

Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту і логістики

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
на тему: «Сучасні технології прийняття управлінських рішень  
на підприємстві»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Роєнко Василь Петрович \_\_\_\_\_

Керівник:

д.е.н., доцент, член спеціалізованої

Вченої ради Д 44.052.03

Болдирева Людмила Миколаївна \_\_\_\_\_

Полтава – 2021



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Сутність та зміст сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	6
1.2 Основні етапи розробки і методи сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	14
1.3 Характеристика зарубіжних сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	22
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРАТ «ДОМІНІК».....	28
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Домінік».....	28
2.2 Фінансово-господарський аналіз діяльності ПрАТ «Домінік».....	42
2.3 Діагностика технологій прийняття управлінських рішень ПрАТ «Домінік».....	51
Висновки до розділу 2.....	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРАТ «ДОМІНІК».....	59
3.1 Впровадження сучасних інформаційних технологій як засіб удосконалення управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Домінік».....	59
3.2 Застосування смарт-технологій на ПрАТ «Домінік».....	69
Висновки до розділу 3.....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

## ВСТУП

Проблематика та особливості прийняття управлінських рішень була актуальною завжди у всі часи від стародавніх до сучасності. Сучасні технології мають суттєвий вплив на розвиток менеджменту в цілому та на сферу прийняття управлінських рішень. А для того щоб ефективно функціонувала будь-яка організація, а саме досягалися поставлені цілі, мають прийматися виважені, оптимальні, раціональні управлінські рішення, незалежно від того чим замається об'єкт управління. Таким чином дослідження існуючих технологій менеджменту в частині управлінських рішень набуває актуальності на сучасному етапі.

В сучасній науковій літературі проблемам та особливостям прийняття управлінських рішень приділена належна увага. Значний внесок у розробку і вирішення проблематики теорії управлінських рішень внесли вітчизняні та зарубіжні вчені: О. Байкарова, Л.В. Бондарчук, В.О. Василенко, О.М. Гребешкова, О.А. Клепікова, І.М. Чмутова та інші. Однак, із посиленням ролі управлінських рішень в умовах науково-технічного прогресу та зростанням кількості наукових праць в даній сфері, виникає потреба дослідження особливостей прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту.

Метою дослідження виступають сучасні технології прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Виходячи із мети було сформульовано наступні завдання дипломної роботи:

визначити сутність та зміст сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві;

описати основні етапи розробки і методи сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві;

охарактеризувати зарубіжні сучасні технології прийняття управлінських рішень на підприємстві;

дослідити об'єкт та суб'єкт системи управління ПрАТ «Домінік»;

проаналізувати фінансово-господарську діяльність ПрАТ «Домінік»;

провести діагностику технології прийняття управлінських рішень досліджуваного підприємства;

запропонувати методи впровадження сучасних інформаційних технологій як засіб удосконалення управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Домінік»;

запропонувати використання смарт-технологій у кондитерському виробництві на ПрАТ «Домінік».

Об'єктом дослідження є застосування сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві. Предметом дослідження є особливості прийняття управлінських рішень в технології сучасного менеджменту.

При написанні даної роботи були використані різноманітні інформаційні джерела. Зокрема, навчальні посібники, наукові статті, матеріали періодичної преси (галузеві журнали, газети), закони України та річні фінансові звіти ПрАТ «Домінік».

В ході дослідження використовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, метод спостереження тощо.

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано тези:

Роєнко В.П. Сучасні технології прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 14 травня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 61-63.

Курсова робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 89 сторінок. Робота містить 11 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел – 53 найменування, додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність та зміст сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві

Важливим елементом і напрямком забезпечення та розвитку ефективності функціонування підприємств є використання сучасних управлінських технологій. Їх вибір стає складним актуальним завданням для менеджерів підприємств, що потребує відповідного науково-практичного забезпечення. В сучасних умовах господарювання забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку промислових підприємств значною мірою залежить від якості та адекватності систем управління. В свою чергу, складність та рівень розвитку систем управління має відповідати динамізму зовнішнього і внутрішнього середовища, умовам функціонування та потребам сучасних підприємств, базуватись на використанні сучасних управлінських технологій.

Прийняття рішень – складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність ухвалення рішення пронизує усе, що робить керуючий, формуючи цілі і процес їх досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливо для всіх, хто хоче процвітати в мистецтві керування [4].

Рівень економічного управління на підприємствах не завжди відповідає сучасним вимогам, ухвалені рішення часто недостатньо обґрунтовані, також недосконалими залишаються структура і методи управління. Це лише невелика частка тих недоліків, що мають місце.

Технологія дозволяє раціонально використовувати час, матеріальні та трудові ресурси. Отже, потреба в технологіях з'являється тоді, коли виникає необхідність у раціональних діях у керуванні соціальними процесами.

Кожен вид проблеми вимагає свого шляху вирішення. Однак повсякденний обсяг роботи керівника будь-якого рівня не дозволяє йому відводити окремий час для вироблення нових напрямків дій для кожної проблеми. Саме тут криється важливість і необхідність використання попередньо визначеної технології [9].

Технологія – сукупність прийомів і способів здобуття, обробки або переробки сировини тощо. За допомогою цього терміну ми окреслюємо творчий підхід, з точки зору наук, у досягненні поставленої мети за допомогою низки методів та прийомів.

У кінці XVIII ст. в загальному масиві знань про техніку стали розрізняти традиційний описовий розділ і новий, середній клас, який отримав назву «технологія». Цей термін запровадив Йоган Бекман (1739-1811), в своїй праці «Вступ у технологію», опублікованій в 1777 р., він писав: «Огляд винаходів, їхнього розвитку та успіхів у мистецтвах і ремеслах може називатися історією технічних мистецтв; технологія, яка пояснює в цілому, методично і точно всі види праці з їхніми наслідками й причинами, являє собою набагато більше».

Технологія – це сукупність методів оброблення, виготовлення, зміни стану, властивостей, форми сировини, матеріалу або напівфабрикату, здійснюваних у процесі виготовлення продукції [40]. Отже, «технологія» – це підхід, який об'єднує в собі визначену методику досягнення цільового сукупного результату в будь-якій сфері.

Щодо терміну «управлінська технологія», то він визначається як «регламент виконання процесу управління, який обумовлює порядок прийняття управлінських рішень і визначає найефективніші методи та інструменти їх впровадження на практиці» [8, с. 7].

Сутністю управлінських технологій є те, що вони орієнтовані на забезпечення об'єктивних і суб'єктивних умов у такому поєднанні, що дозволяє досягати поставлених цілей. Управлінець вважається перспективним за умови, що він володіє ґрунтовними знаннями про людину, що модифіковані до управлінської діяльності та трансформовані у мову певних технологій [8, с. 19].

У толковому словнику з соціальних технологій надано такий опис управлінської технології: «Управлінська технологія є одним із проявів соціальних технологій, що безпосередньо відображає управлінські процеси, її сутність полягає в системному поєднанні наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій державного управління, можливостей і елементів управлінської діяльності. Вона поділяється на послідовно взаємопов'язані процедури й операції, метою яких є досягнення високої результативності та ефективності» [42].

Розглянемо сучасні підходи, щодо бачення поняття «технологія» в сфері управління підприємствами. Так, процес управління передбачає здійснення управлінських функцій, якими у сучасному трактуванні є збір і аналіз інформації, планування, реалізація (організація та мотивація), облік, контроль, аналіз та регулювання. Кожну з цих функцій можна виконувати через сукупність різних управлінських процедур, що забезпечується відповідним інструментарієм. Технологія управління – цілеспрямована, впорядкована, скоординована сукупність управлінських процедур, які реалізуються в межах управлінських функцій і забезпечуються вибором доцільних інструментів і методів управління [25]. Таким чином, ключовими факторами для технології в управлінні є інформаційне середовище та спосіб отримання і перетворення інформації, необхідної для здійснення управлінської функції.

З точки зору управлінської праці це поняття трактують наступним чином - технологія це будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів для отримання бажаних результатів. Так як предметом і відповідно вихідним матеріалом управлінської праці є інформація, то технологією менеджменту може бути комплекс методів щодо обробки управлінської інформації з метою вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [40]. Таким чином, метою управлінських технологій є управлінський процес, який має досягти поставленої цілі.

Під технологією управління розуміють наступне – це структурована послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання

яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами, прийомами [36]. Технології управління надають можливість, згідно з вибраним підходом до управління підприємством, реалізувати у процесах управління принципи управління, використовувати методи управління, організувати процеси управління. Технологія управління відображає зміст управління, процеси руху та оброблення інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких інформація перетворюється і створює підстави для впливу на керований об'єкт з метою його переведення до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління [11]. Отже, технологія управління – це сукупність методів, підходів, процедур, прийомів управлінської праці, які покладені на менеджерів усіх рівнів, спрямованих на досягнення поставлених цілей в частині прийняття ефективних управлінських рішень із забезпеченням циклічного характеру.

Існують декілька підходів до визначення сутності технології управління. Так, В. І. Пирогов трактує управлінську технологію як процес поділу управління на окремі процедури і операції для подальшої регламентації виконання окремих завдань з метою ефективного досягнення встановлених цілей підприємства [37].

За Е. А. Смирновим, управлінська технологія являє собою послідовність виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації [39]. В.Я. Платов розглядає управлінську технологію як технологію прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їх розв'язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій) [38]. Л.В. Бондарчук і А.В. Попеляр під технологією управління розуміють безупинний творчий процес підтримки стійкого режиму функціонування системи шляхом прийняття і реалізації господарських рішень [3].

До цього процесу зводиться вся діяльність менеджера організації як суб'єкта управління своєї системи. Метою технології управління є задоволення інформаційних потреб усіх без винятку співробітників фірми, що мають справу з прийняттям рішень. Вона може бути корисна на будь-якому рівні управління. Для розкриття сутності управлінської технології виділимо її найсуттєвіші ознаки [5]:

по-перше, поділ управлінського процесу на етапи, стадії, процедури, що забезпечує технологізацію управління;

по-друге, отримання синергійного ефекту від комплексного та системного підходу до виконання процедур і операцій за умови жорсткої регламентації дій усіх посадових осіб.

Необхідність у вирішенні виникає при наявності проблеми чи ситуації, що виявляється як наслідок розходження між реальністю і необхідним (бажаним) станом системи.

Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, які воно розв'язує, з іншого – змістом «простих» факторів процесу управлінської праці, тобто її предметами, засобами і самою працею.

Зміст технології управління залежить від виду та складності об'єкта управління, кваліфікації працівників і видів використовуваних технічних засобів. Технологія управління включає огляд обстановки, підготовку інформації, розробку і прийняття рішень, доведення їх до виконавців і контроль в ході виконання цільових програм або проектів. У рамках одного підприємства можуть застосовуватися кілька технологій управління [42, с. 28].

Отже, інновації в корпоративному управлінні виступають як інструмент вирішення конфлікту між існуючою системою реальності (уявлення про реальність або взаємодіями з реальністю) і незадоволеними потребами суб'єкта (індивід-управлінець або групи всередині корпорації), що виступає як новатор [26, с. 22-68].

Метою інноваційного управління є прагнення корпорації до гармонізації зовнішнього та/або внутрішнього середовища. Принципова неможливість

вирішення конфлікту задає саму сутність процесу інноваційного корпоративного управління, як процесу створення, розробки, реалізації та рутинізації нововведення в управлінні, що проходить всі стадії від ідеї до практичного задоволення потреби суб'єкта управлінської діяльності» [29, с. 14-17].

Структура інноваційного корпоративного управління в загальному вигляді складається з послідовних етапів, представлених на рис. 1.1.

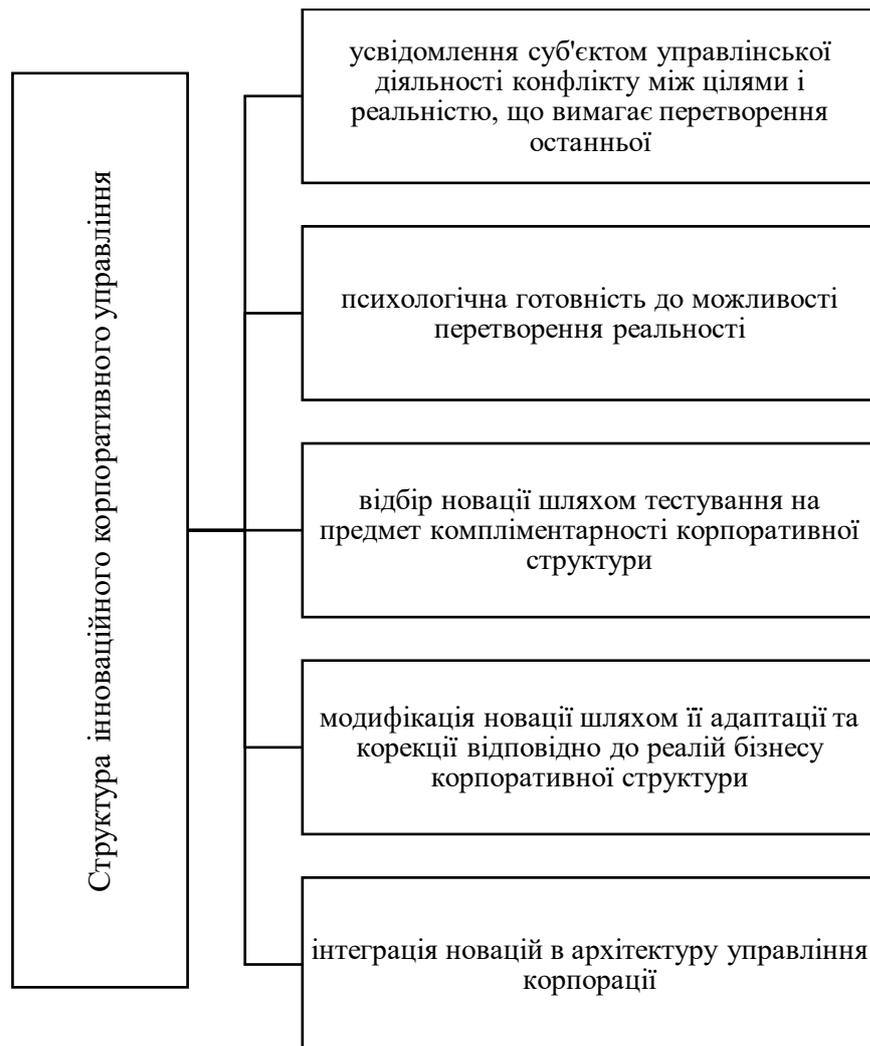


Рисунок 1.1 – Етапи формування структури інноваційного корпоративного управління

Сучасний менеджмент – це на 80 % технологія, а ефективність управління залежить від того, на скільки спеціалісти здатні її засвоїти та навчитися використовувати. Під технологією менеджменту слід розуміти спосіб здійснення діяльності та здатність раціонального поділу її на процедури та операції, з їх подальшою координацією і синхронізацією, вибором оптимальних засобів і

методів виконання; засіб перекладу абстрактної мови науки на конкретну мову досягнення поставлених цілей [35, с. 21]. Отже, технологія менеджменту передбачає певну комбінацію прийомів, методів та засобів, як формального так і неформального характеру, які направлені на логічне дезагрегування системи управління на структурні одиниці, які здійснюються в певній послідовності, з метою досягнення поставленої цілі. В частині управлінських рішень в технології менеджменту можна виділити наступні вимоги, а саме: вибір, розробка та імплементація управлінського рішення має бути локалізовано на тому рівні ієрархічної структури, де сконцентрована необхідна інформація для вдалого вирішення управлінської задачі.

