація, зменшення дублювання функцій, простота здійснення контролю та нагляду. Нажаль, в даній оргструктурі наявні певні недоліки: низький рівень координації між функціональними підрозділами, звуження розвитку ключового персоналу та менеджерів, нововведення здійснюються повільно, слабе делегування повноважень, через що керівники вищих рівнів є перевантажені своїми функціями, сконцентровані на виконанні оперативних завдань і не мають часу для достатнього та всебічного вивчення стратегічних питань.

За результатами перевірки фінансово-господарської діяльності підприємства за результатами поточного фінансового року аудитор готує висновки, які містять наступну інформацію: підтвердження достовірності та повноти даних фінансової звітності за відповідний період; Виявлено факти порушень законодавства під час провадження фінансово-господарської діяльності, встановленого порядку ведення бухгалтерського обліку та подання звітності. Загальна структура організації управління підприємством наведена на рисунку 2.14.

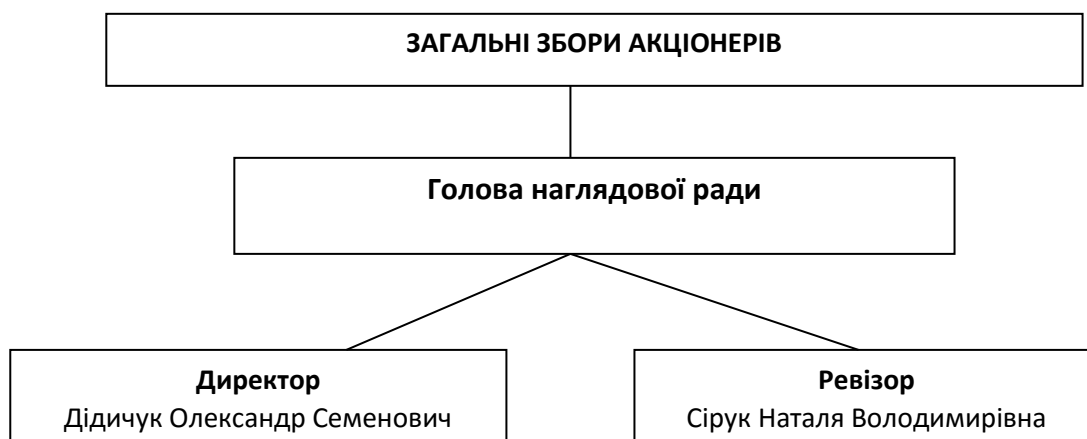


Рисунок 2.14 – Структура органів управління ПрАТ "Вінницький дослідний завод"

На підприємстві присутня висока спеціалізація робіт. Спеціалізація робіт в організації має ряд переваг, зокрема, знижує потребу в комунікації в процесі прийняття рішень, полегшує процес формалізації роботи, сприяє підвищенню продуктивності праці. Щодо недоліків пов'язаних з монотонністю праці, то вони майже відсутні, у зв'язку з різними замовленнями, будівництво об'єктів на умовах «під ключ», тобто не зважаючи на високу спеціалізацію в працівників присутня різноманітність в роботі. Для послаблення негативного впливу можна запропонувати встановити прямий зв'язок працівника з клієнтом.

Досліджуваному підприємству відповідає функціональний вид департаменталізації. Функціональний вид розподіляє на групи види діяльності і ресурси в середині підприємства таким чином, щоб працівники які виконують однакові види діяльності були об'єднані в один відділ.

В організації, що складається з багатьох частин повинна здійснюватись координація їх діяльності [39]. Ця координація є основою структури організації. В кожній організації є вертикальні і горизонтальні зв'язки; лінійні і функціональні; формальні і неформальні. В даній роботі ми безпосередньо наведемо певні зв'язки, що присутні в досліджуваному підприємстві (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Зв'язки в організації

Типи зв'язків	Характеристика типу зв'язків, їх значення	Реальний приклад взаємодії на підприємстві за певним типом зв'язків	Виявлені недоліки та резерви щодо розвитку певного типу зв'язків
1	2	3	4
Вертикальні	Передача наказів, розпоряджень, звітної інформації, пропозицій, пояснень	Директор – технічний директор – старший технічного відділу	Тривалий час передачі інформації
Горизонтальні	Головне призначення - сприяти найбільш ефективній взаємодії різних відділів організації	Менеджер планово-економічного відділу – менеджер кадрового відділу-головний бухгалтер	Мала обізнаність та великий вплив в організації одного з менеджерів, може призвести до хибних рішень

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Лінійні	Взаємостосунки, при яких керівник реалізує свої владні права і здійснює пряме керівництво підлеглими у вигляді наказу, розпорядження, команди, вказівки	Директор – технічний директор – старший відділу матеріально-технічного забезпечення	Імовірність відсутності повної інформації при прийнятті рішень вищим керівництвом
Функціональні	Забезпечення ефективної роботи лінійних підрозділів. мають форму поради, рекомендації, альтернативного рішення	старший технічного відділу – технічний директор	Поради та рекомендації можуть не принести результату, а лише втрату часу менеджера низової ланки
Формальні	Зв'язки є основою для затверджених в організації посадових інструкцій	Директор – комерційний директор	Велика втрата часу та ресурсів
Неформальні	З'являються тоді, коли формальні не виконують своєї ролі. Є основою формування неформальних груп, появи неформальних лідерів і створення паралельної неформальної організації	Комунікація підлеглих між собою	Поява неформальних лідерів, протести

Для удосконалення організаційних комунікацій необхідно використовувати такі прийоми:

- раціоналізувати структуру комунікаційного процесу;
- регулювати інформаційні процеси;
- враховувати пропозиції працівників;
- усувати зайві бюрократичні процедури;
- застосовувати сучасні інформаційні технології та інше.

Виходячи з представленої таблиці можна стверджувати про наявність в організації всіх видів зв'язків, за допомогою яких на підприємстві проходить

достатня комунікація, яка дозволяє легко керувати підприємством. Щодо присутності неформальних груп, то такі присутні, хоча і з нечітко вираженим неформальним лідером, так як влада, вплив та авторитет формального лідера є набагато вищою, що унеможливорює формування неформального лідера. Наступним кроком буде визначення норми керованості. Норма керованості характеризує оптимальну чисельність працівників, які перебувають у підпорядкуванні у керівника. Результати цієї роботи відобразимо у вигляді табл. 2.7

Таблиця 2.7 - Корегування масштабу керованості на підприємстві

Управлінська посада	Рівень менеджменту: top, middle, lower або Інституційний, адміністративний, технічний	Рівень ієрархії 1...n, починаючи від інституційного	Кількість безпосередньо підлеглих чол..	Рекомендована норма керованості, чол..
Менеджер вищого рівня	Top	1	5	3-6
Менеджер середньої ланки	Middle	2	8	7-15
Технічний рівень управління	Lower	3	24	20-35

Проаналізувавши масштаб керованості на підприємстві, потрібно відмітити відповідність реальності нормативам. Це є перевагою, адже є кому делегувати свої завдання та повноваження, з іншої сторони надто легко втратити контроль, адже директору прослідкувати за роботою 5 підлеглих досить важко. Загалом на ПрАТ використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією.

Даному підприємству притаманний високий тип структури організації, при якому присутній певний недолік: велика кількість управлінців технічного рівня, що негативно впливає на гнучкість, оперативність, простоту управління та якісний контроль.

Для ПрАТ "Вінницький дослідний завод" присутній високий рівень централізації прийняття рішень, що сприяє: підвищенню контролю та рівномірному розвитку всіх структурних підрозділів. Керівники нижчої і середньої ланки можуть приймати рішення, які призводять до несуттєвих змін. Для децентралізації прийняття рішень керівник повинен підтримувати ініціативу своїх підлеглих, а також наділяти їх не лише обов'язками, а й повноваженнями в вирішенні певних питань, при цьому ненав'язливо контролюючи їхні дії, під час перших спроб.

2.4 Висновок до розділу 2

Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює ефективно та поступово розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності, продуктивності праці та планомірне підвищення активів та пасивів підприємства та відсутність зовнішніх довгострокових зобов'язань. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «ВДЗ», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний.

Динаміка використання хмарних обчислень підприємстві за 2018-2021 рр. в контексті підтримання інтегративного розвитку підприємства в розрізі глобальної цифровізації має позитивну тенденцію. В цілому використання цифрових інструментів в сучасному бізнесі є необхідною складовою інтегративного розвитку підприємства з декількох причин:

1. Підвищення ефективності операцій.
2. Збільшення конкурентоспроможності.
3. Зниження витрат.
4. Розширення ринків.
5. Покращення взаємодії з клієнтами..
6. Аналіз та прийняття рішень.

Загалом, інтеграція цифрових інструментів стає ключовим елементом сучасного бізнесу і допомагає підприємствам адаптуватися до змін в економічному оточенні та ефективно конкурувати на ринку. На рис. 2.8 було відображено наскільки ефективно використовуються електронні вітрини та яка частина товарів і послуг реалізується через цифрові сервіси. За 2021 рік видно, що використання цифрових продуктів на підприємстві залишається доволі низьким. Лише 12,7% продукції реалізується через власний веб-сайт. Тільки на 5% використовується електронна торгівля через партнерські сайти.

Проаналізувавши масштаб керованості на підприємстві, потрібно відмітити відповідність реальності нормативам. Це є перевагою, адже є кому делегувати свої завдання та повноваження, з іншої сторони надто легко втратити контроль, адже директору прослідкувати за роботою 5 підлеглих досить важко. Загалом на ПрАТ використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією.

Даному підприємству притаманний високий тип структури організації, при якому присутній певний недолік: велика кількість управлінців технічного рівня, що негативно впливає на гнучкість, оперативність, простоту управління та якісний контроль.

Для ПрАТ "Вінницький дослідний завод" присутній високий рівень централізації прийняття рішень, що сприяє: підвищенню контролю та рівномірному розвитку всіх структурних підрозділів. Керівники нижчої і середньої ланки можуть приймати рішення, які призводять до несуттєвих змін. Для децентралізації прийняття рішень керівник повинен підтримувати ініціативу своїх підлеглих, а також наділяти їх не лише обов'язками, а й повноваженнями в вирішенні певних питань, при цьому ненав'язливо контролюючи їхні дії, під час перших спроб.

РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку ПрАТ "Вінницький дослідний завод"

Перед обґрунтуванням вибору стратегії розвитку для ПрАТ "Вінницький дослідний завод" для початку проаналізуємо сприятливі можливості, які є в цей час для розвитку підприємства, та виявимо потенційні загрози, які є можуть завадити розвитку підприємства ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Підприємство, як будь-яка відкрита система, залежить від зовнішнього середовища відносно поставок ресурсів, енергії, кадрів, споживачів, а також від впливу самої держави. Метою дослідження зовнішнього середовища є визначення впливу факторів прямого та непрямого впливу на ефективність діяльності підприємства.

Фактори зовнішнього середовища розглядаються як можливості та загрози для підприємства. Від керівника залежатиме їх позитивний чи негативний вплив на організацію. Поглиблене вивчення впливу поведінки підприємства на зовнішні чинники на підприємстві дозволить у кінцевому підсумку визначити найважливіші фактори та зменшити їх вплив на підприємства.

Зовнішнє середовище – це сукупність економічних суб'єктів, економічних, соціальних і природних умов, національних і міжнародних умов, факторів, що діють у глобальному середовищі.

Макросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство впливати не може, але вони створюють загальну систему бізнесу. Мікросередовище відображає вплив факторів, на які підприємство може впливати та управляти ними.

Фактори внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство відображені у таблиці 3.1 [77].

Таблиця 3.1 – Фактори впливу на підприємство

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
1. Загальнополітична ситуація в країні	1. Ресурсний потенціал
2. Рівень економічного розвитку держави	2. Кадрова забезпеченість підприємства
3. Правове регулювання	3. Маркетингове дослідження
4. Ресурсний потенціал країни	4. Фінансові можливості
5. Загальний рівень розвитку технологій	5. Система постачання
6. Демографічна ситуація країни	6. Організаційна структура
7. Освітній рівень країни	7. Обсяги виробництва
8. Культурний розвиток країни	8. Ціна продукції
	9. Собівартість продукції

Процес формування стратегії – це формування комплексу цілеспрямованих управлінських рішень для забезпечення підготовки, оцінки та реалізації плану стратегічного розвитку компанії. Реалізація стратегії є логічним завершенням попередніх етапів її розробки. Під реалізацією стратегії слід розуміти організацію процесу реалізації, регулювання та координації стратегії. Коли основні стратегічні цілі за всіма напрямками фінансового розвитку підприємства досягнуті, його можна вважати виконаним.

Стратегії попередження дії негативних факторів впливу [46, 47] спрямовані на виведення компаній із ризикованого стану. Характерною рисою цієї стратегії є те, що вона стосується як стадій зростання, так і спаду, і тому має включати заходи та дії, які одночасно підтримують позицію позитивного зростання та запобігають переходу до стану загрози. Деструктивні чинники впливу.

Стратегії запобігання поведінці негативних впливових осіб повинні забезпечити перехід до зростання і тим самим створити передумови для забезпечення корпоративної безпеки.

Порівнюючи сильні сторони і слабкі сторони підприємства з сприятливими можливостями та потенційними загрозами [46, 47], сформуємо матрицю SWOT-аналізу (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Злагоджене виробництво; 2. Ефективне управління складськими ресурсами. 3. Стабільна заробітна плата. 4. Гарантії соціального захисту. 5. Наявність інтересу до роботи. 6. Наявність робітників зі стажем; 7. Низька плинність кадрів. 1. Гнучкість системи управління; 8. Налагоджена взаємодія між внутрішніми підрозділами. 1. Імідж на ринку. 9. Позитивний гудвіл. 10. Високий рівень ліквідності активів підприємства. 11. Задовільний ФСП. 12. Високий рівень платоспроможності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неповна завантаженість виробничих потужностей. 2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу. 3. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції. 4. Наявність демотиваційних факторів колективу. 5. Недостатня кількість молодих креативних фахівців; 6. Недостатній рівень кваліфікації працівників. 7. Невдоволеність працівників рівнем заробітної плати. 8. Відсутність адекватної системи заохочень до праці (компенсаційного пакету). 9. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства. 10. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю. 11. Недостатні маркетингові дослідження; 12. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика; 13. Слабка рекламна компанія в соцмережах. 14. Відсутність таргетингової реклами. 15. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупців на кшталт Qiwi-гаманець, PayPal тощо.
Сприятливі можливості	Небезпеки
<ol style="list-style-type: none"> 1. Збільшення прибутку; 2. Випуск нових видів продукції; 3. Можливість охоплення нових ринків, в тому числі європейських; 4. Налагодження роботи з дилерами в інших регіонах. 5. Можливість додаткового інвестування. 6. Високі технічні можливості; 7. Удосконалення системи мотивацій персоналу в рамках євроінтеграції; 8. Креативність маркетингової стратегії. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення конкурентів; 2. Посилення податкового тиску; 3. Високий рівень інфляція; 4. Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні; 5. Нестабільність валюти; 6. Обмеженість фінансування; 7. Мінливі бажання споживачів. 8. Швидкі темпи НТП, в зв'язку з чим застарівання обладнання та технологій.

Перелік сильних та слабких сторін підприємства ПрАТ «Вінницький дослідний завод» наведено нами в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	Налагоджене виробництво	Невеликий асортимент продукції
	Надійність постачальників	Низький рівень якості продукції
	Ефективна робота складів	Неповна завантаженість виробничих потужностей
		Низький рівень рентабельності
Технологія	Власні перевірені технологій	Недостатність коштів для розробки нових технологій
		Застаріле устаткування
Персонал	Злагодженість колективу працівників	Неефективна система мотиваційного менеджменту
	Висока якість сервісного обслуговування	Не врахування при мотивуванні працівників сучасних елементів мотивації.
	Низька плинність кадрів	Мала чисельність молодих працівників
	Наявність працівників з великим стажем роботи	Недостатній рівень кваліфікації працівників
Організація	Гнучкість системи управління	Відсутність підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю
	Обґрунтований розподіл посадових обов'язків між керівниками	Відсутність фахівців з мотиваційного менеджменту
	Високий рівень взаємодії між підрозділами	Висока залежність від постачальників
	Налагоджена співпраця з постачальниками	
Маркетинг	Достатньо високий діловий імідж	Недостатній обсяг маркетингових досліджень
		Слабка рекламна політика
Фінанси	Немає	Низький рівень фінансових коефіцієнтів
		Наявність кредитної заборгованості

З урахуванням воєнного стану в Україні у 2022 і зважаючи на результати дослідження проведеного в підрозділі 2.1, було запропоновано застосувати на 2024 рік стратегію запобігання дії негативних факторів впливу, яка націлена на вихід із стану ризику підприємства. А на 2025-2026 р.р. – стратегію стабілізації та зміцнення досягнутих позицій, яка використовується для підтримання стану безпеки підприємства та створення нових передумов його зміцнення.

3.2 Рекомендації з удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства та макетування нової оргструктури

Як було зазначено в підрозділі 2.3, на підприємстві ПрАТ «Вінницький дослідний завод» використовується організаційна структура управління, яку очолює наглядова рада, якій безпосередньо підпорядкований директор підприємства. Якому, у свою чергу, безпосередньо підпорядковуються всі структурні керівники підприємства та деякі окремі фахівці.

Директор представляє підприємство у взаємовідносинах з усіма іншими суб'єктами ринку, приймає остаточне рішення з усіх питань, підписує всі фінансові та юридичні документи тощо.

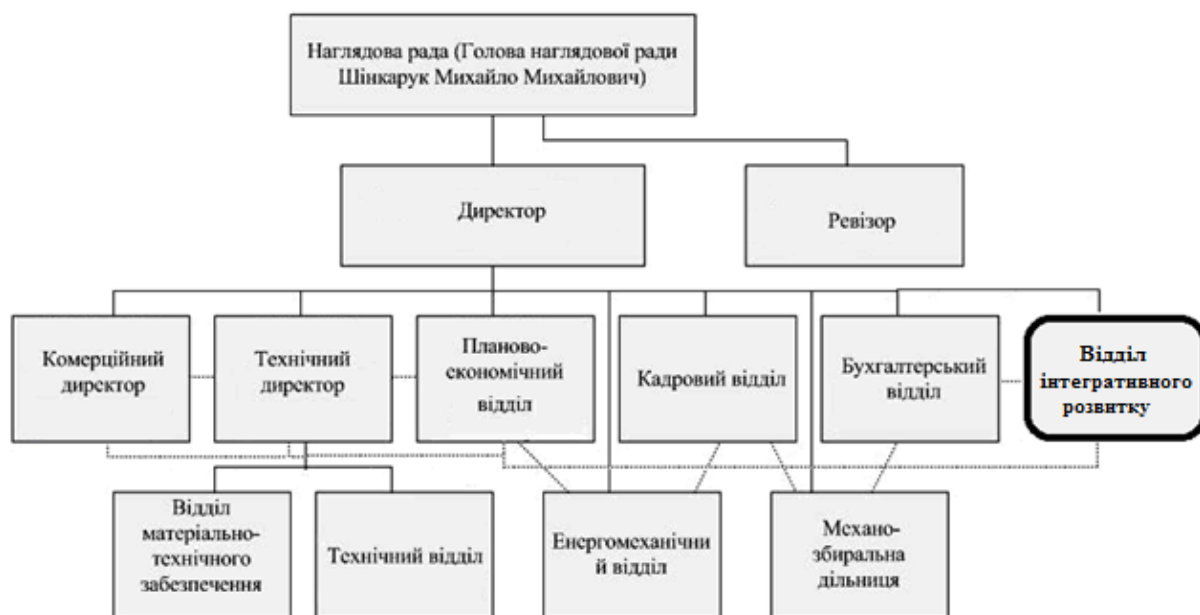


Рисунок 3.1 – Удосконалена організаційна структура ПрАТ "Вінницький дослідний завод"

Введення в дію відділу інтегративного розвитку на підприємстві ПрАТ "Вінницький дослідний завод" може бути обґрунтоване кількома ключовими причинами:

1. Комплексний розвиток підприємства: Відділ інтегративного розвитку дозволить систематизувати та спрямувати різноманітні аспекти

розвитку підприємства. Це включає в себе технічний розвиток, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження інновацій, розробку стратегій та інші аспекти.

2. Ефективність управління ресурсами: Відділ може бути спрямований на оптимізацію використання ресурсів підприємства, включаючи фінансові, технічні, людські та інші ресурси. Це сприятиме ефективнішому управлінню внутрішніми процесами.

3. Інноваційний розвиток: Відділ інтегративного розвитку може стати центром для впровадження інновацій на підприємстві. Він може вивчати та впроваджувати передові технології та методи, що допомагатимуть підприємству залишатися конкурентоспроможним.

4. Стратегічне планування: Відділ може займатися стратегічним плануванням, розробкою короткострокових та довгострокових цілей, що сприятиме збалансованому та системному розвитку підприємства.

5. Адаптація до змін: Інтегративний розвиток дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін в економічному середовищі, ринкових умовах та технологічних тенденціях.

6. Сприяння комунікації: Відділ може служити містечком для покращення комунікації між відділами та рівнями управління, сприяючи обміну ідеями та кращим практиками.

7. Підвищення конкурентоспроможності: Зосередження на інтегративному розвитку сприятиме формуванню гнучкої та конкурентоздатної організації, готової до викликів ринкової конкуренції.

В цілому, введення в дію відділу інтегративного розвитку може покращити стратегічне управління підприємством.

Концептуальні засади інтегративного розвитку підприємства ґрунтуються на синтезі трьох основних блоків, рис. 3.2. А саме, теоретико-методологічному базисі дослідження, прикладних аспектах управління та тригерів інтегративного розвитку, що дозволяє сформулювати цілісне уявлення процесу інтегративного розвитку підприємства з

метою реалізації проактивних можливостей функціонування підприємства та забезпечення його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

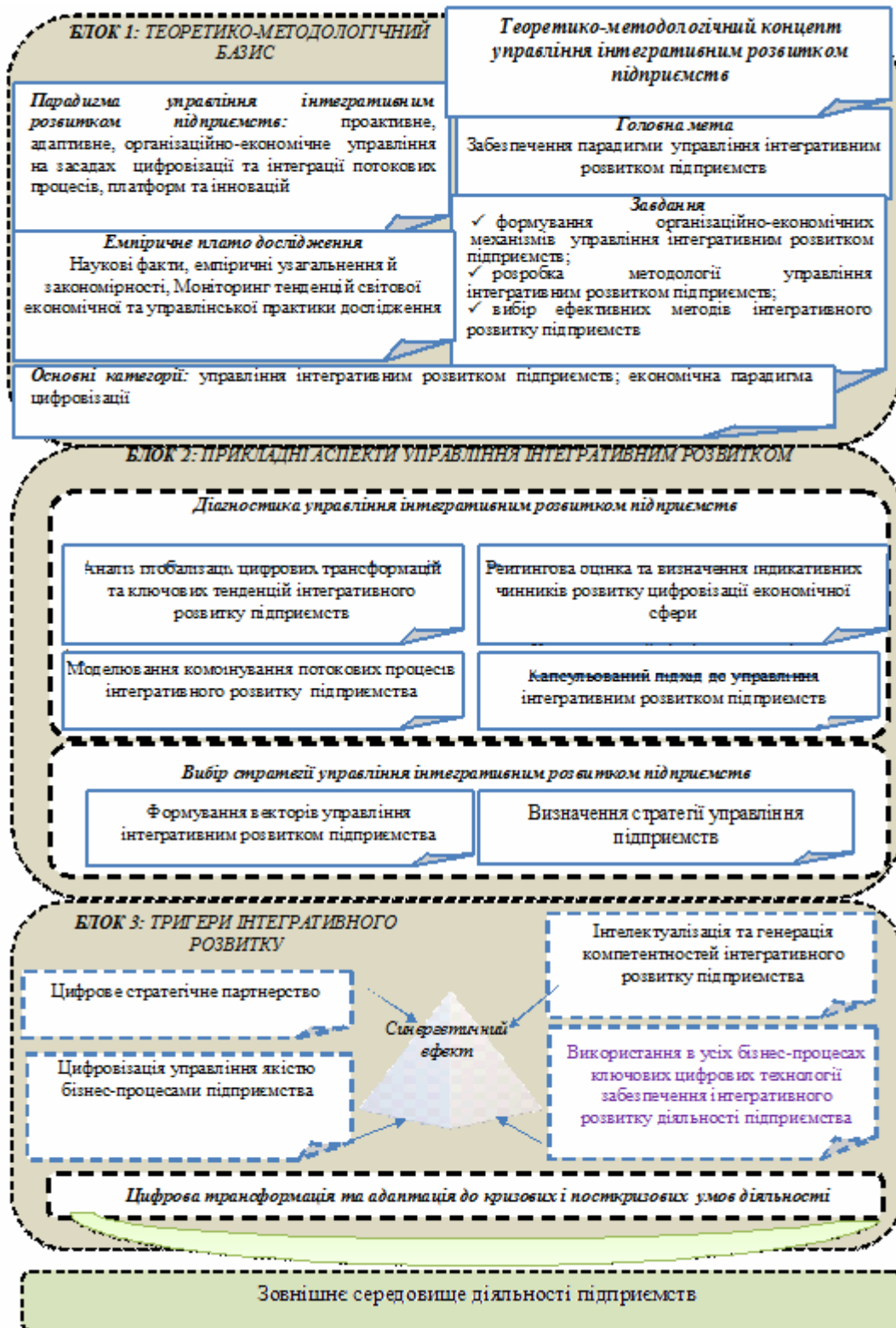


Рис. 3.2 Модифікована концепція управління інтегративним розвитком підприємства

Отже в розділі 3.2 було запропоновано використання модифікованої концепції управління інтегративним розвитком підприємства, особливість якої полягає у використанні в третьому блоці тригерів інтегративного розвитку ключових цифрових технологій забезпечення інтегративного розвитку діяльності підприємства в усіх бізнес-процесах. Дана концепція дозволить підприємству набути конкурентних переваг в сучасному світі глобальної цифровізації і покращить фінансові результати діяльності підприємства у відносно короткий термін.

3.3 Розрахунок економічного ефекту та моделювання прибутку підприємства

На основі вищесказаного, нами складений план рекомендацій з підвищення ефективності управління конкурентними перевагами ПрАТ «ВДЗ» на 2024-2026 (див. табл. 3.4). Даний план розрахований на три роки.

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024-2026 р.)

Суть пропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1 Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	320	$6\,641,0 * 0,03 * 3 = 597,69$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності управління персоналом
2 Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	300	$6\,641,0 * 0,02 * 3 = 398,46$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабих сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей

3. Створення відділу інтегративного розвитку	460	$6\,641,0 * 0,04 * 3 = 796,92$	Удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства, отримання конкурентних переваг, підвищення використання сучасних інформаційних технологій
4. Використання запропонованої модифікованої концепції управління інтегративним розвитком підприємства	380	$6\,641,0 * 0,05 * 3 = 996,15$	Удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства, отримання конкурентних переваг, отримання конкурентних переваг, підвищення доходу, пришвидшення цифровізації бізнес-процесів підприємства
5. Використання виокремлених ключових цифрових технологій забезпечення інтегративного розвитку діяльності підприємства в усіх бізнес-процесах	350	$6\,641,0 * 0,045 * 3 = 896,54$	Удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства, отримання конкурентних переваг, пришвидшення цифровізації бізнес-процесів підприємства, підвищення використання сучасних інформаційних технологій
Підсумок	$B = 1810,00$	$E\Phi_{заг} = 3685,76$	

Реалізація запропонованих заходів дозволить суттєво підвищити ефективність системи управління збутом, що, у свою чергу, збільшить величину чистого прибутку, що його може отримати підприємство. Чистий прибуток за 2020 рік склав 6641 тис. грн. (див. розд. 2.1). За висновками фахівців, збільшення чистого прибутку підприємства протягом 3-х років може скласти по кожній пропозиції щорічно в середньому від 1% до 5%.

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

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

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

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

T – термін дії впровадження рекомендацій, роки;

α – ставка дохідності;

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

Для спрощення розрахунків розділимо суму загального економічного ефекту по трьох роках відповідно 20%, 30% і 50% від розрахованої в табл. 3.4.

$$\begin{aligned} E_{\phi(\text{заг})} &= \frac{737,151}{(1 + 0,2)^1} + \frac{1105,73}{(1 + 0,2)^2} + \frac{1842,88}{(1 + 0,2)^3} = 614 + 768 + 1066 \\ &= 2449 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

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

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

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

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

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

$$E_B = \sqrt[3]{1 + \frac{2449}{1810,00}} - 1 = \sqrt[3]{1 + 1,353} - 1 = \sqrt[3]{2,353} - 1 = 0,330$$

Розраховану величину E_B порівнюють з найменшою ставкою дисконтування τ_{\min} . Ця ставка визначає мінімальну дохідність, нижче якої кошти вкладати не доцільно. У загальному вигляді мінімальна ставка дисконтування τ_{\min} розраховується за формулою:

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

де d – це середньозважена ставка за депозитними операціями в державних та комерційних банках України. Ця ставка в 2023 р. дорівнювала $d = (0,2...0,4)$, вибираємо $d = 0,2$.

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

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

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

$$0,330 > 0,25$$

Отже, кошти у впровадження запропонованих рекомендацій вкладати доцільно.