Технологія розробки, прийняття й реалізації рішень і процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій має передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, встановлюють порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначають інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань.

Основними чинниками, які перешкоджають впровадженню управлінських новацій на підприємствах, є:

відсутність в достатньому обсязі фінансових можливостей для формування управлінського потенціалу;

недостатня кваліфікація управлінського персоналу;

завантаженість керівництва поточними проблемами;

високий рівень опору працівників будь-яким змінам на підприємстві;

відсутність інформації про ефективні нововведення у сфері управління та можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації;

не розуміння сутності та ролі організаційно-управлінських інновацій в сучасних економічних умовах.

Сучасні підприємства потребують управлінських інновацій, що призводять до змін організаційної структури організації, оптимізації бізнес-

процесів, підвищення якості робіт з клієнтами за рахунок зміни алгоритмів прийняття управлінських рішень та способів просування товарів та послуг на українських ринках [43].

На ефективність впровадження управлінських інновацій впливають не лише характеристики нововведення, але й раціоналізація процесу реалізації нових ідей. Завдяки, організованості процесу впровадження інновацій та їх системності, підприємство постійно пристосовується до змін середовища. Синхронна реалізація інновацій дозволяє організації одночасно орієнтуватись на зменшення витрат, підвищення ефективності діяльності, підвищення якості продукції та повне задоволення потреб споживачів [7, с. 37-41]. Відповідність управлінських інновацій стратегічним цілям та завданням організації призводить до виробництва продукції нового рівня та розширення потенційних можливостей підприємства. Для успішної реалізації управлінських рішень потрібно, щоб вони були актуальними на даному підприємстві, а також визнаними і схваленими зовнішніми незалежними експертами. Це передбачає постійні якісно нові зміни внутрішнього середовища, підприємницької культури та особистих переконань працівників.

Оцінка ефективності проекту впровадження нових управлінських технологій має бути спрямована, передусім, на аналіз потенційної вигоди для підприємства і, отже, на таку реалізацію проекту, що дозволить максимально збільшити саме цю вигоду.

Отже, управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку підприємства та забезпечує довгострокові конкурентні переваги на ринку за такими напрямками, як зниження витрат ресурсів, підвищення ефективності рішень, що приймаються, з розвитком бізнесу та створення конкурентних переваг для розвитку бізнесу. Для успішного перебігу інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці мали досвід і необхідну кваліфікацію, володіли необхідними знаннями та методами розв'язання задач на визначених етапах інноваційного процесу.

## 1.2. Основні етапи розробки і методи сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві

Прийняття рішень – творче, відповідальне завдання управління, зміст якого полягає в тому, щоб відповідно до ситуації визначити подальші дії підлеглих у конкретній сфері діяльності, завдання структурних підрозділів у системі діяльності організації, порядок їхньої взаємодії.

Загальну схему розробки та прийняття сучасних технологій управлінського рішення можна подати в такому вигляді (рис. 1.2).

Як бачимо, процес розробки рішення починається з виявлення і формулювання проблеми, що в даний момент стоїть перед організацією. Це може бути підвищення прибутку, освоєння нових видів продукції, розширення ринків збуту тощо. Проблеми ці можуть бути давно відомими та враховуватися в планах організації, а можуть з'являтися раптово вже в ході їх реалізації, коли не вдається досягти запланованого результату чи виникають нові обставини й потрібно шукати нові шляхи досягнення визначених цілей. Багато проблем не видно на перший погляд, для їх виявлення й оцінки потрібні великий досвід і дослідницький підхід.

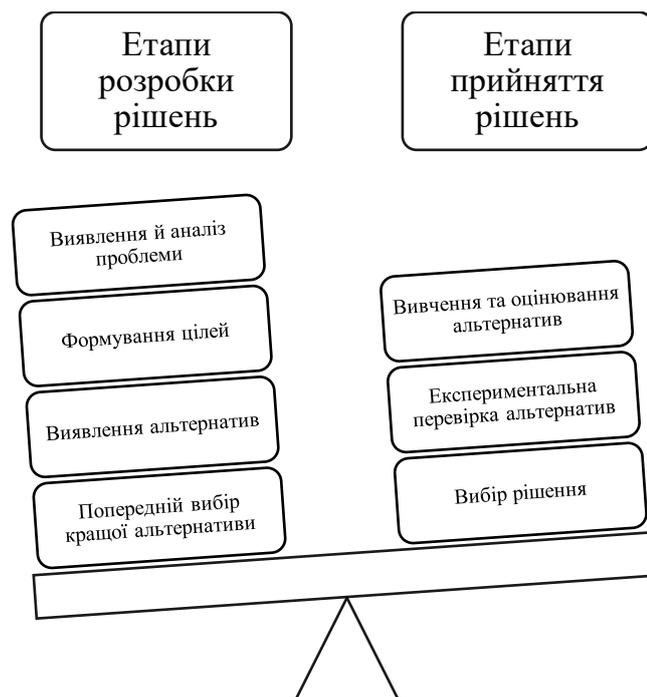


Рисунок 1.2 – Загальна схема розробки та прийняття управлінських рішень

За наявності надмірної кількості проблем має діяти принцип пріоритетності: проблеми «фільтруються», робиться їх ранжування і визначається послідовність їх розв'язання.

Після «фільтрування», виявлення та формулювання першочергових проблем починається всебічне їх вивчення. Однією з фундаментальних вимог для правильного розв'язання проблеми є виявлення стійких причинно-наслідкових зв'язків між явищами, діями та результатами.

Стрижень обґрунтованого управління – дібрана інформація про ситуацію, в якій приймається рішення, про шляхи розв'язання проблеми, цілі управління й можливі наслідки. Менеджеру потрібна якісна інформація – за критеріями повноти, системності, достовірності, своєчасності. Залежно від управлінської ситуації формування такої інформації може мати різний рівень складності, потребувати залучення різної кількості працівників-аналітиків.

Виникнення проблем та їх оцінювання на практиці може відбуватись у двох різних ситуаціях:

коли вихідним пунктом є сама проблема (ситуація нової проблеми);

коли вихідний пункт – нова можливість для виконання відомих виробничих або управлінських завдань (ситуація нової можливості).

Під час прийняття важливих рішень маємо чітко уявляти цілі організації. Для цього використовуються методи простого переліку цілей, формування «дерева цілей», це дає змогу визначити ієрархічну структуру системи цілей і «критеріїв», за якими можемо оцінити рівень їх досягнення.

Тільки після визначення цілей можна визначати фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації.

Генерування альтернативних варіантів рішень може здійснюватися або безпосередньо, або за допомогою спеціальних експертних процедур. Процедури генерування альтернативних варіантів можуть передбачати як спеціальну організацію та проведення експертиз із використанням методів типу «мозкової атаки» тощо, так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів у складних випадках.

Технології генерування альтернатив досить різноманітні, це можуть бути методи індивідуального творчого (метод аналогій, ідеалізації, інверсії) та колективного пошуку («мозкова атака», «конференція ідей», «колективний блокнот») тощо.

Складніше розробити варіанти рішень, якщо ставиться декілька цілей. Можна вважати варіант рішення придатним для аналізу, якщо він наближає до досягнення однієї із цілей і не суперечить іншим.

Попередній аналіз запропонованих альтернатив відсіює «слабкі» варіанти. Технології визначення кращої альтернативи різноманітні, універсальних методів не існує. Можуть залучатися висококваліфіковані спеціалісти, які здатні дібрати найкращі варіанти рішень для більш глибокого та ґрунтовного аналізу. Мають також ураховуватися специфічні особливості ситуації, встановлені в процесі її діагностики. Часто ситуації настільки складні, що описати їх можна лише приблизно за допомогою низки моделей, і значну роль відіграють досвід та інтуїція управлінця.

Під час створення нових способів розв'язання проблеми особливо важлива здатність людини до творчості й уміння долати «психологічну інерцію» йти «типовим» шляхом.

Вивчення альтернативних рішень та їхніх наслідків проводиться у два етапи. На першому етапі оцінюється можливість реалізації кожної альтернативи. Оцінювання ґрунтується на аналізі умов, у яких виконуватиметься ця альтернатива. На другому етапі оцінюється можливість реалізації наслідків кожної альтернативи. Така оцінка залежить не тільки від зовнішніх умов, але й від дій, обумовлених альтернативою. У тих випадках, коли це вдається, на першому і другому етапах визначається ймовірність реалізації їхніх наслідків.

У процесі відбору базових варіантів слід керуватися певними критеріями, за якими можуть оцінюватись варіанти рішень. Вибір критеріїв – процес творчий і часто неформалізований. Назвемо деякі загальні групи критеріїв, що можуть використовуватися для порівняння варіантів:

економічні (собівартість, рентабельність, прибутковість тощо);

технологічні (надійність, якість, термін експлуатації тощо);  
техніко-економічні (продуктивність, строк окупності, інвестиції, експлуатаційні витрати тощо);  
ергономічні (безпека, зручність тощо);  
психологічні (навички керівництва, індивідуальні особливості тощо);  
соціальні (юридичні норми, соціальні наслідки та ін.);  
екологічні (природоохоронні норми, екологічні стандарти, екологічний моніторинг і наслідки).

У колективному прийнятті рішень важливо «домовитися», чітко узгодити, якими пріоритетними критеріями доцільно послуговуватися під час аналізу та вибору рішення.

Для цього можна скористатись індивідуальними й колективними експертними оцінками. Для того щоб рухатися вперед, слід пам'ятати про компроміси.

Коли управлінець після проведення оцінювання альтернатив дещо сумнівається в кінцевому виборі найкращого варіанта і при цьому є додаткові ресурси (матеріальні, трудові, час тощо), за змогою здійснюється експериментальна перевірка двох-трьох найкращих альтернатив. Зрозуміло, що далеко не завжди експериментальна перевірка можлива в принципі.

Після визначення кола можливих рішень настає етап кінцевого вибору найкращого варіанта рішення.

Оскільки ухвалення рішення – це не тільки наука, але й мистецтво, прерогатива ухвалення рішення належить особі, що його приймає.

Разом із результатами експертизи під час ухвалення рішення управлінець ураховує додаткову інформацію про об'єкт прийняття рішення, яка може бути доступна лише йому як керівникові.

Менеджер може бути схильний до різного рівня ризику, віддавати перевагу тим або іншим способам досягнення результату. Керівник може не погодитись із жодним із запропонованих альтернативних варіантів.

Для прийняття виважених управлінських рішень використовують низку методів [18] (рис.1.3).

Методи вивчення проблеми (діагностування). Використовуються методи, що дають змогу достовірно і повно описати проблему і виявити чинники, що привели до неї. Вибір методів залежить від характеру та змісту проблеми, термінів і коштів, виділених для її вивчення. Зокрема, значного поширення набули дві групи методів: методи економічного аналізу та прогнозування, їх застосовують з метою об'єктивного оцінювання поточного стану підприємства і передбачення, «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Ці методи базуються на статистичному матеріалі минулих періодів у певній сфері діяльності.

Методи економічного аналізу ґрунтуються на вивченні аналітичних залежностей, що визначають співвідношення між умовами і результатами вирішення задач, поданих у вигляді формул, графіків, діаграм (зокрема, залежність між ціною на товар та попитом на нього; залежність рівня продуктивності праці від кваліфікації персоналу або рівня оплати праці тощо).

Знання сталих аналітичних залежностей дає змогу менеджеру швидко прийняти правильне рішення [18].

До основних методів економічного аналізу відносять: метод абсолютних, відносних та середніх величин, метод порівняння, метод групування, індексний метод, балансовий метод та способи елімінування.

Методи прогнозування передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив організації. Їх поділяють на дві групи: кількісні та якісні [33].

Кількісні методи прогнозування використовують тоді, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації досить для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать аналіз часових рядів та казуальне моделювання.

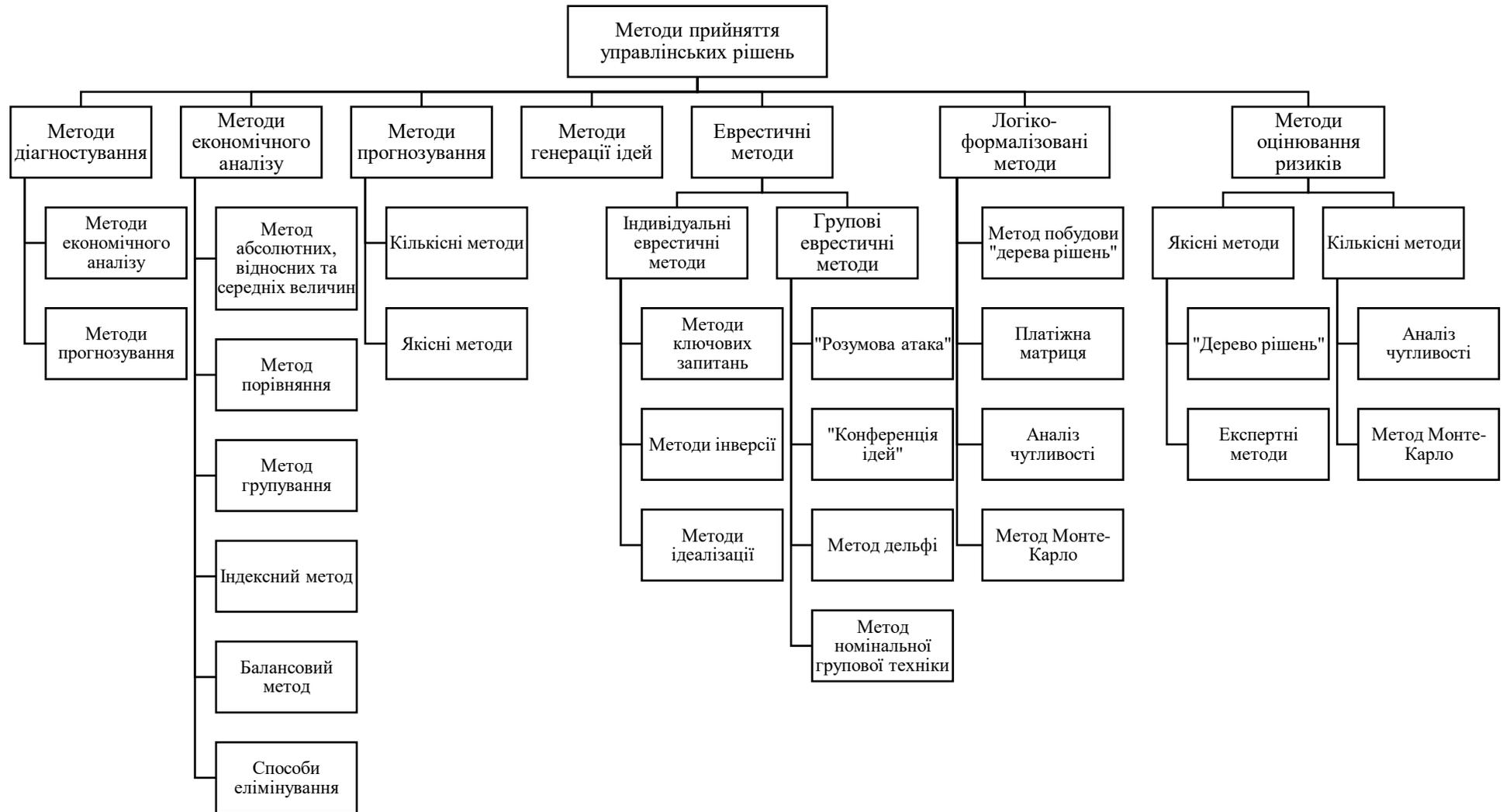


Рисунок 1.3 – Методи сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві (розроблено автором на основі [39])

Якісні методи прогнозування передбачають здійснення прогнозування за допомогою експертів, до них належать: думка журі (поєднання та узагальнення думок експертів у релевантних сферах), спільна думка працівників збуту (досвідчені торгові агенти вміють передбачати майбутній попит, оскільки тісно співпрацюють зі споживачами) та модель очікування споживачів (базується на результатах опитування клієнтів підприємства щодо майбутніх потреб, нових вимог до продукції тощо).

Методи визначення способів розв'язання проблеми (генерація ідей). На цьому етапі відбувається накопичення інформації і змінюється підхід до її аналізу. Замість пошуку причин, що зумовили проблему, відшукується інформація, яка могла б допомогти її вирішити. Для цього використовують різні джерела: від спеціальних наукових досліджень і розробок – до інформації, що надходить від споживачів або є результатом аналізу дій конкурентів.

Важливим джерелом ідей є результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки використовують зазвичай фірми-лідери, а запозичені – фірми-послідовники. Інформацію, що надходить із названих джерел, менеджер може опрацьовувати індивідуально або із залученням фахівців з відповідних галузей знань. В обох ситуаціях для знаходження нетривіального рішення доцільно використовувати творчий (евристичний) підхід до генерації ідей.

Евристичні методи являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. Ці методи активізують та інтегрують мислення, знання, ерудицію. Вони можуть бути індивідуальними або груповими [34].

До індивідуальних евристичних методів відносять методи ключових запитань (доцільно використовувати для накопичення додаткової інформації в умовах проблемної ситуації, вони підказують напрям пошуку та шляхи розв'язання проблеми), інверсії (передбачає використання нестандартних підходів до вирішення нової проблеми), ідеалізації (ґрунтується на уявленні про ідеальний спосіб розв'язання проблеми).

До групових евристичних методів належать: «розумова атака» (сутність полягає у наданні кожному учасникові права подавати найрізноманітніші ідеї вирішення проблеми незалежно від їх обґрунтованості та здійсненності), «конференція ідей» (допускає доброзичливу критику у формі репліки чи коментарю задля покращення ідеї), метод Дельфі та метод номінальної групової техніки.

Логіко-формалізовані методи прийняття рішень. Найчастіше їх використовують для обґрунтування рішень, пов'язаних з інвестуванням коштів у певний проект, що може мати різні альтернативи технічного чи організаційного вирішення. До них належать, зокрема, метод побудови «дерева рішень», платіжна матриця, аналіз чутливості, метод Монте-Карло [27].

Методи оцінювання ризиків поділяються на дві групи: якісні та кількісні.

До якісних методів належать метод «дерева рішень» та експертні методи.

Кількісні методи включають такі методи, як аналіз чутливості та метод Монте-Карло.

Існує три базових типи моделей, які використовуються підприємствами для прийняття управлінських рішень [33]:

фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису чи об'єкта системи;

аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Зокрема, це може бути організаційна схема. Вона являє собою простіший та ефективніший спосіб сприйняття і прояву складних взаємозв'язків структури великої організації, ніж складання переліку взаємозв'язку всіх працівників);

математична модель (символічна), у ній використовуються символи для опису чи властивостей характеристик чи об'єкта події).

Ефективність моделі може бути знижена під впливом дії низки потенційних погрешностей, таких як недостовірні вихідні припущення і передумови та інформаційні обмеження.

Отже, вибір прийнятної альтернативи може виявитися не менш складним процесом, ніж визначення, формулювання можливих варіантів.

Зрештою на вибір варіанта розв'язання управлінської проблеми може впливати досить багато факторів, зокрема: розподіл управлінських повноважень в організації; досвід керівника; емоційний стан менеджера; стиль управління; бачення пріоритетів тощо.

До успіху в прийнятті найкращого управлінського рішення приводить поєднання досвіду, знань кваліфікованих спеціалістів-експертів і мистецтва менеджера зрозуміти, оцінити ситуацію та прийняти єдино правильне рішення.

### 1.3. Характеристика зарубіжних сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві

Швидке впровадження нових технологій, нових форм організацій виробництва, скорочення і навіть зникнення окремих підприємств, виникнення нових сфер зайнятості, комп'ютери, електронне спілкування та Інтернет змінюють способи ведення бізнесу і взаємодію людей у процесі управління персоналом на підприємстві. Обґрунтування необхідності розвитку даної системи дає поштовх для застосування на сучасних підприємствах побудови нових інноваційних технологій та методів використання трудових ресурсів

Система управління трудовою діяльністю кожної країни світу формується під впливом національної системи цінностей, переконань, її культурної спадщини. Кожне наступне покоління, переймаючи досвід попереднього, поетапно «трансює» поведінкові стереотипи, способи та моделі управління персоналом, закладене культурою, традиціями, менталітетом своєї національної спільноти.

Важливість впливу культури країни на цілісну систему управління доводить американський дослідник Г. Хофстеді.

Основними вимірами поділу країн світу за методикою Г. Хофстеді є: дистанція влади (PDI), індивідуалізм–колективізм (IDV), мужність–

жіночність(MAS), прагнення уникнути невизначеності(UAI), довготривалість орієнтації(LTO). Залежно від ступеню вираження певної ознаки можна відразу зробити висновок про особливості системи управління в даній країні. Так, вимір «дистанція влади» характеризує нерівність у розподілі влади між людьми. Низький ступінь (PDI50) – про значну нерівність у розподілі влади. Тобто, кожену зі світових національних культур можна оцінити як культуру з більшою або меншою дистанцією влади.

Український науковець Ю. Палеха [17, с. 88], застосовуючи результати досліджень Міжнародного інституту менеджменту, визначає притаманними українській культурі наступні риси: висока дистанція влади, співвідношення в однакових часах індивідуалізм-колективізм, усереднене значення між мужністю та жіночністю, підвищене прагнення уникнути невизначеності та короткотривалість орієнтації.

«Сьогодні ще далеко не всім зрозуміло, що «ахілесовою п'ятою» української економіки є неефективний механізм управління людськими ресурсами, а ключовою проблемою адаптації України до європейської спільноти економічно розвинутих країн є відхід від технократичного та перехід до антропосоціального стратегічного управління» – пише Г.А. Дмитренко, підкреслюючи важливість вивчення зарубіжного досвіду системи управління трудовою, індивідуалізованою діяльністю персоналу [31, с. 13-14].

Розглядаючи процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту, науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві. Європейська модель управління за своєю сутністю є неоднорідною, а окремі її складові елементи більш подібні із домінантами американської чи японської школи управління персоналом. Тому в теорії та практиці управління трудовою діяльністю працівників в індустріально розвинених країнах слід розрізняти два діаметрально протилежних напрямки – американський і японський.

Управлінська культура в США виникла як відповідь на виклики економічного зростання на початку ХХ ст. і була спрямована на досягнення

успіху як основної мети прагнення всього суспільства, так званої «американської мрії». У основі культури Нового Світу – культура «сильної особистості», сформованої переселенською ідеологією, за якої люди в умовах жорсткої конкуренції та відносно рівних можливостях змушені постійно завойовувати свої соціально-суспільні позиції, тобто проходити «природний відбір» [30]. Американська політика управління трудовою діяльністю є індивідуалізованою, персоніфікованою, активною, конкурентною, професійно орієнтованою, вузькоспеціалізованою, контрольованою, мобільною.

Головним конкурентом США в боротьбі за економічну першість виступає Японія – «країна Сонця, що сходить». Японський менеджмент показав таку високу ефективність, що сприяв досягнення країною в ХХІ ст. статусу «лідер світового економічного розвитку» [28]. Японська система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою.

Засновник компанії «Хонда Моторс» Такео Фудзікава відзначив, що японська й американська системи управління трудовою діяльністю в загальному однакові на 95%, проте дуже відрізняються в усіх важливих пунктах. Тому розглянемо спільні та відмінні риси японської і американської систем управління персоналом з виділенням елементів, притаманних вітчизняній моделі менеджменту, у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Характеристики японської, американської та української моделей управління трудовою діяльністю працівників

Японія	США	Україна
1	2	3
<b>Концепція управління трудовою діяльністю персоналу</b>		
Об'єктом управління є трудовий колектив, група працівників структурного підрозділу підприємства	Об'єктом управління є особистість, працівник із притаманними якостями, знаннями, здібностями	Об'єктом є трудовий колектив із концентрацією уваги на професійно-кваліфікаційних якостях
Підвищена увага до підлеглих(актуальність людського фактора в управлінні виробництвом)	Зростання ролі людського фактора, увага до людини як до виконавця	Увага до людини чисто формальна, використання працівника виключно як виробничого виконавця

Продовження таблиці 1.1

Управління трудовим колективом	Управління за цілями	Управління трудовим потенціалом
Гнучка, нестандартна структура управління	Суворо формалізована структура управління	Формалізована структура із децентралізацією
<b>Спрямованість управління трудовою діяльністю персоналу</b>		
Удосконалення соціально-трудових відносин	Отримання прибутку від застосування трудових ресурсів	Оптимальне використання трудових ресурсів
<b>Загальний принцип управління трудовою діяльністю персоналу</b>		
«Знизу-догори»	«Зверху-донизу»	Зустрічне управління
<b>Характер прийняття управлінських рішень</b>		
Прийняття рішень по принципу консенсусу	Індивідуальний принцип прийняття рішень	Колегіальний характер прийняття рішень
Залучення багатьох людей до підготовки і прийняття рішень	Залучення небагатьох людей до прийняття рішень і «продаж» рішення особам з найвищими цінностями	Залучення небагатьох людей до підготовки і одноосібне прийняття рішення
Повільне прийняття рішень і швидка їх реалізація	Швидке прийняття рішень, повільна реалізація	Швидке прийняття рішень з своєчасною реалізацією
Оцінка управління за колективним результатом	Оцінка управління за індивідуальним результатом	Оцінка управління за індивідуальним чи бригадним результатом
<b>Особливості керівництва трудовою діяльністю персоналу</b>		
Лідер діє як соціальний полегшувач і член групи	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення	Лідер діє як голова групи, що приймає рішення
Патерналістський стиль	Директивний стиль (сильний, фірмовий, визначений)	Директивний стиль
Загальні цінності	Часто різні цінності, індивідуалізм	Особистісні, індивідуальні, суб'єктивні цілі
Уникнення конфронтації, двозначність керівництва, наголос на гармонії	Загальна міжособова конфронтація, наголос на ясності	Міжособистісна конкуренція
Висхідні комунікації	Переважно низхідні комунікації	Низхідні комунікації
Підготовка універсальних керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Основна якість керівника – уміння здійснювати координацію дій і контроль	Головні якості керівника – професіоналізм та ініціатива	Головна якість керівника – професіоналізм
Стосунки з підлеглими особисті неформальні	Стосунки з підлеглими формальні	Формальні стосунки з підлеглими
<b>Організаційна культура в управлінні трудовою діяльністю</b>		
Колективна відповідальність і звітність	Індивідуальна відповідальність	Перевага індивідуальної відповідальності
Неясність відповідальності за рішення	Ясність і конкретність відповідальності за рішення	Чітка відповідальність за рішення

Продовження таблиці 1.1

Неформальні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури	Формальні бюрократичні організаційні структури
Загальна організаційна культура і філософія	Брак загальної організаційної культури, ідентифікація більше професії, ніж компанії	Відсутність загальної організаційної культури
<b>Оцінка результатів трудової діяльності персоналу</b>		
Оцінювання колективного результату	Оцінювання індивідуального результату	Оцінювання колективного результату
Поступове, повільне оцінювання роботи працівників і службове зростання	Швидка оцінка результату та прискорене просування по службі	Оцінка продуктивності робочої групи, поєднання повільного та швидкого просування
<b>Кар'єра учасників трудової діяльності</b>		
Довічне наймання	Короточасне наймання на контрактній основі	Поєднання довговічного і короточасного наймання
Кар'єрне зростання повільне, згідно з врахуванням віку, вислуги років та лояльності до фірми	Кар'єрне зростання стрімке, зумовлене особистими результатами	Кар'єрне зростання залежить від індивідуальних досягнень у групі, авторитету і здібностей
<b>Підвищення кваліфікації учасників трудової діяльності</b>		
Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами підготовки	Без відриву від виробництва у поєднанні із програмами підготовки
Тренінг і розвиток персоналу вважається довгостроковою інвестицією	Тренінг і розвиток персоналу сприймаються із сумнівом (як загроза плінності кадрів)	Розвиток персоналу вважається необхідною, однак дорогою інвестицією
<b>Розподіл повноважень між учасниками трудової діяльності</b>		
Відсутність чітко визначених посад і завдань всередині організації	Функціональна підпорядкованість і чіткі межі повноважень	Визначення повноважень окремих робочих груп
<b>Оплата за результати трудової діяльності персоналу</b>		
За показниками роботи групи, стажем	За індивідуальними досягненнями працівника	За показниками роботи групи
<b>Мотиваційний механізм управління трудовою діяльністю</b>		
Основа-ментальні цінності	Метод «батога і пряника»	Надання свободи дій
<b>Контроль трудової діяльності персоналу</b>		
Колективний контроль	Індивідуальний контроль з боку керівництва	Індивідуальний та груповий контролі
М'який неформалізований контроль	Чітко формалізована жорстка процедура контролю	Формалізована, однак м'яка процедура контролю
Широке використання гуртків контролю якості	Обмежене використання гуртків контролю якості	Мінімальне використання гуртків контролю якості
М'яка неформалізована	Чітко формалізована, жорстка процедура контролю	Формальна на рівні організації, неформальна на рівні команди

Розглянувши характеристики систем управління трудовою діяльністю у США та Японії, відзначимо наявність багатьох спільних або частково однакових елементів у вітчизняній моделі управління персоналом, що свідчить про локальну інтеграцію зарубіжного досвіду в економіку нашої країни.