Розрахуємо показник терміну окупності вкладених у впровадження запропонованих заходів коштів. Цей показник можна розрахувати за наступною формулою:

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

$$T_{ок} = \frac{1810,00}{2449} = 0,739 \text{ роки}$$

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

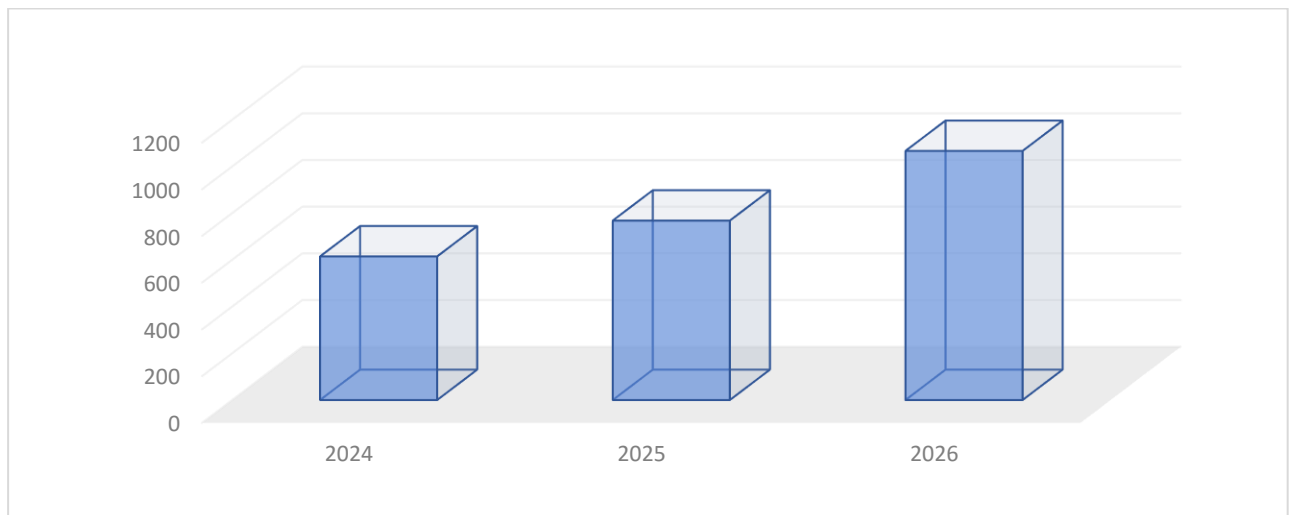


Рисунок 3.3 – Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

Отже, в підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління діяльністю на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Вінницький дослідний завод», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

Отже в розділі 3.2 було запропоновано використання модифікованої концепції управління інтегративним розвитком підприємства, особливість якої полягає у використанні в третьому блоці тригерів інтегративного розвитку ключових цифрових технологій забезпечення інтегративного розвитку діяльності підприємства в усіх бізнес-процесах. Дана концепція дозволить підприємству набути конкурентних переваг в сучасному світі глобальної цифровізації і покращить фінансові результати діяльності підприємства у відносно короткий термін.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

ВИСНОВКИ

Докладне вивчення сутності та особливостей трактування розвитку підприємства різних наукових поглядів дало змогу стверджувати, що розвиток підприємства – це багатогранний процес.

Дослідження природи інтегрованого розвитку дозволяє виокремити цей процес в окрему модель конкурентної поведінки. Систематичне поєднання різнобічної діяльності стає основою комплексного розвитку.

Інтегрований розвиток підприємства поєднує в собі концепцію інновацій і змін процесів бізнес-процесів із традиційними методами управління підприємством. Комплексний розвиток господарської діяльності підприємства базується на поєднанні інформаційних технологій, інтелектуального потенціалу та можливостей підприємства, а також на основі кількісних і якісних засобів, організаційних процесів, різноманітних зв'язків і системи управління, що ефективно використовує ресурси. Інтегрований розвиток включає в систему управління поточні терміни впровадження нових технологій (інноваційну актуальність), ринкове середовище, якісні та кількісні характеристики ресурсів і процесів підприємства, готовність до впровадження інноваційних рішень.

Отже, ефективної діяльності підприємств сприяє становлення цифрової економіки, що вибудовує площину для стратегічного їх розвитку, але успіх залежить від системної і збалансованої колаборації всіх ключових учасників та змін у процесах управління та глобальної системи суспільного споживання в цілому. Цифрові трансформації економіки проникають до цифрових процесів певних рівнів господарювання і регулювання соціально-економічних сфер діяльності: інституту державного регулювання та управління, підприємств та суспільства

Методологічні засади інтегративного розвитку підприємства являють собою декомпозитарну синтетичну модель з основних концептуальних положень досліджених у роботі теорій управління підприємством.

Інтегративний розвиток підприємства передбачає проактивне, адаптивне організаційно-економічне управління на основі цифровізації та інтеграції процесів, платформ та інновацій на всіх рівнях економічної діяльності[^] мегасередовищі, макросередовищі та мікросередовищі.

Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює ефективно та поступово розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності, продуктивності праці та планомірне підвищення активів та пасивів підприємства та відсутність зовнішніх довгострокових зобов'язань. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «ВДЗ», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний.

Динаміка використання хмарних обчислень підприємстві за 2018-2021 рр. в контексті підтримання інтегративного розвитку підприємства в розрізі глобальної цифровізації має позитивну тенденцію. В цілому використання цифрових інструментів в сучасному бізнесі є необхідною складовою інтегративного розвитку підприємства з декількох причин:

- Підвищення ефективності операцій.
- Збільшення конкурентоспроможності.
- Зниження витрат.
- Розширення ринків.
- Покращення взаємодії з клієнтами..
- Аналіз та прийняття рішень.

Загалом, інтеграція цифрових інструментів стає ключовим елементом сучасного бізнесу і допомагає підприємствам адаптуватися до змін в економічному оточенні та ефективно конкурувати на ринку. На рис. 2.8 було відображено наскільки ефективно використовуються електронні вітрини та яка частина товарів і послуг реалізується через цифрові сервіси. За 2021 рік видно, що використання цифрових продуктів на підприємстві залишається доволі низьким. Лише 12,7% продукції реалізується через власний веб-сайт. Тільки на 5% використовується електронна торгівля через партнерські сайти.

Проаналізувавши масштаб керованості на підприємстві, потрібно відмітити відповідність реальності нормативам. Це є перевагою, адже є кому делегувати свої завдання та повноваження, з іншої сторони надто легко втратити контроль, адже директору прослідкувати за роботою 5 підлеглих досить важко. Загалом на ПрАТ використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією.

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління діяльністю на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Вінницький дослідний завод», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

Отже в розділі 3.2 було запропоновано використання модифікованої концепції управління інтегративним розвитком підприємства, особливість якої полягає у використанні в третьому блоці тригерів інтегративного розвитку ключових цифрових технологій забезпечення інтегративного розвитку діяльності підприємства в усіх бізнес-процесах. Дана концепція дозволить підприємству набути конкурентних переваг в сучасному світі глобальної цифровізації і покращить фінансові результати діяльності підприємства у відносно короткий термін.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нікіфорова Л.О., Миколіук Ю.М.. Підходи до формування концепції управління інтегративним розвитком підприємства Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)». Вінниця: ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024>
2. Положення «Про кваліфікаційні роботи на другому (магістерському) рівні вищої освіти». Затверджене Наказом ВНТУ № 203 від 29.06.2021 р. URL: <https://iq.vntu.edu.ua/repository/getfile.php/3091.pdf>.
3. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, переробл. і доповнене. Вінниця : ВНТУ, 2021. 63 с.
4. Андрос С. В. Діджиталізація та підприємства: нові тренди інноваційного розвитку. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2019. № 4 (10). С. 5-13.
5. Бех В. П., Туленков М. В. Теорія систем і системний аналіз в управлінні: підручник. Київ: Інтерсервіс. 2021. 680 с.
6. Бондарь Н. Н. Сучасні тенденції розвитку підприємств. URL: <http://www.trn.ua/articles/4724>
7. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.). Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.
8. Виноградова О. В., Євтушенко Н. О., Гончаренко С. В. Методологія оцінювання потенціалу конвергентно-орієнтованого розвитку підприємств телекомунікаційної галузі. Ефективна економіка № 8. 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5713>

9. Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Сутність цифрової трансформації з різних позицій підприємців та науковців. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 107–111.

10. Голобородько А. Ю. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління Облік і фінанси. *Економіка та менеджмент*. 2022. Вип. 3(97). С. 95–101.

11. Голобородько А. Ю. Капсульований підхід до цифровізації бізнес-процесів підприємства на шляху його інтегративного розвитку. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. С. 98-105. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-98-105>

12. Arias, M., Saavedra, R., Marques, M., Munoz-Gama, J., Sepálveda, M. (2018). Human resource allocation in business process management and process mining. *A systematic mapping study, Manage. Decis.*, vol. 56, no. 2, pp. 376–405.

13. Голобородько А. Ю. Концептуальні передумови розвитку підприємства: державне регулювання цифровізації. *Проблеми економіки*. 2022. Вип. 3 (53). С. 20-26. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-20_26.pdf

14. Beheshti A., Benatallah B., Motahari-Nezhad H. Processatlas: A scalable and extensible platform for business process analytics, *Softw. Pract. Exp*, vol. 48, no. 4. 2018. pp. 842-866.

15. Голобородько А. Ю. Концептуальний підхід до цифрового стратегічного партнерств підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: “Економічні науки”. 2021, Том 1. Вип. 6, С. 235-240. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/en-2021-6t1-39.pdf>

16. Amouzgar, F., Beheshti, A., Ghodratnama, S., Benatallah, B., Yang J., Sheng, Q. Z. (2018, November 12-15). “isheets: A spreadsheet-based machine learning development platform for data-driven process analytics”, *Service-Oriented Computing -ICSOC 2018 Workshops - ADMS ASOCA ISYyCC CloTS DDBS and NLS4IoT*, vol. 11434, pp. 453-457.

17. Голобородько А. Ю. Підходи до визначення сутності цифрового стратегічного партнерства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2021. Вип. 44. С. 36-42. URL: <http://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/762/736>

18. Голобородько А. Ю. Теоретико-методологічний концепція управління інтегративним розвитком підприємства. Облік і фінанси. Економіка та менеджмент. 2022. Вип. 4(98). с. 139-146 <http://www.afj.org.ua/pdf/959-teoretiko-metodologichni-zasadi-upravlinnya-integrativnim-rozvitkom-pidpriemstva.pdf>

19. Гоцинська Д. Я. Принципи та моделі партнерства в умовах розвитку кластерної взаємодії ІТ-підприємств URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/47.pdf

20. Дергачова В. В., Воржакова Ю. П., Хлебінська О. І. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. № 14. С. 60-68.

21. Жадько К. С. Носова Т. І., Горященко Ю. Г. Проблеми впровадження передових світових технологій в умовах цифрового бізнесу. Науковий погляд: економіка та управління. №1 (77). 2022. С. 51 - 60

22. Князева О.А. Стратегічні вектори економічного розвитку країни у післявоєнний час. Науковий вісник ОНЕУ. 2022. № 3-4 (292-293). С. 94-100.

23. Князева О.А., Князев О.А. Цифрові трансформації економіки і суспільства: проблематика та шляхи розв'язання: монографія. Одеса: ФОП Бондаренко М.О., 2021. 168 с

24. Липницький Д.В. Можливості та виклики для блокчейн у новій індустріалізації. Економіка промисловості. 2019. № 1 (85). С. 82–100.

25. Нікітін Ю. О., Кульчицький О. І. Цифрова парадигма як основа визначень: цифровий бізнес, цифрове підприємство, цифрова трансформація. Маркетинг і цифрові технології. 2019. № 4. Том 3. С. 77-87.

26. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія “Економічні науки”. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103.
27. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2012. Вип. 27, т. 1. С. 30– 34. URL: http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf.
28. Lapidus L.V. Corporate management. Service quality management. Publishing house MGUPS (МІІТ), 2015.
29. The making of a high - tech superpower and consequences for industrial countries. URL: <https://merics.org/en/report/made - china - 2025>. URL:<https://jtr.st-andrews.ac.uk/articles/10.15664/jtr.1467/print/> Made in China 2025.
30. Поляниця О.В., Яківець В.С. Особливості розвитку електронних платіжних систем в Україні. Молодий вчений. 2016. № 7 (34). С. 116–120. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/7/29.pdf>
31. Про використання банками України хмарних послуг в умовах воєнного стану. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/pro-vikoristannya-bankami-ukrayini-hmarnih-poslug-v-umovah-voyennogo-stanu>
32. Приходько І. В. Теоретичні концепції міжнародної економічної інтеграції. Економічний аналіз. 2015 Том 19. № 1. С. 91-100 https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/ecan_2015_191__14-1.pdf
33. Голобородько А. Ю., Гусева О.Ю., Легомінова С.В., Цифрова економіка. Київ: Міленіум. 2020, 400с.
34. Птіцина Л.А. Основні підходи до управління інформаційними потоками бізнес діяльності промислових підприємств України: формування єдиного інформаційного забезпечення системи управління промисловим підприємством в складних ринкових умовах. Вісник економічної науки України. 2010. № 2. С. 121-124.
35. Селезньова Г.О. Особливості стратегічних партнерств у сучасних умовах господарювання. Економіка і суспільство. 2019. Вип. 20. С. 372-376.

36. Сенишин О. С. Методологія соціально-економічного прогнозування як організаційно-управлінської системи. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2013. Т18. Вип. 1. С. 198-206. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2013_18_1_26
37. Офіційний сайт Держкомстату України. URL: <https://derzhcomstat.ua>
38. Офіційний сайт Смида-Україна. URL: <https://smida.gov.ua>
39. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» - <https://voz.com.ua/>
40. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. К.: Знання – вид. 3, доповнене і перероблене, 2018 р. 662 с.
41. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1. С.510–513.
42. Економічний аналіз: Навч посібн. За ред. М. Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2016. 540с.
43. Берест М. М. Фінансовий аналіз : навчальний посібник/ Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.
44. Купріна, Н. М., Ступницька, Т. М., & Величко, О. М. (2022). Особливості фінансового аналізу найбільш важливих груп активів в системі управління діяльністю підприємства. *Food Industry Economics*, 14(2).
45. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Полтава: Вид.: ПП «Астроя», 2020. 434 с.
46. Бугай В.З., Резанов Е.О. Основні напрями збереження фінансової стійкості підприємства в умовах кризи. *Економічний простір*. 2019. № 142. С. 112–122.
47. Васи́лига С. М. (2020). Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економіка та держава*, (1), 121-125.
48. Тран А. Найкращі приклади SWOT-аналізу. Що це таке та як практикувати у 2023 році. URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/swot-analysis-examples>

Додаток А
(обов'язковий)

**ПРОТОКОЛ
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ**

Назва роботи: Удосконалення управління інтегративним розвитком приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота
(БДР, МКР)

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

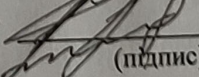
Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 80,2 %

Схожість 19,8 %

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

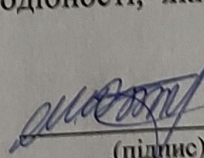
1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії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

Особа, відповідальна за перевірку 
(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

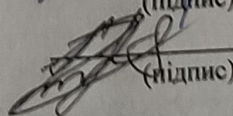
Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи


(підпис)

Миколюк Ю.М.
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Нікіфорова Л.О.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б


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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ЕПВМ
к.е.н., професор
Лесько О.Й.