Отже, управління трудовою діяльністю персоналу на підприємстві в різних країнах світу має свої специфічні особливості, без дослідження яких неможливо сформувані досконалі підходи до удосконалення вітчизняної системи управління персоналом.

### Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретичних аспектів сучасних технологій прийняття управлінських рішень на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Під технологією управління слід розуміти сукупність методів, підходів, процедур, прийомів управлінської праці, які покладені на менеджерів усіх рівнів, спрямованих на досягнення поставлених цілей в частині прийняття ефективних управлінських рішень із забезпеченням циклічного характеру.

2. Загальна схема розробки та прийняття сучасних технологій управління рішення включає 4 етапи розробки та 3 етапи прийняття рішення.

Для прийняття виважених управлінських рішень використовують низку методів, а саме: методи діагностики, економічного аналізу, прогнозування, генерації ідей, евристичні методи тощо.

3. Науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві. У теорії та практиці управління трудовою діяльністю працівників в індустріально розвинених країнах слід розрізняти два діаметрально протилежних напрямки – американський і японський.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРАТ «ДОМІНІК»

#### 2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ПрАТ «Домінік»

ПрАТ «Домінік», відоме як «Полтавакондитер» – підприємство харчової промисловості, розташоване в м. Полтава, зайняте в галузі виробництва кондитерських виробів з багаторічною історією та досвідом.

Його історія починається ще на поч. ХХ ст., коли в Полтаві функціонувало кілька демятків приватних артілей-кондитерських, які поставляли солодощі далеко за межі Полтавської губернії. Після Жовтневого перевороту у 1918 р. міні-фабрики були націоналізовані, а в 1922 р. рішенням Губернської Ради народного господарства, об'єднані в одне кондитерське підприємство, яке отримало назву «Державна кондитерська фабрика» [16].

У 1929 р. на базі фабрики створений Полтавський трест «Полтдержкондфабрика».

У 1934 р. фабриці присвоєно ім'я Сергія Кірова.

У роки німецько-радянської війни підприємство було евакуйоване до Прокоф'євська Алтайського краю, де працювало на потреби армії.

У післявоєнні роки фабрика виготовляла переважно карамель та печиво. Домінувала ручна праця, і тільки у 1952 р. карамельний цех був обладнаний двома напівмеханічними лініями.

На початку 1955 р. Полтавська кондитерська фабрика разом з Полтавським м'ясокомбінатом були найбільшими підприємствами харчової промисловості Полтави та Полтавської області.

З 1960-х рр. розпочалася модернізація виробництва. Були введені в дію вафельний та мармеладний цехи, конвеєри і механізовані лінії, встановлені відливні машини безперервної дії. В результаті, асортимент продукції було

розширено, на фабриці був освоєний випуск карамелі в загорнутому вигляді, а згодом – випуск помадкових, глазуrowаних і неглазуrowаних цукерок.

У 1980 р. споруджено та введено в експлуатацію новий 5-поверховий виробничий корпус, обладнаний новим виробничим обладнанням.

На початок 1989 р. основною продукцією фабрики була льодяникова карамель з фруктовими, лікерними, молочними, медовими і горіховими наповнювачами. Також випускалися цукерки на вафельній основі, глазуrowані і неглазуrowані цукерки, батончики, кремові кондитерські вироби, вафлі, ірис та інша кондитерська продукція, що постачалася до п'яти союзних республік – УРСР, РРФСР, Казахської, Таджикицької та Узбецької РСР.

У 1990 рр. на базі приватизованого підприємства створено відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер».

У 2000 р. підприємство розпочало співпрацю з інвестиційним фондом «SigmaBleyzer», в результаті якої споруджено новий виробничий корпус.

У 2001 р. для ВАТ «Полтавакондитер» було викуплено будівлю недобудованого поліграфічного комплексу, у якому був обладнаний цех з виробництва шоколаду і шоколадних виробів. Виробничі потужності підприємства були збільшені [16].

Для забезпечення оптимальних умов збереження продукції в 2007 р. був запусканий сучасний склад. Він має площу 3500 квадратних метрів і дозволяє одночасно зберігати близько 1500 тон готової продукції.

Технічні можливості складу дозволяють зберігати готову продукцію в необхідних температурних режимах, а також контролювати будь-яких рух продукції на шляху від виробництва до транспортного засобу. Для забезпечення вчасних та якісних поставок клієнтам до складів фабрики підведені автомобільні й залізничні шляхи. Завантаження відбувається безпосередньо у вагони й автотранспорт.

Станом на початок 2014 р. «Полтавакондитер» входило до переліку провідних промислових підприємств Полтави і було одним з найбільших кондитерських підприємств України.

У березні 2015 р. підприємство освоїло випуск нової продукції – печива зі смаком топленого молока.

У 2017 р. підприємство ПрАТ «Полтавакондитер» перереєстровано як ПрАТ «Домінік».

Основною метою діяльності ПрАТ «Домінік» є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників

Предметом діяльності Товариства є: кондитерська промисловість; виробництво сухарів, печива, пирогів, тістечок з тривалим терміном зберігання; оптова торгівля шоколадними та кондитерськими виробами; виробництво кондитерських виробів в тому числі і напівфабрикатів; самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т.ч. фірмову, надання різних послуг населенню; здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства; інвестиційна та фінансова діяльність.

На підприємстві здійснюється виробництво кондитерських виробів на трьох окремих виробничих лініях:

шоколадний виробничий цех;

цукерково-карамельний виробничий цех;

борошняний виробничий цех.

Виробничі лінії розташовані на двох виробничих територіях:

Виробнича територія №1 (м. Полтава, вул. Спаська, 10 );

Виробнича територія №2 (м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2).

Основними видами діяльності підприємства ПрАТ «Домінік» (із зазначенням найменування виду діяльності та коду за КВЕД) [16]:

10.82 - виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів;

10.72 - виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання;

46.36 – оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами.

Виробництво ПрАТ «Домінік» сертифіковано відповідно до вимог міжнародних стандартів якості і безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005, BRC/IFS FOOD, система управління якістю підприємства відповідає вимогам ISO 9001:2015. Також підприємство має сертифікат «HALAL» – підтвердження виробництва продукції ісламським канонічним нормам, що дозволило збільшити продажі в європейські та азіатські країни.

На ПрАТ «Домінік» з 2005 р. впроваджена і сертифікована Система менеджменту якості, що підтверджено сертифікатами на відповідність системи якості згідно вимог ГОСТУ ISO 9001-2001 і Міжнародного стандарту ISO 9001-2000. Крім того, розроблена й впроваджена Система менеджменту безпеки продуктів харчування у відповідності до вимог Міжнародного стандарту ISO 22000:2005 «Система менеджменту безпеки продуктів харчування – вимоги до організації процесу виробництва і поставок». Діюча на підприємстві інтегрована система СМЯ і СМБВП дозволяє виявляти, оцінювати, контролювати і управляти якістю й харчовими ризиками на всіх етапах виробництва [16].

Друга виробнича територія, перша в Україні, повністю сертифікована згідно системи НАССР. Це дало можливість підприємству продавати продукцію в Західній Європі.

Сертифікат ISO 9001:2000 підтверджує відповідність системи менеджменту якості до міжнародного стандарту. За допомогою системи ISO 9001:2000 забезпечуються задані показники якості праці та кінцевого продукту.

Сертифікат ISO 22000:2005 підтверджує відповідність системи менеджменту безпеки продуктів харчування (НАССР) до міжнародного стандарту безпеки. Ця система забезпечує випуск безпечної продукції для споживача та зміцнює довіру зарубіжних партнерів, як до продукту, що випускається, так і до самого виробника.

Сертифікат BRC підтверджує відповідність системи управління якістю та безпеки продукту загальному харчовому стандарту BRC. Дає право реалізації продукції в країнах, в яких сертифікат відповідності стандарту BRC має визнання роздрібною торгівлею.

Досліджуючи ПрАТ «Домінік» як соціально-економічну систему, особливу увагу слід надати організаційній структурі управління підприємства.

Організаційна структура управління ПрАТ «Домінік» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

З метою збільшення торговельної мережі ПрАТ «Домінік» заснувало ТОВ «ТД «ДОМІНІКПОЛТАВА» (м. Полтава), а також за участю сторонніх осіб такі юридичні особи: ТОВ «ТД «ДОМІНІК» (м. Дніпро), ТОВ «ТД «ДОМІНІК-КИЇВ» (м. Київ).

Товариство має розгалужену мережу фірмових магазинів в Полтавській області. Зміни в організаційній структурі Товариства затверджувалися рішеннями Наглядової ради Товариства. У звітному році змін в організаційній структурі не було.

Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) в 2020 р. – 689 осіб. Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) в 2020 р. - 1 особа. Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) в 2020 р. - 0 осіб. Фонд оплати склав – 66760 тис. грн. Фонд оплати праці усіх працівників в 2020 р. зменшився на 4,27% в порівнянні з 2019 р. [16].

Місцезнаходження товариства (юридична адреса товариства): Україна, 36020, м. Полтава, вул. Спаська, 10.

Товариство є юридичною особою за законодавством України, діє на підставі повного господарського розрахунку, має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банку, здійснює облік і веде звітність за встановленою формою.

Для виявлення сильних та слабких сторін ПрАТ «Домінік», тобто конкурентоспроможності підприємства скористаємося SWOT-аналізом – матричним методом аналізу.

SWOT-аналіз – один із найпоширеніших методів сучасного економічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на розвиток суб'єкта господарювання, є обов'язковим етапом формування стратегічних планів і завдань розвитку підприємства [2].

Найважливіше завдання SWOT-аналізу – допомогти підприємству побачити та оцінити всі чинники, що впливають на прийняття рішень, а також визначити можливості розвитку.

Існує безліч ситуацій, що передбачають застосування SWOT-аналізу:

запуск стартапів, нових напрямків бізнесу;

перегляд внутрішньої політики компанії;

розгляд варіантів та можливостей перебудови бізнесу;

перевірка правильності заданого курсу розвитку;

покращення бізнес-процесів;

для загального розуміння ситуації, що склалася на ринку.

Основна мета SWOT-аналізу підприємства – виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку підприємства в рамках конкретної ринкової ситуації.

Застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному підприємству, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах) [23].

Методика проведення SWOT-аналізу передбачає здійснення декількох етапів. На першому етапі складається матриця SWOT-аналізу у формі таблиці, поділеної на чотири сектори (табл. 2.1.). У ній наводиться перелік зовнішніх і

внутрішніх факторів для ПрАТ «Домінік»: сильні та слабкі сторони підприємства, ринкові можливості та загрози.

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналіз ПрАТ «Домінік»

Зовнішнє середовище	
Можливості (О)	Загрози (Т)
1. Покращення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок модернізації та технічного переоснащення виробництва 2. Розвиток рекламних технологій 3. Збільшення експорту продукції, пошук нових ринків збуту 4. Вступ у зону вільної торгівлі з ЄС 5. Розвиток та удосконалення інфраструктури споживчого ринку 6. Розвиток власної сировинної бази	1. Непрогнозована зміна макроекономічних показників, коливання іноземних валют, посилення конкурентної боротьби у галузі 2. Зміна споживчих уподобань 3. Збільшення частки імпортованих товарів на національному ринку 4. Зростання цін на сировину та енергоресурси 5. Зміни у митному законодавстві країн-експортерів
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Висококваліфікований персонал 2. Високий технічний та технологічний рівень роботи компанії 3. Висока якість продукції 4. Широкий асортимент продукції 5. Використання нових технологій та модернізація виробництва 6. Експорт продукції до країн СНГ 7. Вихід підприємства на нові ринки збуту	1. Відчутні коливання обсягів виготовлення продукції залежно від сезонних змін 2. Недостатньо ефективна рекламна кампанія для виготовлення продукції 3. Наявність високої конкуренції в галузі та поява нових товарів-субститутів 4. Зниження обсягів виробництва

Далі необхідно сформулювати розширену матрицю SWOT-аналізу. Таким чином утворяться чотири поля на перетині розділів: поле «сильні сторони та можливості»; поле «слабкі сторони та можливості»; поле «сильні сторони та загрози»; поле «слабкі сторони та загрози».

Так, аналіз зовнішнього середовища дозволив з'ясувати, що на діяльність підприємства впливають фактори, які є зовнішніми можливостями для підприємства, та фактори, що потребують ліквідації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Домінік»

Можливості + Сильні сторони = 13	Загрози + Сильні сторони = 12
Можливості + Слабкі сторони = 10	Загрози + Слабкі сторони = 9

Третій етап полягає у визначенні стратегії підприємства на основі матриці SWOT-аналізу, яка використовується на момент проведення цього аналізу, а саме максимально можливій сумі факторів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Можливі стратегії

Стратегія зростання	Стратегія обмеженого зростання
Стратегія утримання позицій	Стратегія ліквідації або реструктуризації (перепрофілювання)

Результати SWOT-аналізу свідчать, що найбільш прийнятною для ПрАТ «Домінік» буде стратегія зростання.

Основною загрозою для ПрАТ «Домінік» є дуже жорстка конкуренція на ринку. Тому підприємству необхідно стежити за діяльністю конкурентів, а також своєчасно оновлювати асортимент.

Після проведеного SWOT-аналізу проаналізуємо персонал ПрАТ «Домінік», інформаційною базою якого є штатний розклад підприємства та форма звітності №1-ПВ «Звіт з праці».

Трудові відносини працівників ПрАТ «Домінік» регулюються законодавством про працю.

Трудовий колектив підприємства складають працівники, які беруть участь своєю працею в його діяльності на основі трудового договору, контракту та найманих по угодах на виконання робіт.