"16" 10 2023 року

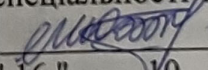
ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
НА ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
НА ТЕМУ:

Удосконалення управління інтегративним розвитком приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»
08-71.МКР.109.000.000 ТЗ

Керівник 
к.е.н., доц. кафедри ЕПВМ
Нікіфорова Л.О.

" 16 " 10 2023 р.

Виконавець: студент 2 курсу
магістратури групи 1 МПОУ-22м
спеціальності 073 "Менеджмент"


Миколюк Ю.М.
" 16 " 10 2023 р.

1 Підстава для виконання роботи

Підставою для виконання роботи є наказ № 247 по ВНТУ від «18» 09.2023р. та індивідуальне завдання на виконання дипломної роботи, затверджене протоколом № 4 засідання кафедри ЕПВМ від 03.10.2023р.

2 Мета та призначення роботи

Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства.

В рамках поставленої мети вирішувалися наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні засади інтегративного розвитку та проаналізувати сутність управління інтегративним розвитком підприємств у сучасних умовах глобальної цифровізації.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВДЗ» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз використання цифрових інструментів інтегративного розвитку на підприємстві.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства з використанням сучасних цифрових технологій.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

3 Вихідні дані для проведення роботи

Фінансова звітність ПрАТ «ВДЗ» за 2018-2020 рр.; методичні вказівки, підручники, навчальні посібники, наукові статті.

4 Методи дослідження та аналізу

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

5 Етапи та терміни виконання

1. Вибір напрямку 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: вересень.2023 р.
2. Теоретичні аспекти інтегративного розвитку підприємства: жовтень 2023 р.
3. Аналітична частина дослідження - аналіз економічної діяльності та рівня інтегративного розвитку ПрАТ «ВДЗ»: жовтень-листопад 2023 р.
4. Розробка рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління інтегративним розвитком ПрАТ «ВДЗ», покращення результатів його діяльності та складання загального плану рекомендацій: листопад 2023 р.
5. Узагальнення результатів дослідження - оформлення пояснювальної і графічної частини МКР, складання висновків за результатами досліджень: грудень 2023 р.

6 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання ґрунтовних рекомендацій та пропозицій щодо удосконалення управління персоналом на ПрАТ «ВДЗ».

7. Вимоги до розробленої документації:

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

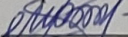
8 Порядок приймання роботи

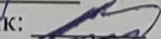
Засідання екзаменаційної комісії в грудні 2023 р.

Попередній захист, захист перед ЕК – грудень 2023 р.

Початок розробки: 16.10.2023 р.

Граничний термін виконання: 01.12.2023 р.

Розробив:  - Миколок Ю.М.

Науковий керівник:  Нікіфорова Л.О.

Додаток В

Таблиця В.1. Визначення поняття “розвиток підприємства”

Автори	Визначення поняття “розвиток підприємства”
1	2
<i>Підхід з позиції екстенсивно – інтенсивних трансформацій</i>	
Бондарь Н. Н. Запасна Л. С. Марцин В. С.	Якісні зміни та оновлення господарської системи та організаційної структури підприємства, підвищення ефективності його функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються їм.
Афанасьєв Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І.	Об’єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи.
Плугіна Ю. А.	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
Дунда С. П.	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.
<i>Підхід з позиції процесної системи динамічних трансформацій</i>	
Богатирьов І.О.	Сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об’єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різний організаційно-економічний стан (щодо сталого характеру).
Кифяк В.	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Швиданенко Г.О., Бойченко К.С.	Незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупністю змін) результатів чи станів підприємства в часі і просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
Надтока Т.Б., Какуніна Г.А.	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Забродський В.А., Кизим М.О.	Процес переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан шляхом накопичення кількісного потенціалу, зміни й ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівній дії зовнішнього середовища, і ефективність функціонування.

Пономаренко В.С., Трийд О.М.	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
Мельник О.Г.	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
Побережний Р.О.	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і "філософському розвитку", тобто циклічність і спіральність.
Шимановська- Діанич Л.М.	Має місце лише тоді, коли система має змогу отримати нові інтегративні властивості, якими вона до цього часу не володіла.
<i>Підхід з позиції циклічної еволюційної трансформації</i>	
Василенко В.О.	Не разові перетворення з метою досягнення "найкращого" стану системи, а процес, що не припиняється з часом, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз.
Кузьмін О.Є., Пащенко О.П.	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Погорєлов Ю.С.	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Турило А.М., Святенко С.В.	Економічна складова життєдіяльності підприємства в усіх її формах і проявах протягом його життєвого циклу здійснюється під впливом екзогенних та ендогенних факторів і орієнтована на досягнення поставленої власником мети.
Шубравська О.В.	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.

Додаток Г

Баланс підприємства за 2018 рік

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018 01 01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький дослідний завод"	за СДРПОУ	00383780
Територія		за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.г.у.	за КВЕД	28.29
Середня кількість працівників	80		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21100, м.Вінниця, провул.Острівського 21		

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	15	12	0
первісна вартість	1001	18	19	0
накопичена амортизація	1002	3	7	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	834	689	0
Основні засоби:	1010	15358	14521	0
первісна вартість	1011	33803	34810	0
знос	1012	18245	20289	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	23	8	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	16230	15230	0

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	22560	29346	0
Виробничі запаси	1101	14790	21142	0
Незавершене виробництво	1102	8	232	0
Готова продукція	1103	7676	7886	0
Товари	1104	86	86	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	18	763	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	786	554	0
з бюджетом	1135	6796	6035	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	2394	2223	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	20	26	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6693	5775	0
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	6693	5775	0
Витрати майбутніх періодів	1170	61	32	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	152	506	0
Усього за розділом II	1195	36788	43037	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	53018	58267	0

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	на дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	4395	4395	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у доцінках	1405	5877	5877	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	659	659	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	38004	41388	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	48935	52319	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0

інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	1889	2067	0
за розрахунками з бюджетом	1620	0	6	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	0	0	0
за розрахунками з оплати праці	1630	5	4	0
за одержаними авансами	1635	1989	3584	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	127	166	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	93	121	0
Усього за розділом III	1695	4083	5948	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	53018	58267	0

Баланс підприємства за 2019-2020 р.р.

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ 2018 01 01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Вінницький дослідний завод"	за СДРПОУ	00383780
Територія		за КОАТУУ	0510100000
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Виробництво інших машин і устаткування загального призначення, н.в.ї.у.	за КВЕД	28.29
Середня кількість працівників	77		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	21100, м.Вінниця, провул.Брацлавський 21		

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	8	2	0
первісна вартість	1001	21	21	0
накопичена амортизація	1002	13	19	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	656	885	0
Основні засоби:	1010	17230	21153	0
первісна вартість	1011	39675	46571	0
знос	1012	22445	25418	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	17894	22040	0

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	31327	32278	0
Виробничі запаси	1101	19727	22319	0
Незавершене виробництво	1102	705	1426	0
Готова продукція	1103	10809	8426	0
Товари	1104	86	107	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	183	1587	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	927	2880	0
з бюджетом	1135	5170	2866	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	1801	330	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36	18	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3696	9650	0
Готівка	1166	10	12	0
Рахунки в банках	1167	3686	9638	0
Витрати майбутніх періодів	1170	81	73	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	199	751	0
Усього за розділом II	1195	41621	50303	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	59515	72343	0

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	4395	4395	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	5877	5877	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	659	659	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	43323	49964	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	54254	60895	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1528	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	3599	4757	0
за розрахунками з бюджетом	1620	16	0	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	14	2	0
за розрахунками з оплати праці	1630	0	2	0
за одержаними авансами	1635	1256	4413	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	171	407	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	205	1867	0
Усього за розділом III	1695	5261	11448	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	59515	72343	0

Додаток Д

Звіт про фінансовий результат за 2018 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17407	16579
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(15199)	(14870)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2208	1709
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7112	7255
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(1212)	(1121)
Витрати на збут	2150	(313)	(335)
Інші операційні витрати	2180	(3656)	(1782)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4139	5728
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0

Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4134	5726
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	750	1025
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3384	4701
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2485	3384	4701

Звіт про фінансовий результат за 2019-2020 р.р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44069	25096
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(34112)	(21607)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	9957	3489
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3097	1733
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(2692)	(1522)
Витрати на збут	2150	(187)	(342)
Інші операційні витрати	2180	(2044)	(1023)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8131	2335
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	1
Інші доходи	2240	0	11
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(0)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(19)	(14)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	8112	2333
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1471	438
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6641	1895
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6641	1895

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	19790	19836
Витрати на оплату праці	2505	4511	2765
Відрахування на соціальні заходи	2510	1037	595
Амортизація	2515	4332	2588
Інші операційні витрати	2520	6701	3505
Разом	2550	36371	29309

Додаток Е

Ілюстративний матеріал

«VINNITSKY DOSLIDNY ZAVOD»

Удосконалення управління інтегративним розвитком приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»

Виконав:
студент групи 1 МПОУ -22м
Миколюк Ю.М.

Керівник роботи: к.е.н., доц.
Нікіфорова Л.О.

Опонент: к.е.н., доц.
Руда Л.П..



Метою даної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства.



В рамках поставленої мети вирішувалися **наступні завдання:**

1. Дослідити теоретичні засади інтегративного розвитку та проаналізувати сутність управління інтегративним розвитком підприємств у сучасних умовах глобальної цифровізації.
2. Провести фінансово-економічний аналіз діяльності ПрАТ «ВДЗ» з метою визначення його фінансового стану.
3. Здійснити аналіз використання цифрових інструментів інтегративного розвитку на підприємстві.
4. Розробити рекомендації щодо удосконалення управління щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства з використанням сучасних цифрових технологій.
5. Розрахувати економічний ефект від розроблених пропозицій.
6. Здійснити моделювання отриманих результатів за три роки.

Об'єктом дослідження є напрями та шляхи удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та науково-методичних положень щодо удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства з використанням сучасних цифрових технологій.

Новизна проведених досліджень полягає в тому, що було модифіковано концепцію управління інтегративним розвитком підприємства, яка на відміну від існуючих, **враховує** в третьому блоці тригерів вплив ключових цифрових технологій забезпечення інтегративного розвитку діяльності підприємства на всіх бізнес-процеси підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення даного дослідження можуть стати теоретичним підґрунтям і практичними рекомендаціями щодо управління інтегративним розвитком підприємства. Використання модифікованої концепції дозволить підприємству набути конкурентних переваг в сучасному світі глобальної цифровізації і покращить фінансові результати діяльності підприємства у відносно короткий термін.

Таблиця 1. Визначення поняття “розвиток підприємства”

Автори	Визначення поняття “розвиток підприємства”
1	2
<i>Підхід з позиції екстенсивно – інтенсивних трансформацій</i>	
Бондарь Н. Н. Запасна Л. С. Марцин В. С.	Якісні зміни та оновлення господарської системи та організаційної структури підприємства, підвищення ефективності його функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищення якості продукції та послуг, що надаються їм.
Афанасьев Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І.	Об’єктивна зміна тільки якісних характеристик системи обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількості у якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду і знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), при якій формуються нові властивості системи.
Плугіна Ю. А.	Якісні перетворення в його діяльності за рахунок змін кількісних і структурних характеристик техніко-технологічних, організаційно-комунікаційних, фінансово-економічних ресурсів на основі ефективного використання інтелектуально-кадрових ресурсів та інформаційних технологій.
Дунда С. П.	Сукупність спрямованих, інтенсивних та якісних змін економічної природи, що відбуваються на підприємстві внаслідок суперечності у внутрішньому середовищі та впливів факторів зовнішнього середовища.
<i>Підхід з позиції процесної системи динамічних трансформацій</i>	
Богатирьов І.О.	Сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об’єктивно відбуваються в соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства в різний організаційно-економічний стан (щодо сталого характеру).
Кифяк В.	Динамічна система взаємодіючих підсистем, передумов, факторів і принципів, які формують вектор кількісних і якісних змін функціонування підприємства, спрямованих на досягнення пріоритетів.
Швиданенко Г.О., Бойченко К.С.	Незворотний, спрямований, закономірний процес, який є безперервною і послідовною зміною (сукупністю змін) результатів чи станів підприємства в часі і просторі на кількісно та якісно інший за попередній під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища.
Надтока Т.Б., Какуніна Г.А.	Процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.
Забродський В.А., Кизим М.О.	Процес переходу економіко-виробничої системи в новий, більш якісний стан шляхом накопичення кількісного потенціалу, зміни її ускладнення структури і складу, наслідком чого є підвищення її здатності чинити опір руйнівній дії зовнішнього середовища, і ефективність функціонування.

Пономаренко В.С., Тридід О.М.,	Процес кількісно-якісних змін у системі, ускладнення структури і складу, в результаті чого підвищується її опірність дестабілізуючому впливу зовнішнього середовища й ефективність функціонування.
Мельнік О.Г.	Унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.
Побережний Р.О.	Спрямована зміна якісного стану організації, її структури, складу або властивостей, кількісних чи якісних змін елементів організації. При цьому розвитку організації притаманні ті ж властивості, що і “філософському розвитку”, тобто циклічність і спіральність.
Шимановська- Діанич Л.М.	Має місце лише тоді, коли система має змогу отримати нові інтегративні властивості, якими вона до цього часу не володіла.
<i>Підхід з позиції циклічної еволюційної трансформації</i>	
Василенко В.О.	Не разові перетворення з метою досягнення “найкращого” стану системи, а процес, що не припиняється з часом, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз.
Кузьмін О.Є., Пашенко О.П.	Розвиток кожної організації має циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності.
Погорелов Ю.С.	Безупинний процес, що відбувається за штучно встановленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у більш складної системи виникають, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості, нові властивості, якості та характерні риси, які сприяють здатності підприємства виконувати нові функції, вирішувати принципово інші завдання, що зміцнює його позиціонування в зовнішньому середовищі і підвищує здатність протидіяти його негативним впливам.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурн Ф.	Довгострокова програма вдосконалення можливостей вирішувати різні проблеми і здібностей до відновлення, особливо шляхом підвищення ефективності управління культурою організації.
Турило А.М., Святенко С.В.	Економічна складова життєдіяльності підприємства в усіх її формах і проявах протягом його життєвого циклу здійснюється під впливом екзогенних та ендогенних факторів і орієнтована на досягнення поставленої власником мети.
Шубравська О.В.	Процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик.

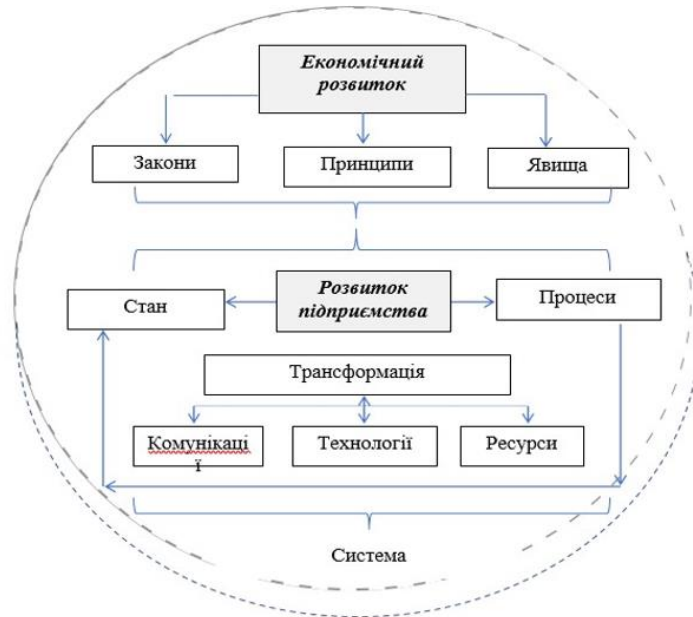


Рис. 1 Концепт економічного розвитку підприємства

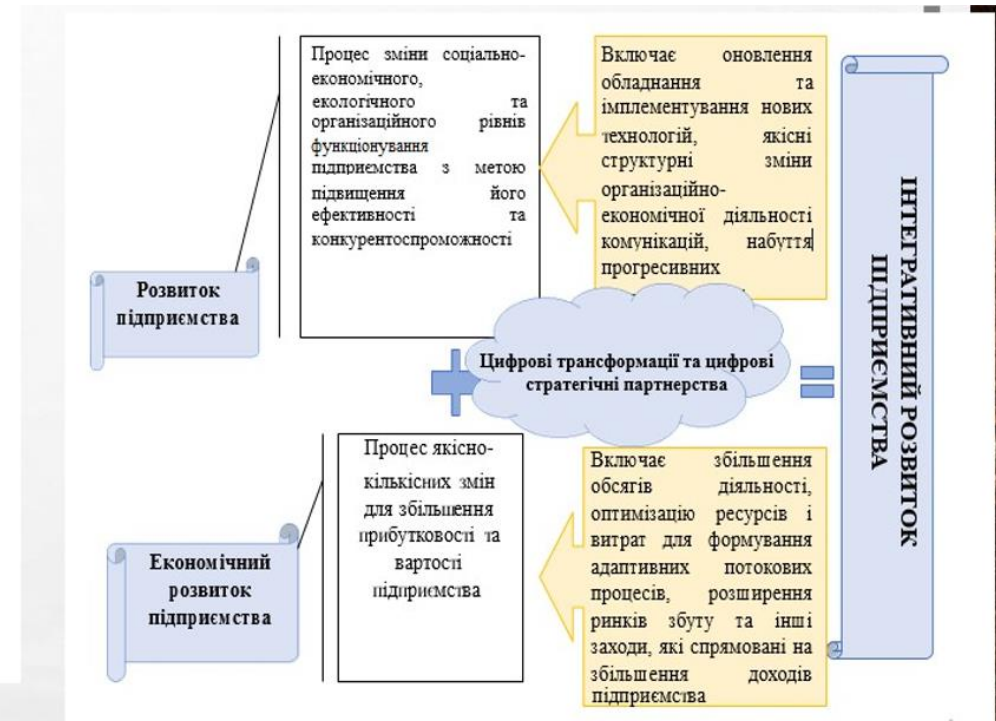


Рис. 2 Сутність інтегративного розвитку підприємства

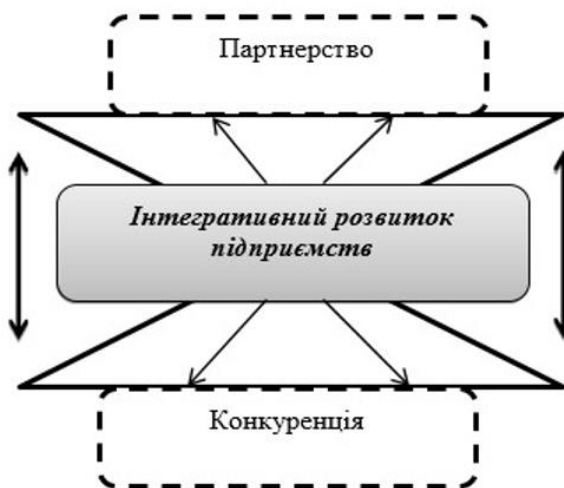


Рис. 3 Напрями управління інтегративним розвитком підприємств

Інтегративний розвиток — це комплексний підхід до управління, спрямований на вирішення викликів та використання можливостей у всіх аспектах підприємницької діяльності.

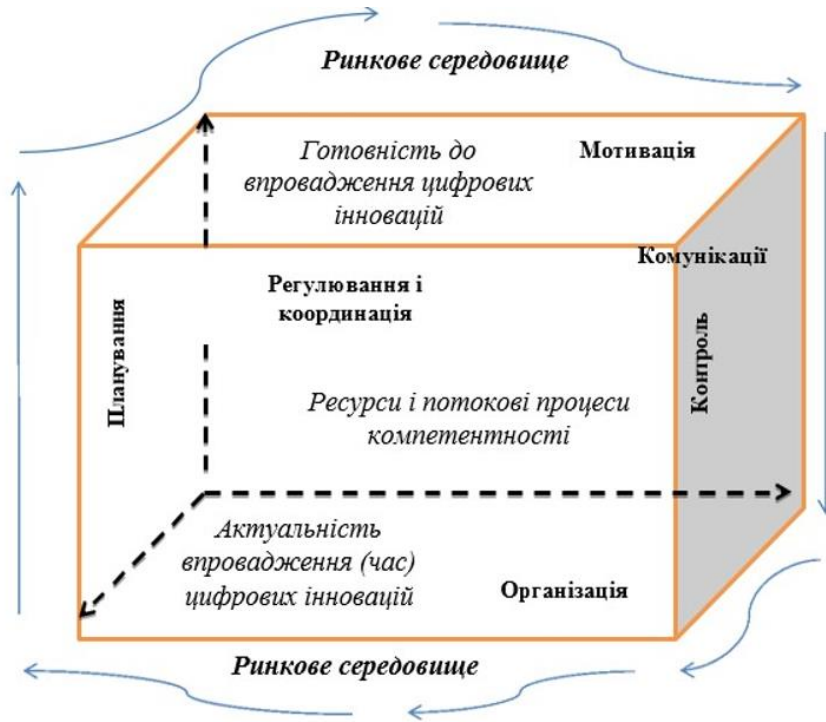


Рис. 3 Модель управління інтегративним розвитком підприємства

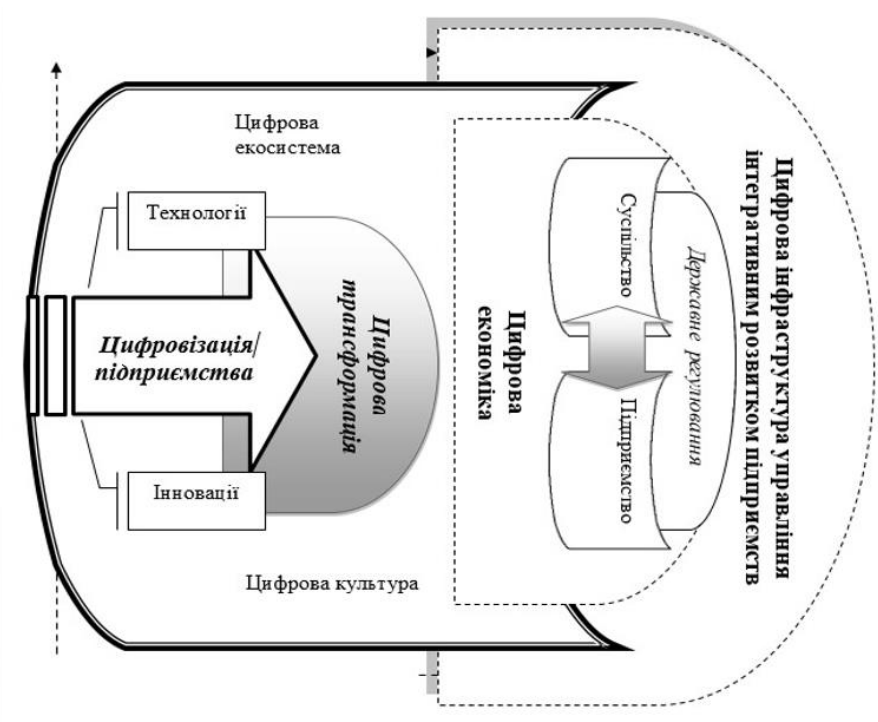
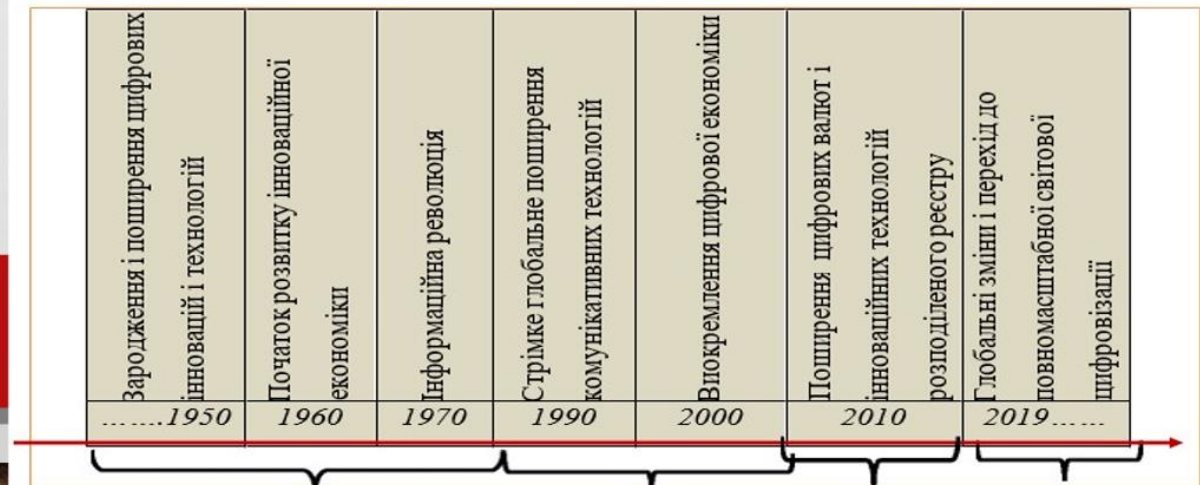


Рис. 4. Модель формування платформи цифровізації управління інтегративним розвитком підприємств

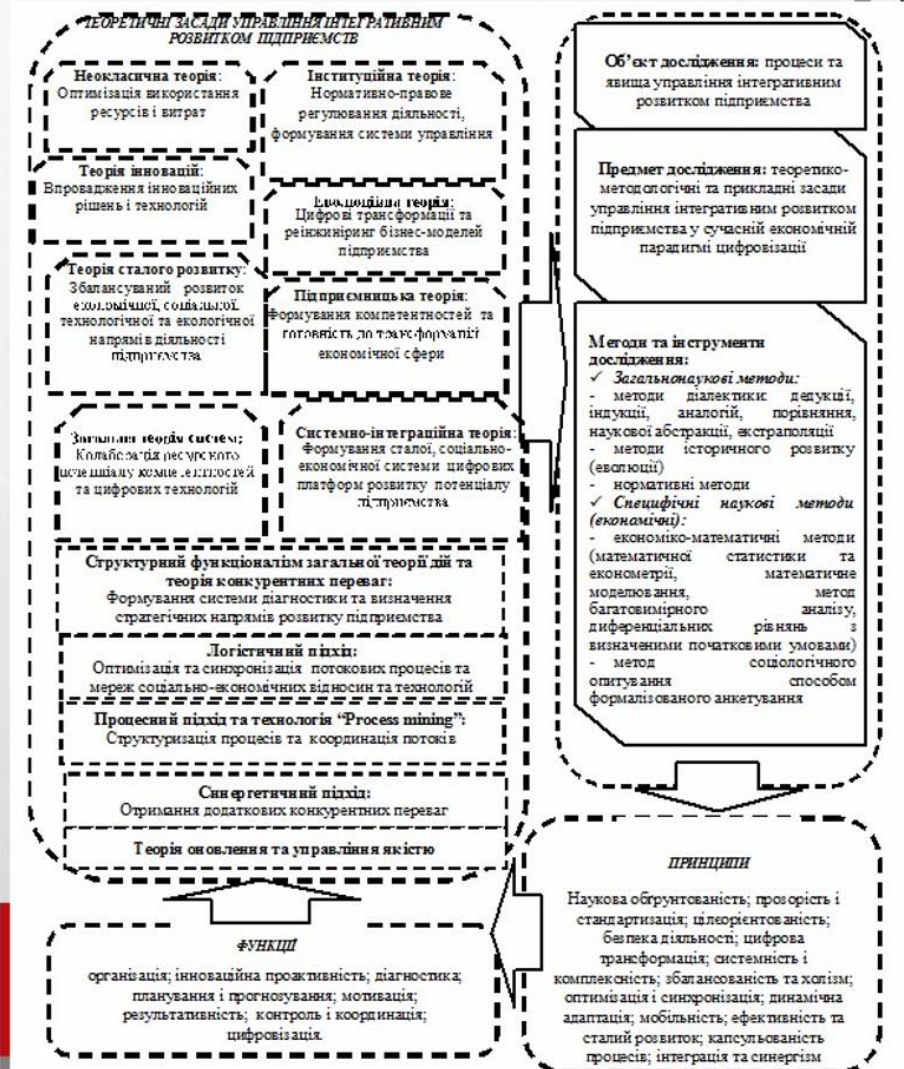
Рис. 5 Еволюція розвитку парадигми цифровізації підприємств



Таблиця 2 – Теоретичні засади управління інтегративним розвитком підприємств

Концепція	Сутність концепції
1	2
Неокласична теорія	Підприємство - цілісний об'єкт, привертає ресурси у виробництво і перетворює їх у продукцію. Результат діяльності залежить від витрачених ресурсів. Головні задачі діяльності підприємства - визначення необхідних обсягів виробництва відповідно ринкового попиту, раціоналізація використання ресурсів, оптимізація витрат, ціноутворення на продукцію і максимізації прибутку
Інституційна теорія	Основа діяльності - встановлення стандартів, норм і правил функціонування, формування організаційної структури. Тактика підприємства характеризується наявними компетентностями та реалізацією основних функцій управління: мотивації, організації, контролю, планування
Еволюційна теорія	Підприємство відчуває на собі наслідки еволюції розвитку суспільства і економіки (зовнішніх факторів), але при цьому самостійно визначає напрямок і модель діяльності, механізми трансформацій
Підприємницька теорія	Підприємство є сферою прояву господарської ініціативи, в центрі якого є добуток підприємницьких здібностей та ініціатив в ув'язці з вкладеними ресурсами
Системно-інтеграційна теорія	Функціонування підприємства характеризується сукупністю взаємовідносин внутрішньої організації діяльності з зовнішнім середовищем. Підприємство розглядається як відносно стійка, цілісна й самостійна соціально-економічна система, яка має відповідний потенціал
Синергетичний підхід	Розвиток підприємств за рахунок додаткових можливостей об'єднання, кооперації та самоорганізації окремих процесів та потоків діяльності підприємств в умовах динамічних нелінійних відкритих функціональних системах
Логістичний підхід	Управління розвитком підприємства на засадах зосередження на процесах цілеспрямованого впливу на просторово-часову синхронізацію бізнес-процесів, пов'язаних з формуванням логістичних потоків, систем і ланцюгів з метою отримання синергетичного економічного та соціального ефекту
Теорія сталого розвитку	Організація управління діяльністю підприємства здійснюється на засадах поєднання узгодження інтересів соціально-економічної діяльності з екологічними основами безпечного розвитку суспільства у довгостроковій перспективі
Теорія інновацій переваг	Ефективна економічна діяльність представляє собою систему інноваційних та конкурентних рішень задля досягнення конкурентних переваг