ПрАТ «Домінік» самостійно вирішує всі питання кадрового забезпечення своєї діяльності, в тому числі в межах чинного законодавства визначає загальну чисельність працівників, порядок найму та звільнення, внутрішній трудовий

розпорядок, форми і системи оплати праці, порядок надання вихідних днів, щорічних відпусток, тощо.

ПрАТ «Домінік» приймає необхідні заходи для поліпшення соціально-економічних умов життя працівників, створює безпечні умови праці для своїх працівників, постійно проводить заходи з поліпшення умов праці, охорони праці, протипожежної і протиепідемічної безпеки працівників.

Трудові доходи кожного працівника ПрАТ «Домінік», різного роду заохочення, стягнення, а також пільги, які надаються підприємством, порядок їх виплат визначається Правлінням і залежать від результатів фінансово-господарської діяльності, особистого вкладу і обумовлюються при укладанні трудових договорів, контрактів, угод.

Працівники Товариства мають право на всі види соціального забезпечення, передбачені чинним законодавством і колективним договором (в межах наявних коштів).

Аналіз та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Домінік» за категоріями зайнятих протягом 2017-2019 рр. представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Домінік» за категоріями зайнятих у 2018-2020 рр., осіб

Категорія зайнятих	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал, у тому числі:	116	13,30	108	13,58	85	12,34	-31	-23
керівники	34	3,90	31	3,90	26	3,77	-8	-5
спеціалісти	47	5,39	45	5,66	34	4,93	-13	-11
технічні працівники	35	4,01	32	4,03	25	3,63	-10	-7
Виробничий персонал	756	86,70	687	86,42	604	87,66	-152	-83
Разом	872	100,00	795	100,00	689	100,00	-183	-106
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	7	0,75	6	0,88	7	1,31	1	1

Аналізуючи структуру персоналу підприємства спостерігаємо динаміку зменшення загальної кількості працівників протягом аналізованого періоду на 183 особи. Найбільшу частку у питомій вазі персоналу за 2018-2020 рр. складає виробничий персонал ПрАТ «Домінік»: у 2018 р. питома вага даної групи складає 86,70%, у 2019 р. – 86,42%, а у 2020 р. – 87,66%. Питома вага управлінського персоналу за період дослідження зменшилася на 31 особу і на кінець 2020 р. складає 12,34% від загальної кількості персоналу. Керівний склад становить 3,77% від управлінського персоналу підприємства, спеціалісти – 4,93%, технічні працівники – 3,63%.

Динаміка зміни управлінського та виробничого персоналу підприємства зображено на рис. 2.1.



Рисунок 2.1 – Динаміка зміни управлінського та виробничого персоналу ПрАТ «Домінік», 2018-2020 рр., осіб

Розглянемо динаміку вікової структури персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. (табл. 2.5).

По всіх вікових групах персоналу ПрАТ «Домінік» спостерігається негативна динаміка зменшення працівників, що може бути пов'язано із модернізацією виробничого процесу та скороченням штату.

Таблиця 2.5 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу  
ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., осіб

Вікова категорія	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Молодь віком від 15-24 років	169	19,38	157	19,75	140	20,32	-29	-17
25-49 років	483	55,39	472	59,37	423	61,39	-60	-49
50-59 років	112	12,84	86	10,82	68	9,87	-44	-18
60-65 років	85	9,75	65	8,18	49	7,11	-36	-16
Пенсійного віку	23	2,64	15	1,89	9	1,31	-14	-6
Разом	872	100,00	795	100,00	689	100,00	-183	-106

Найбільшу частку від загальної кількості працівників складають працівники віком від 25 до 49 років: у 2018 р. їх частка складає 55,39%, у 2019 р. – 59,37%, а у 2020 р. – 61,39%. Також на підприємстві працюють пенсіонери, їх частка з кожним роком скорочується і на кінець 2020 р. складає 1,31%, що пов'язано з виходом на пенсію.

Динаміку зміни вікової структури персоналу ПрАТ «Домінік» представлено на рис. 2.2.

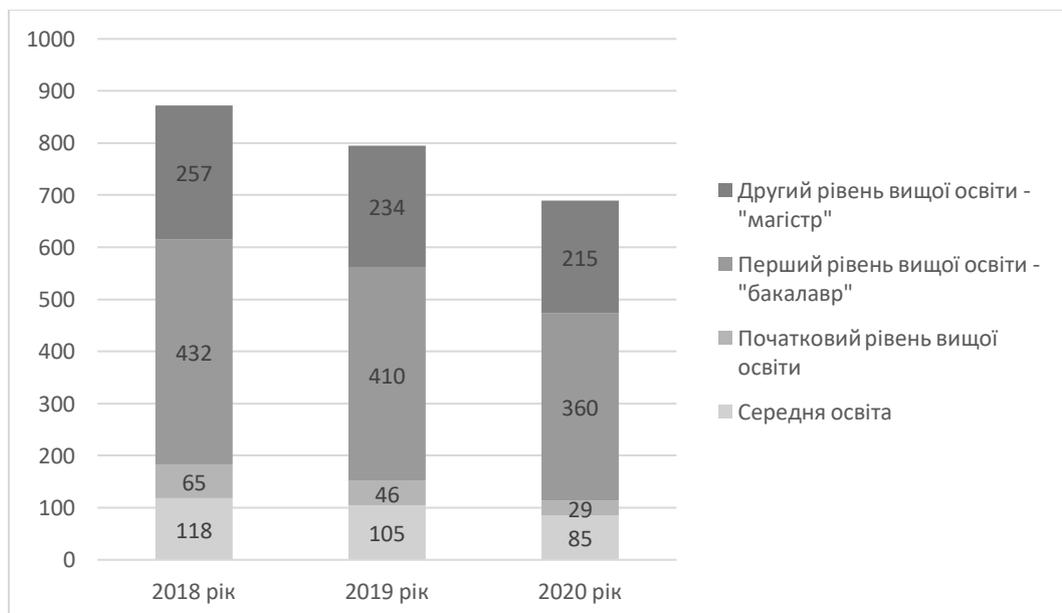


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни вікової структури персоналу  
ПрАТ «Домінік», 2018-2020 рр., осіб

Динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Домінік» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., осіб

Рівень освіти	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	118	13,53	105	13,21	85	12,34	-33	-20
Початковий рівень вищої освіти	65	7,45	46	5,79	29	4,21	-36	-17
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	432	49,54	410	51,57	360	52,25	-72	-50
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	257	29,47	234	29,43	215	31,20	-42	-19
Разом	872	100,00	795	100,00	689	100,00	-183	-106
Перекваліфікація персоналу	72	8,26	63	7,92	58	8,42	-14	-5
Навчалися за кордоном	26	2,98	25	3,14	17	2,47	-9	-8

Як бачимо з табл. 2.6, на підприємстві переважає кількість працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр», що на кінець 2020 р. складає 52,25% і другим рівнем вищої освіти – «магістр» – 31,20%, що свідчить про високу кваліфікацію працівників, їх професіоналізм.

У складі розвитку персоналу, на який спрямована кадрова політика підприємства, знаходяться: професійна підготовка та адаптація, планування професійної кар'єри працюючих, стимулювання розвитку персоналу.

За період дослідження на курси перекваліфікації ПрАТ «Домінік» було відправлено 193 особи, за цей період здобували знання за кордоном 68 осіб.

Розглянемо та проаналізуємо динаміку показників плинності кадрів ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. (табл. 2.7).

Для того, щоб проаналізувати показники плинності персоналу ПрАТ «Домінік» потрібно розрахувати основні коефіцієнти, до яких належать: коефіцієнт оновлення персоналу, коефіцієнт вибуття, коефіцієнт плинності

кадрів, коефіцієнт абстентеїзму та коефіцієнт внутрішньої мобільності.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	-	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,24	0,10	0,15		0,06
Коефіцієнт плинності кадрів	0,01	0,01	0,01	0,00	0,00
Коефіцієнт абстентеїзму	0,5	0,3	0,22	-0,28	-0,08
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,08	0,08	0,08	0,00	0,00

Коефіцієнт оновлення персоналу є співвідношенням кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року, до середньоспискової чисельності персоналу підприємства. Оскільки за період з 2018 по 2020 рр. на ПрАТ «Домінік» у відділі кадрів не було зареєстровано прийняття на роботу жодного працівника, даний показник для досліджуваного суб'єкта господарювання ми розрахувати не можемо.

Коефіцієнт вибуття персоналу є співвідношенням кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньоспискової чисельності персоналу на початок року. На підприємстві спостерігається зростання даного показника, що свідчить про збільшення кількості вибуваючого персоналу.

Коефіцієнт плинності кадрів – співвідношення кількості звільнених працівників (за винятком тих, що звільнені за скороченням штату) до середньоспискової чисельності працівників протягом року. На ПрАТ «Домінік» даний показник за період дослідження не змінився, що позитивно характеризує суб'єкта господарювання, адже свідчить про відносну сталість складу працівників.

Коефіцієнт абстентеїзму – співвідношення робочого часу, втраченого співробітниками протягом року до загального фонду робочого часу підприємства за рік. Враховуються всі пропуски робочого часу – по хворобі,

прогули тощо, окрім відпустки та вимушених відгулів за ініціативою підприємства. Спостерігається динаміка зменшення даного коефіцієнта, що позитивно відображається на продуктивності праці ПрАТ «Домінік».

Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу розраховується як співвідношення кількості працівників, які змінили посаду протягом року, до середньоспискової чисельності працівників підприємства. Даний показник за період дослідження не змінився, станом на 2020 р. він складає 0,08 одиниць.

Проаналізуємо фонд заробітної плати ПрАТ «Домінік», результати дослідження представимо у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., грн.

Категорія зайнятих	2018 рік		2019 рік		2020 рік		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
Фонд заробітної плати, у тому числі:	79578	100,00	69740	100,00	66760	100,00	-12818	-2980
1.1. Фонд основної заробітної плати	36854	46,31	31822	45,63	30854	46,22	-6000	-968
1.2. Фонд додаткової заробітної плати, з нього:	36179	45,46	33098	47,46	31625	47,37	-4554	-1473
надбавки та доплати згідно чинного законодавства	19994	25,13	18235	26,15	17540	26,27	-2454	-695
премії за виробничі результати	16185	20,34	14863	21,31	14085	21,10	-2100	-778
1.3. Інші виплати	6545	8,22	4820	6,91	4281	6,41	-2264	-539

Фонд оплати праці за період дослідження зменшився на 12818 грн. і на кінець 2020 р. складає 66760 грн.

Найбільшу частку у фонді заробітної плати складає фонд основної заробітної плати, що на кінець 2020 р. становить 30854 грн., або 46,22%. Значну частку у структурі займає фонд додаткової заробітної плати, що складається із надбавок та доплат, а також премії за виробничі результати.

Станом на 2020 р. фонд додаткової заробітної плати становить 31625 грн.,

або 47,37% від фонду заробітної плати, з них: надбавки та доплати згідно чинного законодавства складають 17540 грн., або 26,27%, а премії за виробничі результати – 14085 грн., або 21,10%.

Найменшу частку у структурі фонду заробітної плати займають інші виплати, що на кінець досліджуваного періоду складають близько 6%.

Отже, у ході виконання дипломної роботи ми з'ясували, що найбільш прийнятною для ПрАТ «Домінік» буде стратегія зростання.

Аналізуючи структуру персоналу підприємства спостерігаємо динаміку зменшення загальної кількості працівників протягом аналізованого періоду на 183 особи. Найбільшу частку у питомій вазі персоналу за 2018-2020 рр. складає виробничий персонал ПрАТ «Домінік». Значну частку від загальної кількості працівників становить вікова категорія працюючих віком від 25 до 49 років

Фонд оплати праці ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. зменшився на 12818 грн. і складає 66760 грн.

## 2.2. Фінансово-господарський аналіз діяльності ПрАТ «Домінік»

Фінансово-економічний аналіз зорієнтований на оцінювання фінансового стану, фінансових результатів та ефективності діяльності підприємства. Він дає змогу виявити напрямки й обмеження фінансового розвитку та реструктуризації фінансової політики.

Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності підприємства базується на даних річної фінансової звітності, зокрема:

Форма №1 «Баланс»;

Форма №2 «Звіт про фінансові результати»;

Форма №3 «Звіт про рух грошових коштів»;

Форма №4 «Звіт про власний капітал»;

Форма №5 «Примітки до фінансової звітності»;

Форма №1-ПВ «Звіт з праці»;

Форма №1-підприємництво «Структурне обстеження підприємства»;

Форма №11-ОЗ (річна) «Звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію (знос)».

Фінансово-економічний стан – одна з найважливіших характеристик діяльності підприємства. Він залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності підприємства.

Фінансово-економічний аналіз дає змогу реалізувати такі завдання: оцінити результати й ефективність діяльності підприємства, його поточний фінансовий стан, скласти прогноз розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; оцінити динаміку фінансових показників за певний період часу і фактори, що викликали відповідні зміни; оцінити наявні фінансові обмеження на шляху реалізації організаційних перетворень; виявити й оцінити можливі джерела фінансування заходів щодо реструктуризації і можливий ефект від їх реалізації.

Набір джерел інформації та методів, що застосовуються, і кількість показників, що розраховуються при проведенні фінансово-економічного аналізу, залежать від цілей дослідження.

Проведемо фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр., отримані дані занесемо до табл. 2.9.

Аналізуючи капітал підприємства бачимо, що середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Домінік» за період дослідження зросла на 48119,5 тис. грн. На це вплинуло зростання власного капіталу на 47685 тис. грн., що позитивно відображається на фінансово-економічному становищі підприємства.

Така динаміка свідчить про зростання рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу ПрАТ «Домінік», тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідних умовах.

Таблиця 2.9 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Домінік»

Показники	Од. виміру	Джерела інформації, розрахунок	Роки			Відхилення			
			2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
1. Капітал підприємства									
Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	389439	405855,5	437558	48119,5	12,36	31702,5	7,81
Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	349048	370873	396733	47685	13,66	25860,5	6,97
2. Ресурси підприємства									
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	150973,5	136640	149172	-1801,5	-1,19	12532	9,17
Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	766	610	506	-260	-33,94	-104	-17,05
Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	Форма 1 «Баланс»	235661,5	266365,5	286197,5	50536	21,44	19832	7,45
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	Форма 1- підприємництво, форма 1-ПВ	872	795	689	-183	-20,99	-106	-13,33
3. Економічні показники									
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	565951	502668	436532	-129419	-22,87	-66136	-13,16
Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	Форма 1- підприємництво	505512,70	372887,00	304153,00	-201359,70	-39,83	-68734,00	-18,43
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	549621	496673	438632	-110989	-20,19	-58041	-11,69
Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	Форма 1-ПВ	79578	69740	66760	-12818	-16,11	-2980	-4,27
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	(3.4/2.4/12)*1000	7604,93	7310,27	8074,50	469,57	6,17	764,23	10,45

## Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7=6-4	8=6/4*100-100	9=6-5	10=6/5*100-100
<b>4. Фінансові результати</b>									
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	111583	92891	80285	-31298	-28,05	-12606	-13,57
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	25489	19858	31914	6425	25,21	12056	60,71
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	27630	26407	38050	10420	37,71	11643	44,09
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	Форма 2 «Звіт про фінансові результати»	22472	21215	30503	8031	35,74	9288	43,78
<b>5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат</b>									
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	3.2 / п.2.4	579,72	469,04	441,44	-138,28	-23,85	-27,60	-5,88
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		Сума зносу/Первісна вартість ОЗ (форма 1)	0,51	0,60	0,55	0,04	7,30	-0,04	-7,45
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	п.3.2 / п.2.1	3,35	2,73	2,04	-1,31	-39,11	-0,69	-25,29
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	п.3.1 / п.2.3	2,40	1,89	1,53	-0,88	-36,49	-0,36	-19,17
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	360 дн. / п.5.6	150	191	236	86	57,45	45	23,72
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	п.4.1 / п.1.1	0,29	0,23	0,18	-0,10	-35,96	-0,05	-19,83
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	п.3.3 / п.3.2*100	108,73	133,20	144,21	35,49	32,64	11,02	8,27
<b>6. Показники рентабельності підприємства</b>									
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	п.4.3 / п.1.1*100	0,07	0,07	0,09	0,02	X	0,02	X
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	п.4.4 / п.1.2*100	0,06	0,06	0,08	0,01	X	0,02	X
6.3. Рентабельність продукції	%	п.4.2 / п.3.3*100	0,05	0,04	0,07	0,03	X	0,03	X

Динаміка зміни капіталу ПрАТ «Домінік» представлено на рис. 2.3.

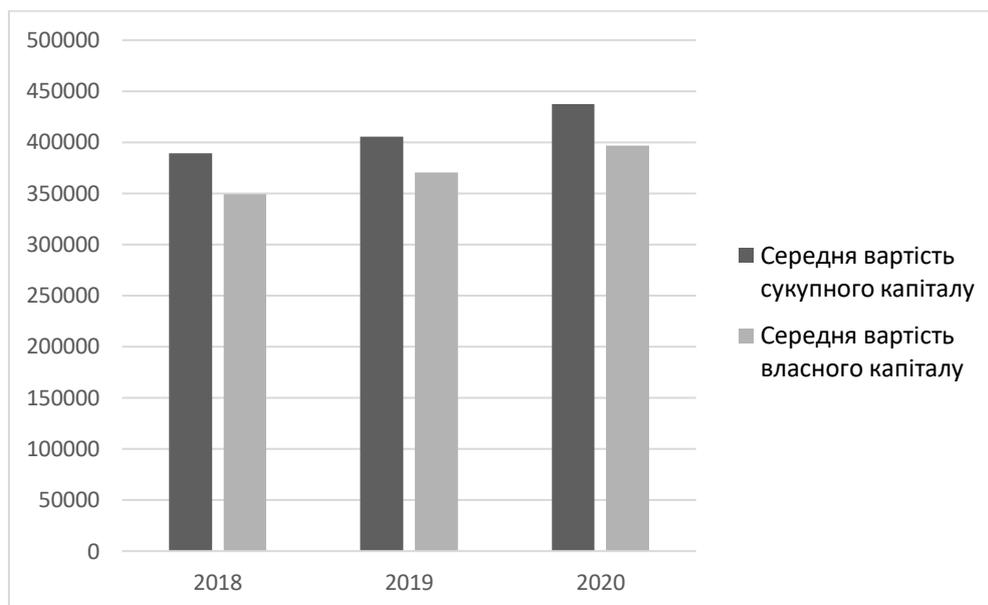


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни капіталу ПрАТ «Домінік», 2018-2020 рр., тис. грн.

Проаналізувавши ресурси підприємства, спостерігаємо зменшення середньорічної вартості основних засобів за 2018-2020 рр. на 1801,5 тис. грн.

Середньорічна вартість нематеріальних активів також зменшилася на 260 тис. грн., натомість середні залишки оборотних засобів підприємства зросли на 50536 тис. грн. (рис. 2.4).

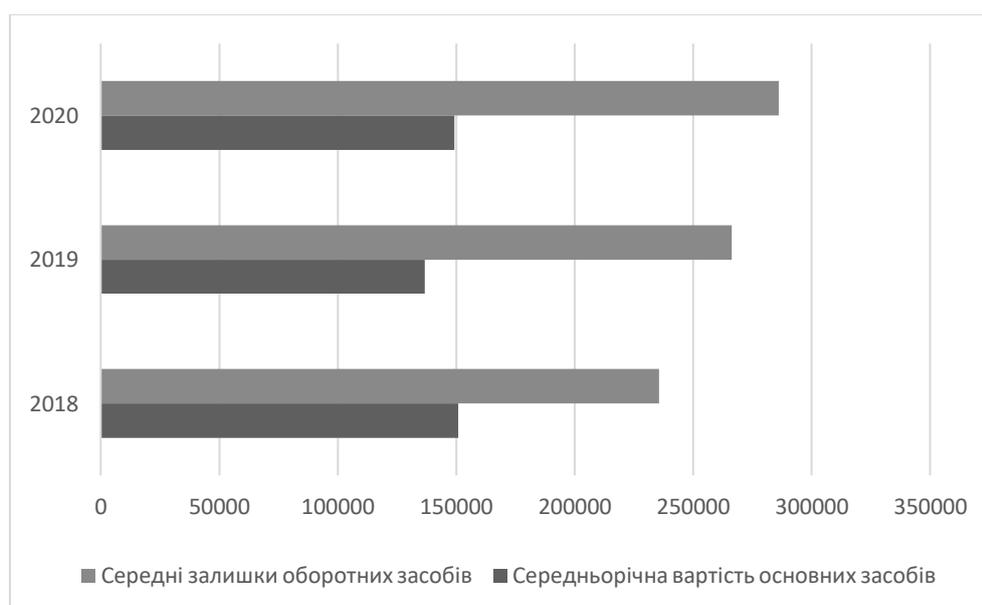


Рисунок 2.4 – Динаміка зміни ресурсів ПрАТ «Домінік», 2018-2020 рр., тис. грн.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства у 2018 р. складала 872 особи. У 2019 р. чисельність працівників зменшилася до 795 осіб, а у 2020 р. становить 689 осіб. Загалом за період дослідження середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «Домінік» скоротилася на 183 особи, що може бути пов'язано із модернізацією виробничого процесу, скороченням штату та виходом людей на пенсію.

Аналізуючи економічні показники суб'єкта господарювання нами було встановлено зменшення чистого прибутку (виручки) від реалізації продукції (товару, робіт, послуг) на 129419 тис. грн. Зменшення чистого прибутку обумовлено тим, що перевищення доходів над витратами в аналізованому періоді менш вагоміше, ніж в минулому. Звичайна діяльність підприємства є прибутковою.

Зменшення виручки від реалізації залежить від зменшення обсягів реалізованої продукції, робіт, послуг на 201359,70 тис. грн. (рис. 2.5). Основними видами послуг ПрАТ «Домінік» є виготовлення: печива, шоколаду, цукерок та драже. На кінець 2020 р. обсяг реалізованої продукції досліджуваного підприємства склав 304153 тис. грн.

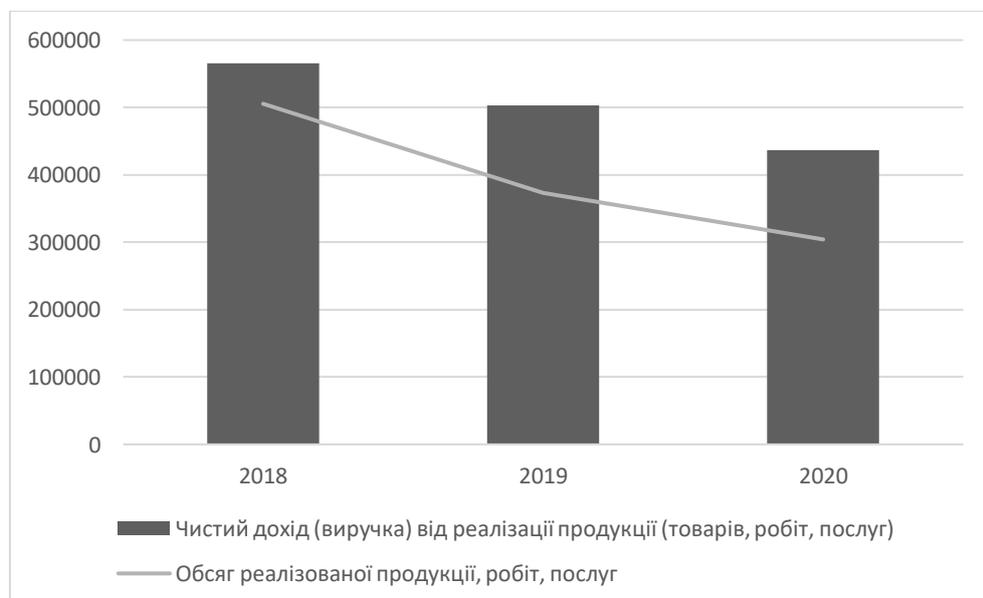


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни виручки від реалізації та обсягів реалізованої продукції ПрАТ «Домінік», 2018-2020 рр., тис. грн.

Спостерігається зменшення операційних витрат. За період дослідження вони зменшилися на 110989 тис. грн., що може свідчити про покращення кон'юнктури кредитного ринку або банківського управління.

Фонд оплати праці ПрАТ «Домінік» за 2018-2020 рр. зменшився на 12818 тис. грн. і на кінець 2020 р. складає 66760 тис. грн. Фонд оплати праці усіх працівників у 2020 р. зменшився на 4,27% у порівнянні з 2019 р., а у 2019 р. – на 12,36% у порівнянні з 2018 р.

Криза на ринку трудових ресурсів спонукала переглядати фонд оплати праці, що вплинуло на собівартість продукції.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника за період зросла на 469,57 грн. і станом на 2020 р. складає 8074,50 грн.

Динаміку зміни фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати одного працівника проілюстровано на рис. 2.6.

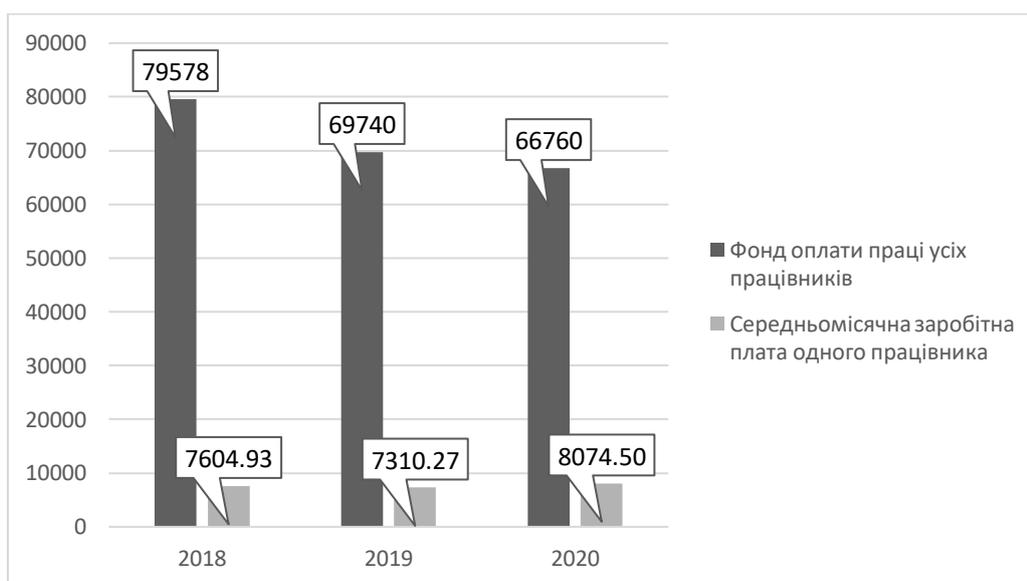


Рисунок 2.6 – Динаміка зміни фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати ПрАТ «Домінік», 2018-2020 рр., грн.

Розглядаючи фінансові результати діяльності ПрАТ «Домінік» спостерігаємо зменшення валового прибутку за період на суму 31298 тис. грн., що на кінець 2020 р. складає 80285 тис. грн.

Прибуток від операційної діяльності підприємства зріс на 6425 тис. грн., що свідчить про зростання ефективності управління господарською діяльністю ПрАТ «Домінік». У 2020 р. даний показник складає 31914 тис. грн.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування за 2018-2020 рр. зріс на 10420 тис. грн. і складає 38050 тис. грн.

За результатами діяльності 2020 р. ПрАТ «Домінік» отримало чистий прибуток у розмірі 30503 тис. грн., що на 43,8% більше, ніж за результатами 2019 р. Загалом чистий прибуток підприємства зріс на 8031 тис. грн. Основними факторами, що вплинули на дану тенденцію стали отримання значного доходу від коливання валютних курсів, також реалізація необоротних активів.

Динаміку фінансових результатів ПрАТ «Домінік» зображено на рис. 2.7.

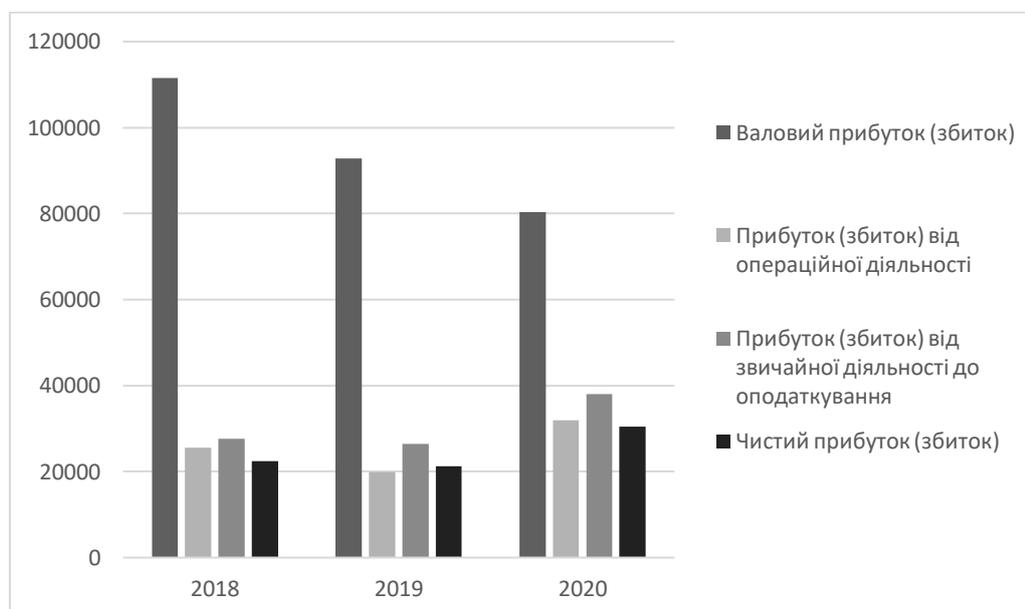


Рисунок 2.7 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Домінік», 2018-2020 рр., тис. грн.