Рис. 6 Теоретико-методологічний концепт управління інтегративним розвитком підприємств (джерело: розроблено автором за матеріалами



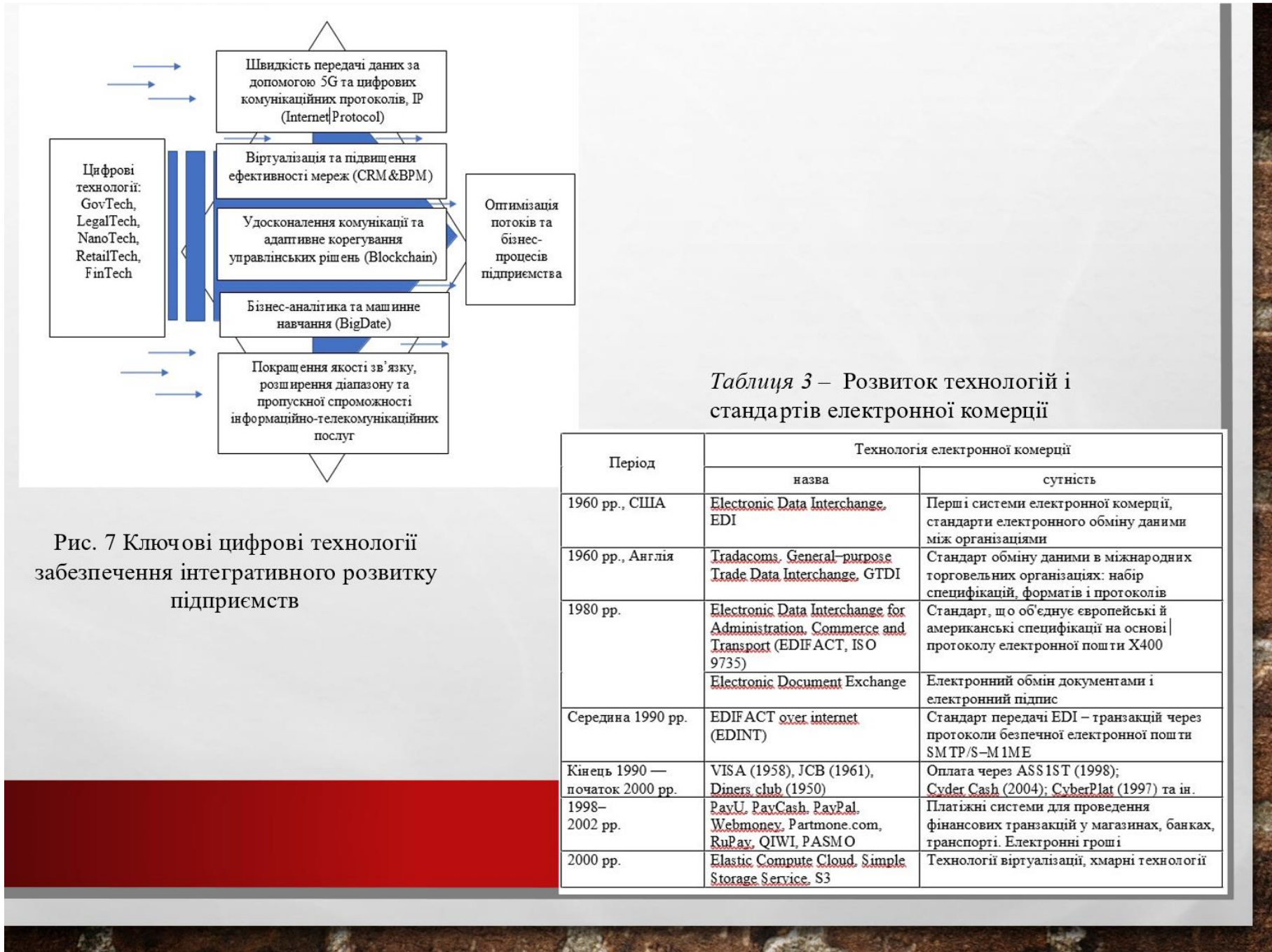


Рис. 7 Ключові цифрові технології забезпечення інтегративного розвитку підприємств

Таблиця 3 – Розвиток технологій і стандартів електронної комерції

Період	Технологія електронної комерції	
	назва	сутність
1960 рр., США	<u>Electronic Data Interchange, EDI</u>	Перші системи електронної комерції, стандарти електронного обміну даними між організаціями
1960 рр., Англія	<u>Tradacoms, General-purpose Trade Data Interchange, GTDI</u>	Стандарт обміну даними в міжнародних торговельних організаціях: набір специфікацій, форматів і протоколів
1980 рр.	<u>Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport (EDIFACT, ISO 9735)</u>	Стандарт, що об'єднує європейські й американські специфікації на основі протоколу електронної пошти X400
	<u>Electronic Document Exchange</u>	Електронний обмін документами і електронний підпис
Середина 1990 рр.	<u>EDIFACT over internet (EDINT)</u>	Стандарт передачі EDI – транзакцій через протоколи безпечної електронної пошти SMTP/S-MIME
Кінець 1990 — початок 2000 рр.	VISA (1958), JCB (1961), <u>Diners club (1950)</u>	Оплата через <u>ASSIST (1998)</u> ; <u>CyberCash (2004)</u> ; <u>CyberPlat (1997)</u> та ін.
1998–2002 рр.	<u>PayU, PayCash, PayPal, Webmoney, Partmone.com, RuPay, QIWI, PASMO</u>	Платіжні системи для проведення фінансових транзакцій у магазинах, банках, транспорті. Електронні гроші
2000 рр.	<u>Elastic Compute Cloud, Simple Storage Service, S3</u>	Технології віртуалізації, хмарні технології

Приватне акціонерне товариство "Вінницький дослідний завод" засноване як майстерні спиртотресту. У черні 1944 р. були засновані Вінницькі центральні ремонтно-механічні майстерні спиртотресту



«VINNITSKY DOSLIDNY ZAVOD»

Повне найменування: приватне акціонерне товариство "Вінницький дослідний завод".
Юридична адреса: 21100, м. Вінниця, провул. Островського, 21. Код за ЄДРПОУ: 00383780.

Основні види діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД: виробництво інших машин і устаткування загального призначення, виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування, виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну.

Основний напрямок діяльності - виготовлення та ремонт обладнання для спиртового виробництва (з міді, корозійностійких і вуглецевих сталей).

Основними контрагентами по Вінницькій області: ТОВ «АВІС» та ДП «Немирівський спиртозавод». Іншими клієнтами ПАТ «Вінницький дослідний завод» являються: S.A. «AGROVIN BULBOACA», ТОВ «Мултівал», «Alco-Kaizer» S.R.L. , «R & R» S.R.L., ПАТ «Утлапкар», ПАТ «Карасахань-Вин», ТОВ «Верісвін», SA "Barza Alba", ТОВ «Гарм Груп», Молдова; Компанія «RIYAD», СП «АЛКО», ПАТ «Гянджа-Шараб 2», Фірма «Азері», Азербайджан; ТОВ «Люкс-Кристал» Таджикистан; ТОВ «Фенікс», ПрАТ «Орбіта-2 Мелавській спиртзавод», ТОВ «ЕРІК»; Унітарне підприємство «Белточелектронмаш» Білорусь; ТОВ "MALH" Латвія; ДП «Червонослобідський спиртзавод» Київська обл., ДП «Косарський спиртзавод» Черкаська обл., ДП «Козлівський спиртзавод» Тернопільська обл., ДП «Борщівський спиртзавод» Тернопільська обл.

Dephlegmator

A dephlegmator - a horizontal multipass shell-and-tube heat exchanger. It is made of copper or food grade stainless steel. A dephlegmator is meant for condensation of water-alcohol vapours coming out of the column and for feeding of the column with condensate.



Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Heat transfer area, m ²	Operating pressure, medium, MPa		Dimensions, mm		
		tube space	tube space	Diameter	Length	Weight, kg no more
ДФ-3.8-0.3-1.5-У2	3,6	0,03	0,015	300	1930	
ДФ-7.2-0.3-3.0-У2	7,2			300	3380	
ДФ-12.5-0.5-3.0-У2	12,5			500	2400	
ДФ-20-0.5-3.0-У2	20			500	3380	
ДФ-25-0.5-2.5-У2	25			600	3000	930
ДФ-31.5-0.5-3.0-У2	31,5			600	3600	1054
ДФ-40-0.7-3.0-У2	40			700	3500	1320
ДФ-63-0.9-3.0-У2	63			900	3600	2390
ДФ-100-1.0-3.0-У2	100			1000	3600	2860

www.voz.com.ua



Рисунок 8 – Приклад асортименту продукції ПрАТ «ВДЗ»

Cooler vodnotehnologicheskikh media (spiral heat exchangers)

Spiral heat exchangers are meant for performance of heat exchange processes between the products having different temperature. The design for the heat exchanger is done individually depending on the conditions of the customer's work. They are made of stainless steel. The area of the heat exchange is 10-125 m².



Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
	Length	Width	Height	
08-1-2-72-0.5-1000-12(8)	1550	1750	1450	2700
08-1-2-80-0.5-1000-12	1600	1600	1600	3000
08-1-2-105-0.6-1000-12(8)	1830	1780	1670	3970
08-1-2-118-0.6-1000-8	1850	1800	1670	4080
08-1-2-15-0.6-500-8	950	1200	1050	1400
08-1-2-20-0.6-500-8	1450	1200	1170	1600
08-1-2-25-0.6-500-10(8)	1540	1240	1230	1790
08-1-2-30-0.6-500-10	1500	1240	1330	1950
08-1-2-35-0.6-500-14(12)	1530	1240	1360	2100
08-1-2-40-0.6-500-14(8)	1680	1240	1560	2250
08-1-2-45-0.6-500-14(8)	1700	1240	1550	2400
08-1-2-52-0.6-500-8	1830	1280	1580	2900
08-1-2-60-0.6-500-8	1850	1280	1600	3050

www.voz.com.ua

Beer columns with valved plates

A beer column is meant for separation of spirit from beer. Column material: stainless steel

Valve Plate



Basic parameters and dimensions of columns

Designation beer columns	Diameter of column, mm	Number of plates, pieces	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
			Length	Width	Height	
БК-0.6-3.0-У2	600	30	965	1020	11110	2980
БК-0.6-3.0-У2	1000	34	1135	1250	11720	3650
БК-0.6-3.0-У2	1200	34	1330	1450	11800	4060
БК-0.6-3.0-У2	1400	28	1530	1640	11800	6420
БК-0.6-3.0-У2	1600	28	1730	1810	18100	7890

www.voz.com.ua

Fusel oil washer

Fusel oil washers are meant for separation of fusel oil from spirit by washing it with water. Fusel oil washers are made of copper or stainless steel.

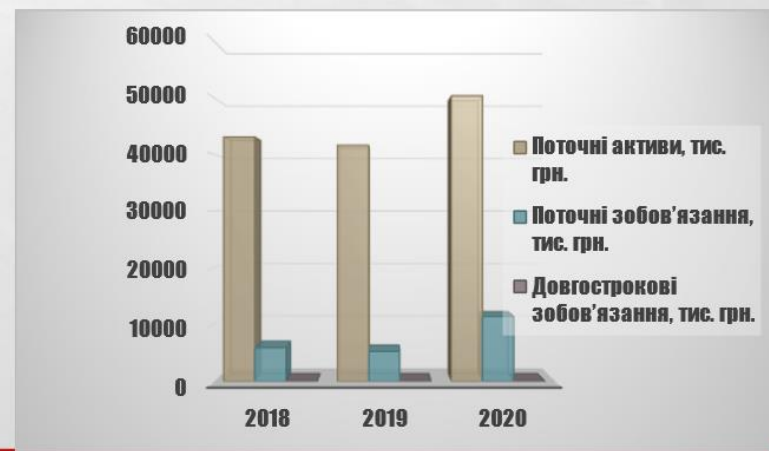
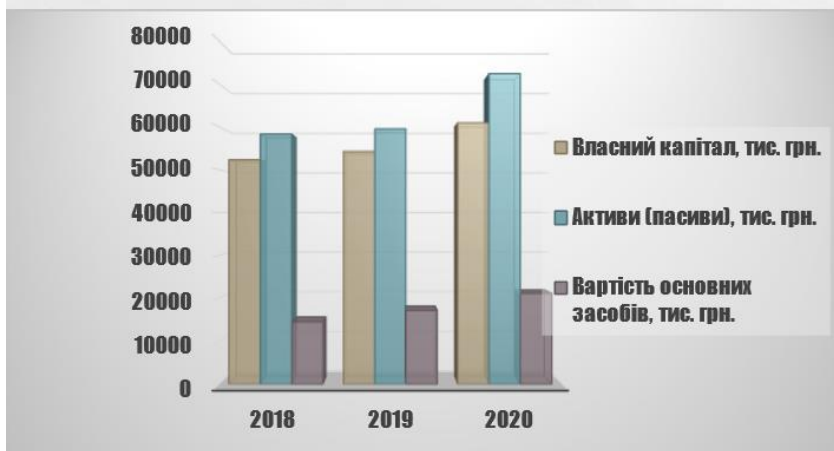
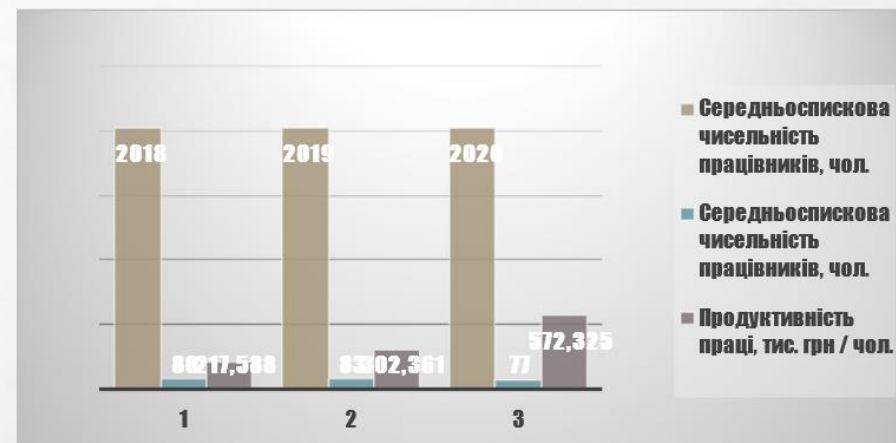
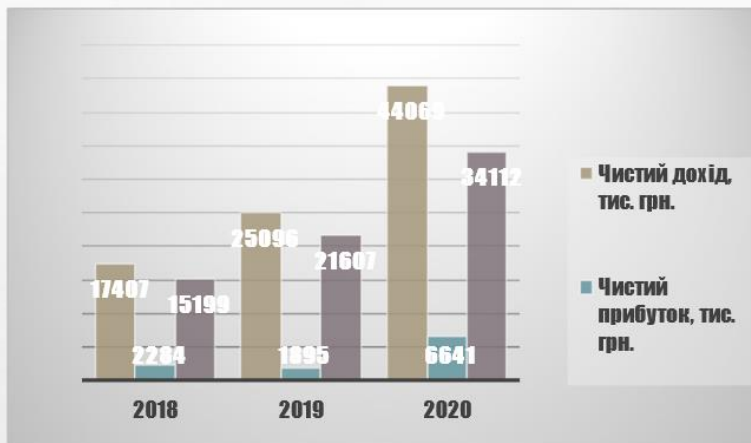