Проаналізувавши показники ефективності використання ресурсів та витрат спостерігаємо зниження продуктивності праці працівників на 23,85%, або на 138,28 тис. грн., що може свідчити про зниження рівня організації виробництва.

Коефіцієнт зносу основних засобів зазнав незначного зростання на 0,04 одиниць, що може говорити про погіршення стану матеріально-технічної бази ПрАТ «Домінік».

Зменшення показника фондівдачі за 2018-2020 рр. на 1,31 грн./грн. свідчить про зниження ефективності від основних фондів підприємства. Станом на 2020 р. даний показник складає 2,04 грн./грн.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів за період дослідження зменшився на 0,88грн./грн. Станом на 2020 р. на кожен гривню вкладених у підприємство коштів припадає 1,53 грн./грн. чистого доходу.

Середній період обороту оборотних засобів ПрАТ «Домінік» у 2018 р. становить 150 днів, у 2019 р. – 191 днів, у 2020 р. – 236 днів. Загалом за період дослідження даний показник зріс на 86 днів.

Капіталовіддача підприємства зменшилася на 0,10 оборота, що свідчить про зниження ефективності вкладених коштів у основний капітал суб'єкта господарювання. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції зросли.

Показники рентабельності зростають. Рентабельність власного капіталу підприємства станом на 2020 р. складає 0,08%. Збільшення рентабельності власного капіталу ПрАТ «Домінік» свідчить про підвищення здатності підприємства генерувати прибуток власникам.

Рентабельність продукції суб'єкта господарювання на кінець досліджуваного періоду складає 0,07%. Збільшення даного показника свідчить про зростання рівня ефективності реалізованої продукції.

Отже, проаналізувавши основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Домінік» було виявлено зростання рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу підприємства, тобто здатності залучати позикові кошти на вигідних умовах.

Спостерігається незначне погіршення стану матеріально-технічної бази ПрАТ «Домінік». Середній період обороту оборотних засобів підприємства протягом досліджуваного періоду зростає.

Показники рентабельності ПрАТ «Домінік» свідчать про підвищення здатності підприємства генерувати прибуток власникам, а також зростання рівня ефективності реалізованої продукції.

### 2.3. Діагностика технологій прийняття управлінських рішень ПрАТ «Домінік»

Кінцевим результатом діяльності менеджера є прийняття управлінських рішень. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. Процес прийняття рішень складається не тільки з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, встановлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо. Отже, прийняття управлінських рішень – це процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, тобто вибором дії, яка спрямована на усунення проблемної ситуації.

Кожне управлінське рішення націлене на досягнення конкретного результату, тому метою управлінської діяльності є знаходження таких форм, методів, засобів і інструментів прийняття рішень, які могли б сприяти досягненню оптимального результату в конкретних умовах і обставинах.

Технологія розробки, прийняття і реалізації рішень та процедур, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій мусить передбачати їх чітку послідовність. Розробляючи управлінські процедури, необхідно встановити порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних із збиранням, рухом, зберіганням, обробкою, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити інші дії, зумовлені потребою розв'язання господарських завдань ПрАТ «Домінік».

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення ПрАТ «Домінік» включає декілька стадій (рис. 2.8).

На стадії підготовки проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні, який включає пошук, збір, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують рішення.

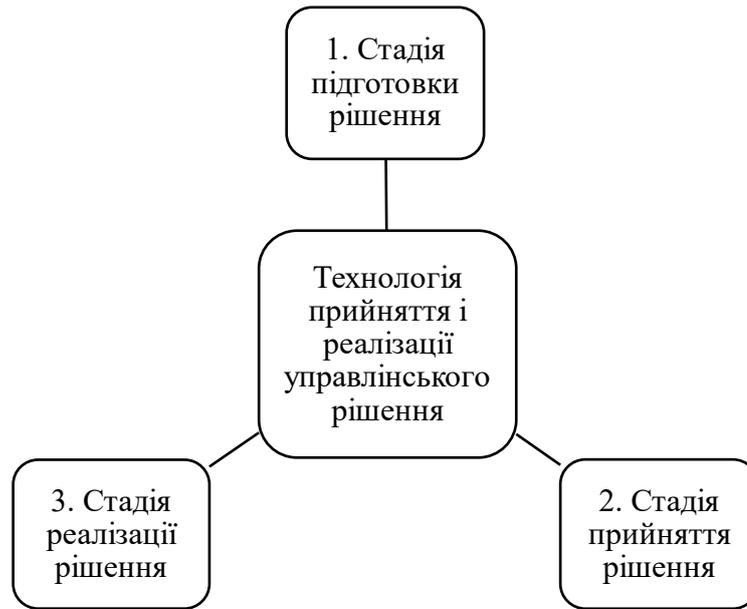


Рисунок 2.8 – Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення ПрАТ «Домінік»

Стадія прийняття включає розробку й оцінку альтернативних рішень, визначаються критерії вибору оптимального рішення, після цього вибирається і приймається найкраще рішення.

На стадії реалізації розробляються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи, а також дається оцінка результату, отриманому внаслідок реалізації рішення.

Процес підготовки і прийняття управлінських рішень на ПрАТ «Домінік» зображено у вигляді блок-схеми, поданої на рис.2.9.

У найпростішому випадку після виявлення проблеми та встановлення чинників, що призвели до її виникнення в рамках існуючих ресурсних чи інституційних обмежень розробляються рішення, з яких вибирається найкраще – те, яке відповідає обумовленим критеріям вирішення проблеми. Кількість запропонованих для вирішення проблеми варіантів залежить від багатьох чинників, зокрема, наявних ресурсів, часу, доступності інформації тощо.

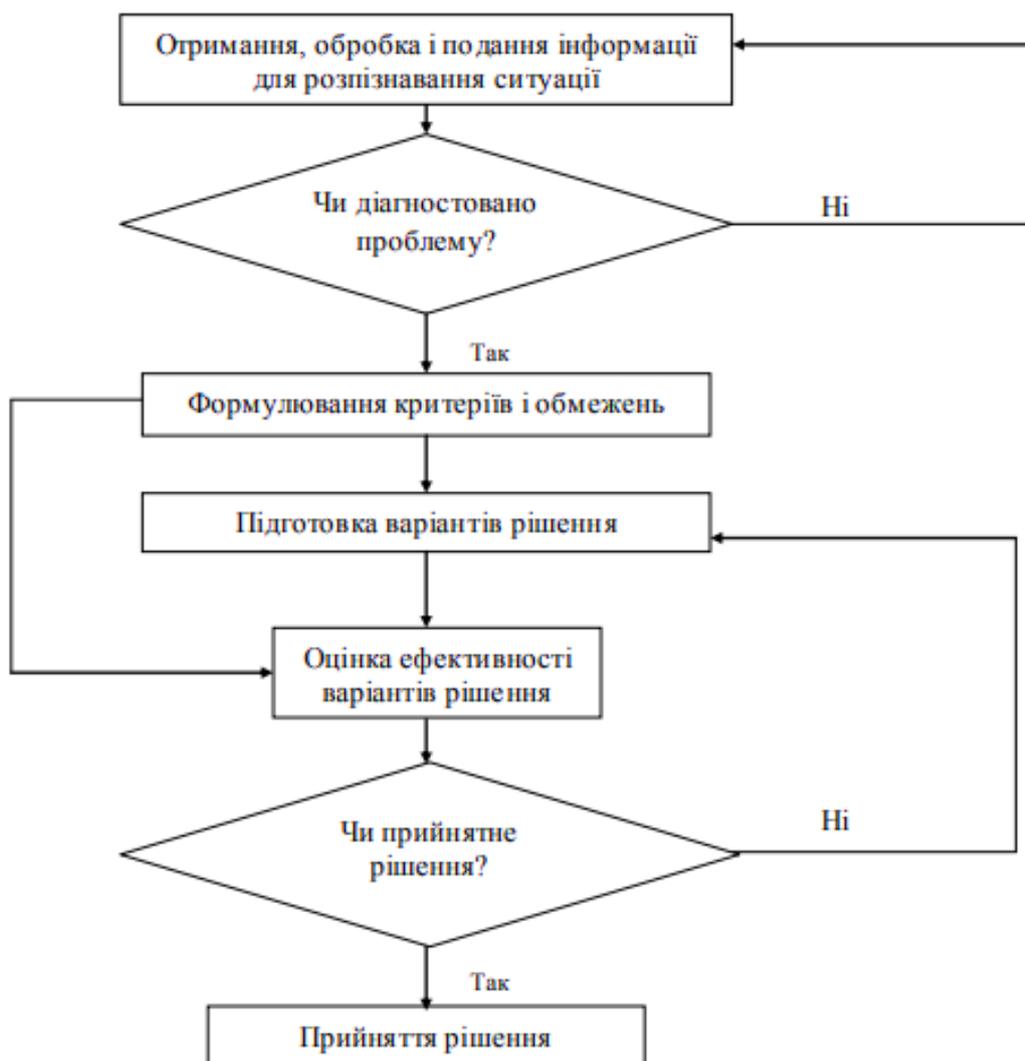


Рисунок 2.9 – Блок-схема підготовки і прийняття управлінських рішень  
ПрАТ «Домінік»

У багатьох випадках за умов нестачі часу приймається не найкраще рішення, а те, що перше спало на думку, якщо тільки воно дозволяє усунути проблему. Після цього пошук і аналіз інформації припиняється.

Необхідним елементом процесу прийняття управлінських рішень є оцінка тих дій, що виконуються на його різних етапах. Так, на етапі діагностики проблеми – це оцінка меж, масштабів та рівня поширення проблеми, на етапі обґрунтування – оцінка різних варіантів, що пропонуються для вирішення проблеми, на етапі прийняття рішення – оцінка очікуваних наслідків від його реалізації. Для цієї мети використовують критерії.

На першому етапі критеріями розпізнавання проблеми найчастіше служить визначена ціль, за відхиленням від якої і виявляють проблему. Отже, керівники всіх рівнів мусять мати чітко сформульовані цілі та задачі своєї діяльності. При відсутності їх прояву проблеми відчують чисто інтуїтивно або ж за надходженням сигналів, що суттєво ускладнює процес прийняття рішень.

На етапі розробки варіантів вирішення проблеми застосовують різні критерії, які дозволяють із багатьох пропозицій вибрати ті, що є найбільш корисними для досліджуваного нами ПрАТ «Домінік». Від обґрунтованості цих критеріїв залежить якість управлінського рішення і, в кінцевому підсумку, адаптивність та ефективність організації. Найповніше розроблена система критеріїв для структурованих проблем, для вирішення яких використовуються економіко-математичні методи. Критеріями тут можуть служити мінімум витрат чи максимум дохідності, термін окупності інвестицій чи найвищий рівень продуктивності праці. Дуже часто критерієм може бути фактор часу, протягом якого рішення буде втілюватися у життя. В умовах високої інфляції чи політичної нестабільності буде надаватися перевага рішенням, що принесуть позитивний результат протягом короткого часу. Слід пам'ятати, що критерії, які використовуються для вирішення завдань на нижчому рівні, мають узгоджуватися з критеріями, сформульованими на вищому рівні, і сприяти досягненню цілей цього рівня.

Для неструктурованих чи слабо структурованих проблем важко визначити чіткі критерії відбору рішень, тому на ПрАТ «Домінік» може використовуватися система зважених критеріїв, яка за певних умов дає непоганий результат.

Поряд із прийняттям управлінських рішень, не менш важливою ланкою технології управління є їх реалізація. Часто справа ускладнюється тим, що люди своєю діяльністю можуть вносити суттєві корективи у початковий варіант рішення. Тому у технологічному ланцюзі управлінських операцій, спрямованих на розв'язання проблем, складним і відповідальним є етап виконання прийнятих рішень. Якщо мова йде про надскладні і важливі рішення, спеціалісти на ПрАТ «Домінік» розробляють спеціальні організаційні процедури, визначаючи:

на якому рівні слід приймати рішення;  
хто готує інформацію, проект рішення та його обґрунтування;  
з якими структурними підрозділами і працівниками узгоджуються рішення;  
хто контролює і відповідає за виконання рішення;  
хто наділяється правом вносити корективи у зміст рішення і строки його виконання;  
яка форма звітності про виконання рішень;  
хто оцінює рішення і дає висновок про ступінь досягнення поставленої мети (ефективність рішення).

Прискорити процес прийняття рішень на ПрАТ «Домінік» і підвищити їх якість можна, дотримуючись наступних рекомендацій:

формулювання проблем, розробка і вибір рішення мають бути сконцентровані на тому рівні ієрархії управління, де для цього є відповідна інформація;

інформація має надходити від усіх підрозділів ПрАТ «Домінік», що знаходяться на різних рівнях управління і виконують різноманітні функції;

вибір і ухвалення рішення мусить відбуватися з врахуванням інтересів і можливостей тих ланок управління, на які буде покладене виконання рішення або які зацікавлені у його реалізації.

Виконання рішення на ПрАТ «Домінік» передбачає здійснення певних операцій:

визначення календарних строків (кінцевих і проміжних) виконання рішення;

призначення відповідального виконавця або кількох виконавців, доведення рішення до виконавців, а в разі потреби – до всього колективу;

інструктаж виконавців, роз'яснення кожному з них його місця в загальному трудовому процесі, конкретизація завдань і відповідальності;

матеріально-технічне забезпечення процесу праці, включаючи обґрунтований розподіл ресурсів;

проведення інструктивної наради, роз'яснення цілей і завдань;  
координація дій виконавців;  
коригування раніше прийнятого рішення;  
мотивація діяльності виконавців;  
облік і контроль виконання.