Basic parameters and dimensions

Designation apparatus	Dimensions, mm, not more			Weight, kg no more
	Length	Width	Height	
СП-3.6-1.5-У2	620	400	1500	130
СП-3.6-1.7-У2	620	600	1700	160

www.voz.com.ua

Рисунок 9 – Аналіз основних економічних показників діяльності ПрАТ «ВДЗ»



«VINNITSKY DOSLIDNY ZAVOD»

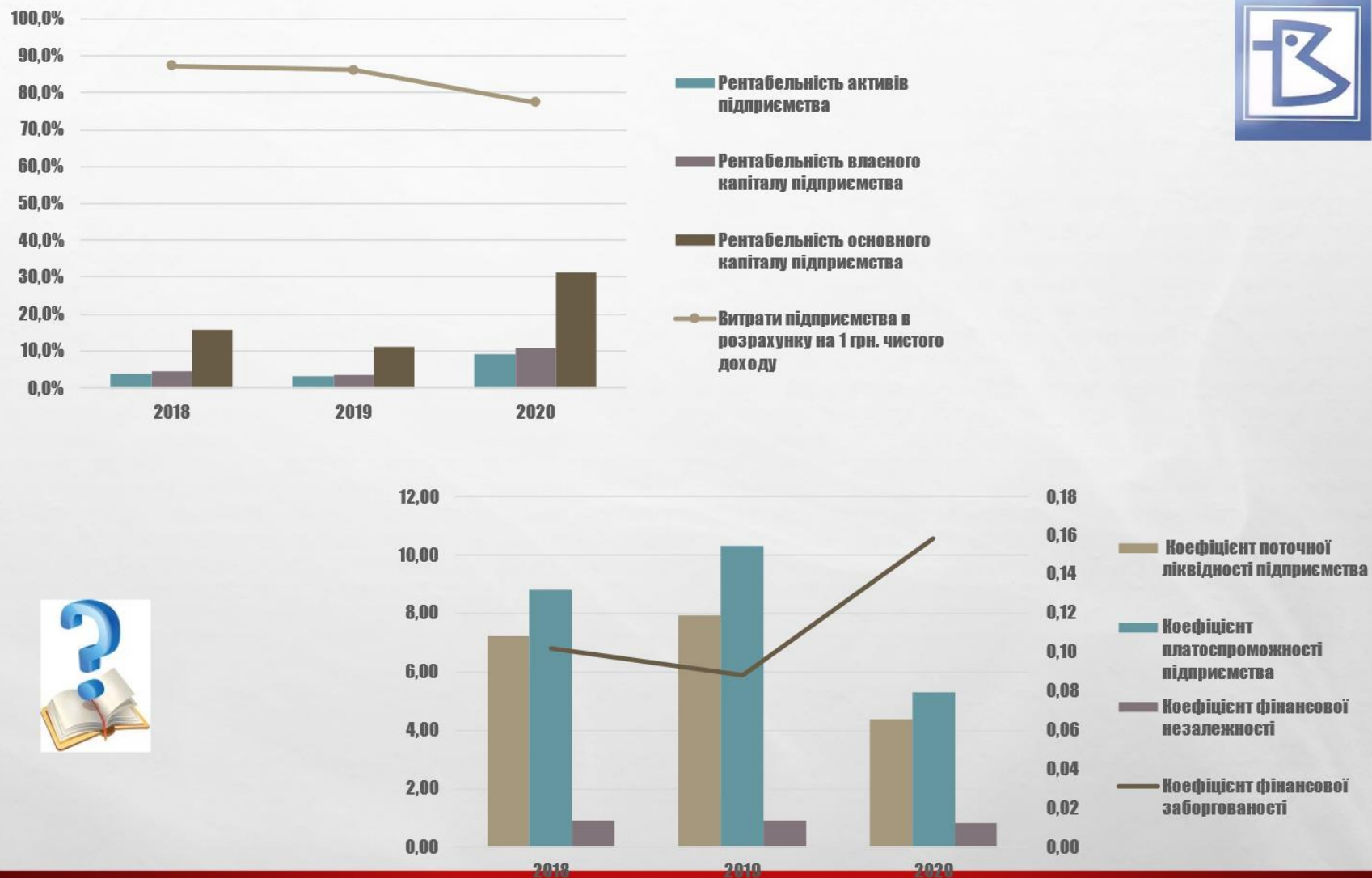


Рисунок 10 – Аналіз основних фінансових показників діяльності підприємства

Таблиця 4 – Динаміка використання хмарних обчислень підприємстві за 2018-2021 рр. в контексті підтримання інтегративного розвитку підприємства в розрізі глобальної цифровізації

Види програмного забезпечення	Кількість, %			2021-2018		2021-2019	
	2018	2019	2021	абс.	%	абс.	%
	Електронна пошта	5,2	5,9	6,6	1,4	26,92%	0,7
Офісне програмне забезпечення	4,3	4,8	4,8	0,5	11,63%	0	0,00%
Хостинг баз даних	3,4	4	4,2	0,8	23,53%	0,2	5,00%
Зберігання файлів	3,6	4,2	5,3	1,7	47,22%	1,1	26,19%
Прикладне програмне забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів	5,3	5,9	5,5	0,2	3,77%	-0,4	-6,78%
Прикладне програмне забезпечення для управління інформацією про клієнтів, покупців	2,5	2,9	2,8	0,3	12,00%	-0,1	-3,45%
Обчислювальна потужність для запуску програмного забезпечення	3,1	3,5	3,5	0,4	12,90%	0	0,00%
Частка кількості послуги хмарних обчислень	9,8	10,3	10,2	0,4	4,08%	-0,1	-0,97%

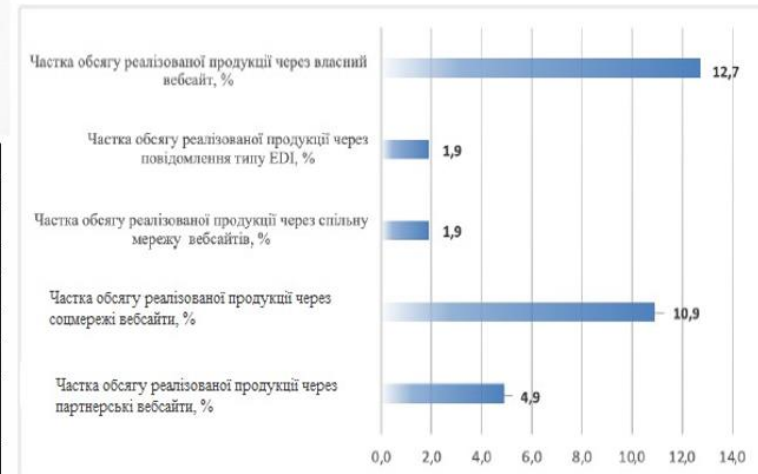


Рис. 11 Рівень використання цифрових продуктів на ПрАТ «ВДЗ» за 2021 р.

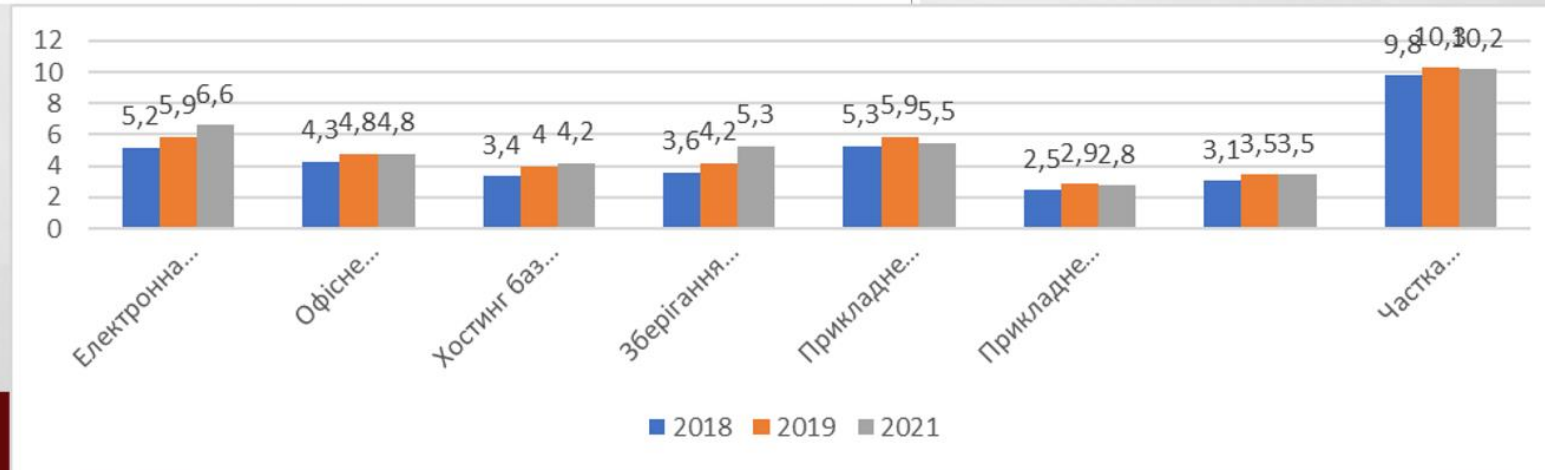


Рис. 12 Динаміка використання хмарних обчислень підприємстві за 2018-2021 рр.

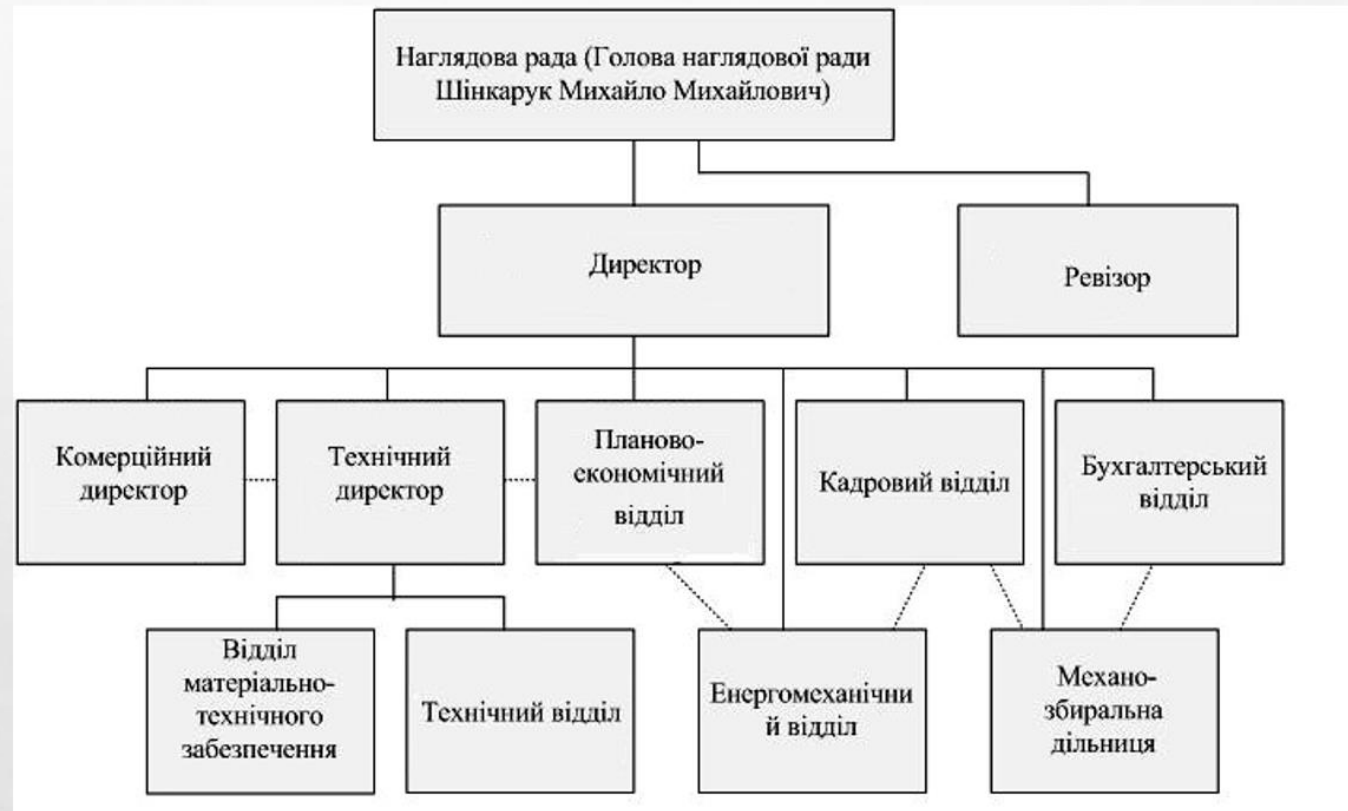


Рисунок 13 – Загальна організаційна структура ПрАТ

"Вінницький дослідний завод"

Таблиця 5 – SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
1. Злагоджене виробництво		1. Неповна завантаженість виробничих потужностей.	
2. Ефективне управління складськими ресурсами.		2. Відсутність повної комп'ютеризації виробничого процесу.	
3. Стабільна заробітна плата.		3. Недостатність коштів для розробки нових видів продукції.	
4. Гарантії соціального захисту.		4. Наявність демотиваційних факторів колективу.	
5. Наявність інтересу до роботи		5. Недостатня кількість молодих креативних фахівців;	
6. Наявність робітників зі стажем;		6. Недостатній рівень кваліфікації працівників.	
7. Низька плинність кадрів. 1. Гнучкість системи управління;		7. Невдоволеність працівників рівнем заробітної плати.	
8. Налагоджена взаємодія між внутрішніми підрозділами. 1. Імідж на ринку.		8. Відсутність адекватної системи заохочень до праці (компенсаційного пакету).	
9. Позитивний гудвіл.		9. Недостатнє використання ІТ-технологій у внутрішній системі організації підприємства.	
10. Високий рівень ліквідності активів підприємства.		10. Відсутність відділів, що займаються інноваційною діяльністю.	
11. Задовільний ФСП		11. Недостатні маркетингові дослідження;	
12. Високий рівень платоспроможності		12. Недостатньо кваліфікована маркетингова політика;	
		13. Слабка рекламна компанія в соцмережах.	
		14. Відсутність таргетингової реклами.	
		15. Відсутність використання сучасних платіжних систем для покупок на кшталт Qiwi-гаманець, PayPal тощо.	
Сприятливі можливості		Небезпеки	
1.Збільшення прибутку;		1.Посилення конкурентів;	
2.Випуск нових видів продукції;		2.Посилення податкового тиску;	
3. Можливість охоплення нових ринків, в тому числі європейських;		3.Високий рівень інфляції;	
4.Налагодження роботи з дилерами в інших регіонах.		4.Нестабільність політичної та економічної ситуації в країні;	
5.Можливість додаткового інвестування.		5. Нестабільність валюти;	
6.Високі технічні можливості;		6. Обмеженість фінансування;	
7.Удосконалення системи мотивації персоналу в рамках євроінтеграції;		7. Мінливі бажання споживачів.	
8.Креативність маркетингової стратегії.		8. Швидкі темпи НТП, в зв'язку з чим застарівання обладнання та технологій.	

Таблиця 6 – Сильні та слабкі сторони ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Сфера діяльності	Сильні сторони	Слабкі сторони
Виробництво	Налагоджене виробництво	Невеликий асортимент продукції
	Надійність постачальників	Низький рівень якості продукції
	Ефективна робота складів	Неповна завантаженість виробничих потужностей Низький рівень рентабельності
Технологія	Власні перевірені технології	Недостатність коштів для розробки нових технологій Застаріле устаткування
	Персонал	Злагодженість колективу працівників
Висока якість сервісного обслуговування		Не врахування при мотивуванні працівників сучасних елементів мотивації.
Низька плинність кадрів		Мала чисельність молодих працівників
Наявність працівників з великим стажем роботи		Недостатній рівень кваліфікації працівників
Організація	Гнучкість системи управління	Відсутність підрозділів, які займаються інноваційною діяльністю
	Обґрунтований розподіл посадових обов'язків між керівниками	Відсутність фахівців з мотиваційного менеджменту
	Високий рівень взаємодії між підрозділами	Висока залежність від постачальників
	Налагоджена співпраця з постачальниками	
Маркетинг	Достатньо високий діловий імідж	Недостатній обсяг маркетингових досліджень Слабка рекламна політика
	Фінанси	Немає

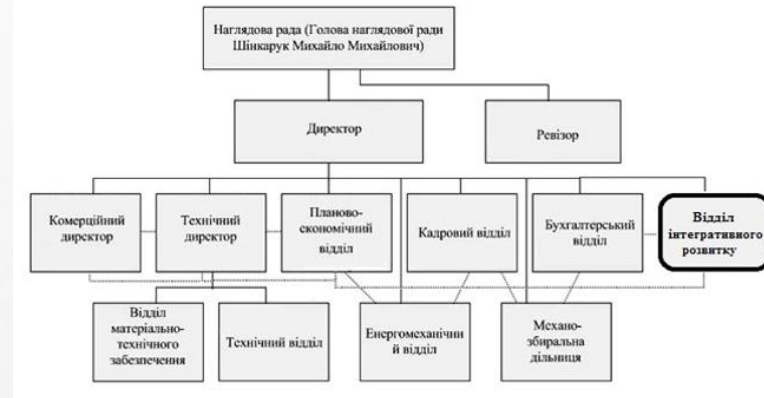
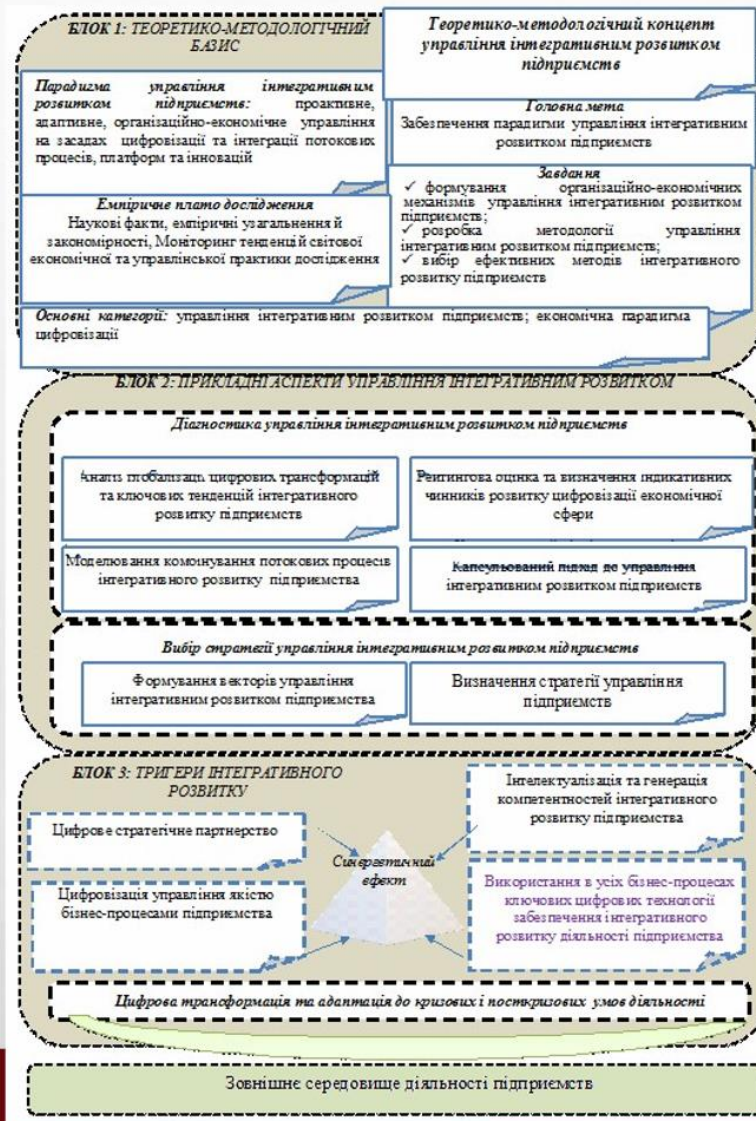


Рис. 15. Удосконалена організаційна структура ПрАТ "Вінницький дослідний завод"

Рис. 14 Модифікована концепція управління інтегративним розвитком підприємства

Таблиця 7 – План заходів з підвищення ефективності діяльності підприємства (2024 -2026 р.)

Суть запропонованої заходу	Орієнтовні витрати, тис. грн.	Прогнозований економічний ефект, тис. грн.	Інші результати
1. Впровадження загальної стратегії запобігання дії негативних факторів впливу та стратегії стабілізації та зміцнення досягнутих позицій	320	$6\,641,0 \cdot 0,03 \cdot 3 = 597,69$	Розширення ринків збуту продукції, посилення позицій конкурентоспроможності підприємства, покращення ФСП, підвищення ефективності управління персоналом
2. Зменшення ризиків в майбутній діяльності за результатами проведеного SWOT-аналізу	300	$6\,641,0 \cdot 0,02 \cdot 3 = 398,46$	Зменшення потенційних ризиків, використання сильних та корегування слабких сторін підприємства, використання проаналізованих потенційних можливостей
3. Створення відділу інтегративного розвитку	460	$6\,641,0 \cdot 0,04 \cdot 3 = 796,92$	Удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства, отримання конкурентних переваг, підвищення використання сучасних інформаційних технологій
4. Використання запропонованої модифікованої концепції управління інтегративним розвитком підприємства	380	$6\,641,0 \cdot 0,05 \cdot 3 = 996,15$	Удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства, отримання конкурентних переваг, отримання конкурентних переваг, підвищення доходу, пришвидшення цифровізації бізнес-процесів підприємства
5. Використання виокремлених ключових цифрових технологій забезпечення інтегративного розвитку діяльності підприємства в усіх бізнес-процесах	350	$6\,641,0 \cdot 0,045 \cdot 3 = 896,54$	Удосконалення управління інтегративним розвитком підприємства, отримання конкурентних переваг, пришвидшення цифровізації бізнес-процесів підприємства, підвищення використання сучасних інформаційних технологій
Підсумок	V = 1810,00	ЕФ_{зар} = 3685,76	

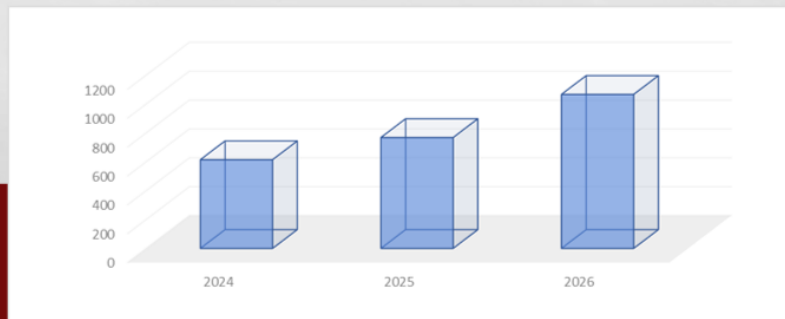


Рис. 16. Моделювання отримання прибутку підприємства від впроваджених пропозицій за 2024-2026 р.р.

ВИСНОВКИ

Докладне вивчення сутності та особливостей трактування розвитку підприємства різних наукових поглядів дало змогу стверджувати, що розвиток підприємства – це багатогранний процес.

Проведене дослідження сутності інтегративного розвитку вказує на виділення даного процесу в окрему модель конкурентної поведінки. Систематизоване поєднання багатовекторних аспектів діяльності стало центром інтегративного розвитку.

Інтегративний розвиток підприємства об'єднує концепції інноваційних трансформацій потокових бізнес-процесів та традиційні підходи до управління підприємством. Інтегративний розвиток економічної діяльності підприємства – це система управління, заснована на кількісно-якісних інструментах організації потокових процесів, окремих ланок та ефективного використання ресурсів на засадах поєднання інформаційних технологій, інтелектуального потенціалу підприємства і компетентностей. Інтегративний розвиток поєднує у систему управління актуальний час впровадження нових технологій (актуальність інновацій), якісно-кількісні ознаки ринкового середовища та ресурси і процеси на підприємстві, а також готовність впроваджувати інноваційні рішення.

Отже, ефективної діяльності підприємств сприяє становлення цифрової економіки, що вибудовує площину для стратегічного їх розвитку, але успіх залежить від системної і збалансованої колаборації всіх ключових учасників та змін у процесах управління та глобальної системи суспільного споживання в цілому. Цифрові трансформації економіки проникають до цифрових процесів певних рівнів господарювання і регулювання соціально-економічних сфер діяльності: інституту державного регулювання та управління, підприємств та суспільства.

Методологічні засади інтегративного розвитку підприємства являють собою декомпозиційну синтетичну модель з основних концептуальних положень досліджених у роботі теорій управління підприємством.

Інтегративний розвиток підприємства передбачає проактивне, адаптивне організаційно-економічне управління на засадах цифровізації та інтеграції потокових процесів, платформ та інновацій на всіх рівнях економічної діяльності: мегасередовищі, макросередовищі та мікросередовищі.

Проаналізувавши основні показники роботи підприємства можна зробити висновок, підприємство працює ефективно та поступово розвивається. Про це свідчить збільшення рентабельності, продуктивності праці та планомірне підвищення активів та пасивів підприємства та відсутність зовнішніх довгострокових зобов'язань. Отже, враховуючи результати проведеного нами аналізу основних економічних показників ПрАТ «ВДЗ», можна визначити, що його загальний фінансовий стан характеризується як позитивний.

Динаміка використання хмарних обчислень підприємств за 2018-2021 рр. в контексті підтримання інтегративного розвитку підприємства в розрізі глобальної цифровізації має позитивну тенденцію. В цілому використання цифрових інструментів в сучасному бізнесі є необхідною складовою інтегративного розвитку підприємства з декількох причин:

ВИСНОВКИ

- Підвищення ефективності операцій.
- Збільшення конкурентоспроможності.
- Зниження витрат.
- Розширення ринків.
- Покращення взаємодії з клієнтами.
- Аналіз та прийняття рішень.

Загалом, інтеграція цифрових інструментів стає ключовим елементом сучасного бізнесу і допомагає підприємствам адаптуватися до змін в економічному оточенні та ефективно конкурувати на ринку. На рис. 2.8 було відображено наскільки ефективно використовуються електронні вітрини та яка частина товарів і послуг реалізується через цифрові сервіси. За 2021 рік видно, що використання цифрових продуктів на підприємстві залишається доволі низьким. Лише 12,7% продукції реалізується через власний веб-сайт. Тільки на 5% використовується електронна торгівля через партнерські сайти.

Проаналізувавши масштаб керованості на підприємстві, потрібно відмітити відповідність реальності нормативам. Це є перевагою, адже є кому делегувати свої завдання та повноваження, з іншої сторони надто легко втратити контроль, адже директору прослідкувати за роботою 5 підлеглих досить важко. Загалом на ПрАТ використовує вузький масштаб керованості, коли керівнику легше контролювати роботу підлеглих, швидше здійснюється обмін інформацією.

В третьому розділі було надано рекомендації та пропозиції щодо удосконалення системи управління діяльністю на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та розраховано їх економічну доцільність. На основі проаналізованих факторів внутрішнього і зовнішнього впливу на підприємство було виділено сильні і слабкі сторони ПрАТ «Вінницький дослідний завод», здійснено SWOT-аналіз та, за його результатами, складено SWOT – матрицю, аналізування якої дозволило виділити стратегічні цілі підприємства на найближчі три роки.

Отже в розділі 3.2 було запропоновано використання модифікованої концепції управління інтегративним розвитком підприємства, особливість якої полягає у використанні в третьому блоці тригерів інтегративного розвитку ключових цифрових технологій забезпечення інтегративного розвитку діяльності підприємства в усіх бізнес-процесах. Дана концепція дозволить підприємству набути конкурентних переваг в сучасному світі глобальної цифровізації і покращить фінансові результати діяльності підприємства у відносно короткий термін.

В підрозділі 3.3 було складено план рекомендації щодо підвищення ефективності розробки та впровадження обраної стратегії підприємства. Розраховано економічну ефективність запропонованих заходів, яка свідчить про комерційну доцільність впровадження зроблених пропозицій та рекомендацій щодо підвищення ефективності управління діяльністю підприємства в цілому.



**Доповідь закінчено.
Дякую за увагу**