Зупинимось детальніше на деяких аспектах виконання рішення. Розподіляючи завдання серед виконавців, доцільно виходити з таких міркувань:

якщо виконання доручення потребує різних знань і кваліфікації, виконавцеві по можливості дають таке завдання, щоб воно спонукало його до підвищення досягнутого рівня кваліфікації і розвитку здібностей;

обсяг роботи має відповідати можливостям працівника, оскільки як надмірне, так і недостатнє навантаження негативно впливає на якість виконання;

чітке визначення кола обов'язків працівника дасть змогу усунути можливість відмови від виконання певних робіт, пов'язаних із реалізацією рішення;

розроблені показники і стандарти на виконання робіт мусять точно відображати ступінь досягнення поставленої цілі, а також якість здійснюваних операцій;

підлеглим доцільно надавати усю необхідну для виконання завдань інформацію і делегувати їм достатні повноваження для коригування процесу реалізації рішень.

Успішне керівництво реалізацією рішень потребує не лише раціонального розподілу робіт між підлеглими, але й здатності налаштовувати їх на виконання завдань, спонукати проявляти ініціативність. Для цього на підприємстві використовують всі форми зовнішнього впливу на працівника, щоб він виконував бажані дії швидше за своїми власними мотивами, ніж під впливом формальних інструкцій.

Реалізація управлінських рішень відбувається за планом, згідно встановлених термінів, коли менеджери ПрАТ «Домінік» приділяють достатню увагу контролю за ходом їх виконання і своєчасному внесенню необхідних

коректив у дії підлеглих в разі зміни умов реалізації рішень. Контроль забезпечується організацією зворотного зв'язку, який особливо важливий для реалізації рішення, що виконується у декілька етапів. Зворотний зв'язок дає змогу своєчасно отримувати інформацію для коригування рішень, вносити ті чи інші зміни у перебіг їх виконання, якщо того потребують обставини.

Отже, наведена нами схема прийняття та реалізації управлінських рішень відображає логіку та технологію управлінської діяльності на ПрАТ «Домінік». На практиці даний процес є набагато складнішим і допускає паралельність виконання певних процедур, що може значно скоротити час прийняття рішень.

## Висновки до розділу 2

Проаналізувавши ПрАТ «Домінік» як систему управління можна зробити наступні висновки:

1. ПрАТ «Домінік» – динамічна компанія серед гравців на ринку кондитерських виробів України, основним видом діяльності якої є виробництво та реалізація кондитерських виробів, таких як цукерки, печиво, вафлі, драже та шоколад. Продукція ПрАТ «Домінік» реалізується на внутрішньому ринку через оптових дистриб'юторів і мережу точок роздрібної торгівлі, та експортується в країни СНД та Європи. SWOT-аналіз підприємства показав, що найбільш прийнятною для ПрАТ «Домінік» буде стратегія зростання.

2. Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Домінік» було виявлено зростання рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу. Підприємство є рентабельним, платоспроможним та фінансово незалежним і приносить прибутки своїм власникам.

3. Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення на ПрАТ «Домінік» включає декілька стадій.

На стадії підготовки проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні.

Стадія прийняття включає розробку й оцінку альтернативних рішень, визначаються критерії вибору оптимального рішення, після цього вибирається і приймається найкраще рішення.

На стадії реалізації розробляються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи.

### РОЗДІЛ 3

## НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРАТ «ДОМІНІК»

3.1. Впровадження сучасних інформаційних технологій як засіб удосконалення управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Домінік»

Одним із найбільш потужних інструментів конкурентної боротьби є впровадження на підприємстві сучасної інформаційної системи, за допомогою якої стають можливими використання інноваційних інструментів для обслуговування клієнтів; підвищення ефективності роботи; освоєння нових ніш для ведення бізнесу; аналіз бізнес-процесів підприємства; оптимізація, формалізація, опис бізнес процесів; оформлення проектної документації; автоматизація бізнес-процесів підприємства; впровадження та супровід програмних продуктів.

Технічні можливості для реалізації різних рішень в галузі побудови інформаційних систем нині надзвичайно широкі і цілком доступні. Все більша кількість виробників підтримують роботу своїх систем на різних платформах і гарантують підключення до систем різних пристроїв. Сьогодні є можливість підключитися до локальної мережі компанії в будь-який момент. Керівник може контролювати роботу підлеглого звідки завгодно в режимі реального часу.

Важливим елементом інформаційної системи сучасного підприємства є ІТ-інфраструктура. Вона є єдиним комплексом програмних, технічних, комунікаційних, інформаційних та організаційно-технологічних засобів забезпечення функціонування підприємства, а також засобів управління ними [1].

Діяльність виробничих підприємств дуже складна і індивідуальна. Для ефективного ведення господарської діяльності необхідний постійний моніторинг та контроль ключових показників діяльності, який неможливо здійснювати без

впровадження і використання сучасних інформаційних технологій. Здатність підприємства своєчасно обробляти і аналізувати великі об'єми інформації безпосередньо залежить від рівня автоматизації її діяльності [10]. На сьогоднішній день можна розділити призначення програмних продуктів на п'ять груп.

Група 1 – комп'ютерні інформаційні системи. Основним призначенням такого типу систем є сумісність економічної інформаційної системи з автоматизованими системами управління технологічними процесами, націленою на охоплення всіх основних елементів технологічного процесу, що гарантує повну безпеку даних на всіх етапах обробки інформації. Ці продукти зустрічаються під назвами: корпоративні інформаційні системи (KIC), інформаційно-аналітичні програмні продукти, автоматизовані робочі місця (АРМ), обліково-управлінські програми, ERP-продукти (Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства), MRP (Manufacturing Resource Planning – планування виробничих ресурсів підприємства).

Група 2 – програмні продукти класу СУБД (об'єктно орієнтовані системи управління базами даних). Продукти цього класу є досить популярними на світовому ринку, оскільки вони універсальні, забезпечують багатокористувацький режим, надійне зберігання інформації, допомагають досягнути досконалості на будь-якому рівні основних операцій.

Група 3 – програмні продукти для бізнес-процесів (business process management - BPM). Основні причини інтересу до бізнес-процесного підходу управління такі:

процесний підхід здатний забезпечити компаніям поступальний розвиток, стабільний прибуток і значні конкурентні переваги;

фахівці на особистому досвіді переконалися, що використання концепції бізнес-процесів дозволяє створювати ефективніші інструменти управлінського планування, обліку і контролю;

бізнес-процесний підхід дозволяє компаніям розробляти процесно-орієнтовані рішення, здатні об'єднувати людей, системи, дані та ін.

Група 4 – програмне забезпечення класу DocFlow (системи маршрутизації документів) і WorkFlow (системи управління потоками робіт). Це програмні продукти для опису і моделювання бізнес-процесів. Аналіз систем цієї групи та практичний досвід у цьому напрямку дозволяє зробити висновок, що основним призначенням цієї групи програмних продуктів є:

структурування документаційного забезпечення (процесний підхід);

поетапність впровадження системи документообігу (доведення системи до рядових виконавців);

покриття всього набору задач документаційного забезпечення та організація зберігання документів (комплексна автоматизація).

Перевагами використання програмного продукту цієї групи є короткі строки впровадження, легкість модифікації та розвитку системи. Побудована система є відкритою і має можливість розширення з точки зору баз даних. Серед недоліків слід виділити високу вартість програмного забезпечення.

Група 5 – моделювання і аналіз поведінки бізнес-процесів організації. Зростання потреби якісного управління, впровадження ERP, CRM, BMR систем, складність організаційних структур підприємства приводить до розуміння, що будь-який бізнес-процес – не просто набір функцій і структур, а процес, що володіє поведінковою складністю. Тому проблематика реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) припускає фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнес-процесів. Імітаційна модель здатна показати цілісну картину розвитку ситуації в часі, продемонструвати або виявити приховані тенденції, надати можливість оперативно проаналізувати наслідки схвалюваних рішень, оцінити вплив різних чинників випадкового характеру і ціну ризику, дозволяє описати складні нелінійні взаємодії в бізнесі, наприклад, змодельовати поведінку економічних суб'єктів в кризовій ситуації, оцінити наслідки реалізації різних сценаріїв або спрогнозувати подальший перебіг подій.

Необхідність у впровадженні інформаційної системи може виявитися при вирішенні будь-якої проблеми – при перебудові процесу діяльності підприємства, при аналізі діяльності конкурентів тощо. Перш ніж розпочати

впровадження інформаційної системи, необхідно провести часткову реорганізацію структури підприємства та технологій ведення бізнесу. Результатом проведення цих 3-ох змін є визначення найбільш характерних чинників, які необхідно враховувати при впровадженні інформаційних систем: організаційних, технологічних, людських тощо.

А.Г. Смирнова пропонує наступні етапи для впровадження системи інформаційного забезпечення менеджменту в організаціях:

Визначення вимог до збереження інформації і її характеру в залежності від цілеспрямованості.

Розробка системи збереження, використання і представлення інформації при централізованому і децентралізованому управлінні.

Визначення потреб в технічних засобах (в тому числі, в комп'ютерній техніці) на підприємстві в цілому і в кожному його підрозділі.

Розробка програмного забезпечення, створення і апробація системи збереження та обробки інформації.

Проведення багатоваріантних розрахунків в процесі розробки спеціалізованих програм маркетингу, планування, контролю, збору і обробки цифрової інформації та інших.

Забезпечення автоматизованої обробки і видачі текстової та графічної інформації.

Забезпечення копіювальними пристроями, телексами, всіма засобами зв'язку і комунікацій в рамках організації і її окремих підрозділів.

Автоматизація адміністративно-управлінської праці на основі використання сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, вміло скерована, селективна і логічно обґрунтована організаційна робота консультативної групи експертів може сприяти підвищенню ефективності роботи підприємства в цілому, що приведе, як до збільшення чистого прибутку і до утвердження організації на ринку, так і до підвищення продуктивності праці працюючих на підприємстві. Саме управління інформаційними технологіями дозволяє одночасно досягнути на перший погляд

ніби суперечливих цілей — високої якості та низьких затрат. Адже впровадження інформаційних технологій, при умові систематичної уваги до них, відкриває широкі можливості у напрямках скорочення затрат та підвищення якості продукції.

На даний момент існують два способи впровадження інформаційних систем – комплексний і точковий. У разі точкової системи всі елементи управління є автономними і по своїй суті розрізненими. Впровадження такої моделі передбачає поступову інтеграцію окремих складових в єдине ціле. Багато керівників віддають перевагу саме такому варіанту, зважаючи на нижчу вартість і недовіру до глобальних систем. Але не завжди вдається домогтися побудови єдиного інформаційного простору оскільки сучасні інформаційні системи – це складні інтегровані комплекси, які включають в себе модулі, що відповідають практично за всі напрями роботи сучасного підприємства. І як результат такого впровадження – постійні збої і конфлікти в системі управління. Комплексний підхід усуває ці проблеми і дозволяє повністю автоматизувати бізнес-процеси. Системи документообігу, бухгалтерського обліку, тайм-менеджменту, технологій, виробництва в такому випадку працюють взаємопов'язано, безконфліктно і ефективно. Проте проблемою може стати недостатня навченість персоналу, що спричиняє збої в процесі експлуатації інформаційних систем [14].

Розвиток інформаційних технологій ПрАТ «Домінік» визначається потребами основної діяльності підприємства, а не технологічними нововведеннями.

Інформаційна система «на замовлення» коштує досить дорого і не завжди виправдовує себе. Тому ПрАТ «Домінік» краще працювати зі стандартним програмним забезпеченням, користуючись ним з мінімальними змінами в програмах, при цьому раціоналізувати свої власні процеси.

Для забезпечення ефективної діяльності ПрАТ «Домінік» потребує ІТ-інфраструктури, що складається з інтегрованого комплексу систем, програм і служб. ІТ-інфраструктура повинна бути цілісною, максимально надійною, грамотно спроектованою, володіти великим запасом міцності, не тільки

відповідати поточному стану бізнесу, але й враховувати його розвиток у майбутньому. Саме для «правильного проектування» ІТ-інфраструктури необхідне створення ІТ-стратегії, що є комплексом системних рішень, спрямованих на довгострокове вдосконалення технологічної та технічної складових інформаційної системи підприємства.

Інформаційні технології та системи (ІТ/С) – насамперед інструмент управління. Як і будь-який інший, він служить для координації та контролю ходу бізнес-процесів під час досягнення цілей. Просте володіння цим інструментом, як і будь-яким іншим, не гарантує успіху, але його відсутність на підприємстві, яке націлене на зростання, може призвести до втрати конкурентоспроможності, зменшення частки ринку та низької ефективності.

Коли можна реалізувати практично будь-який запит, ключовим завданням в галузі створення релевантних та ефективних інформаційних систем є чітке уявлення необхідного результату [1].

Одним з таких запитів на ПрАТ «Домінік» є автоматизація управління людськими ресурсами. Умови глобалізації створили попит на програмне забезпечення, яке здатне інтегрувати команду, працювати над спільними завданнями, незважаючи на фізичну відстань між членами команди, а також пришвидшувати пошук та відбір персоналу.

Сучасне програмне забезпечення пропонує корисний інструментарій для вдосконалення процесу рекрутингу, а саме ATS – систему автоматизації підбору персоналу. Різні сервіси мають різний функціонал. Одні спрощують саме процес пошуку, такі як «Friend Work Recruiter» [47] або «Amazing Hiring» [45]. Ці сервіси здатні не тільки здійснювати глибокий пошук кандидатів на вакансію за заданими параметрами, але й інтегрувати інформацію про кожного спеціаліста з різних ресурсів. Через те, що більшість інтернет-ресурсів з базами резюме вимагають оплату за доступ до контактних даних, такі ATS можуть зекономити не тільки час, але й фінансові ресурси. Щоправда, безкоштовним використання вищезгаданих ресурсів є тільки перші 15 днів, але ціни є порівняно доступними для середнього та малого бізнесу.

Інший тип ATS розрахований більше на процес відбору. Так, «HRP.by» [48] має бібліотеку компетенцій з оціночними питаннями і варіантами відповідей на них порівняння кандидатів за заданими критеріями, шаблони листів для кандидатів, прив'язку до календаря (для планування та тайм-менеджменту), аналітичні інструменти. Досить схожим є «Qandidate» [50], але замість двох перших інструментів існують можливість створення «відсіювачих» питань, на які повинні відповісти всі кандидати, створення орендованої сторінки та інтеграція з «LinkedIn». Більше того, останній ресурс є безкоштовним. Серед безкоштовних систем автоматизації підбору персоналу можна також виокремити «aRecruiter», «Talentsquare», «Zoho Recruit» (хоча останні дві мають досить обмежений функціонал у безкоштовних версіях) [21]. Ці та багато інших інструментів є доступними для рекрутингу в малому та середньому бізнесі.

Для відбору персоналу є корисними й інші ресурси, які здебільшого зорієнтовані на тестування. Для конструкторів тестів існує багато безкоштовних варіантів, зокрема «SurveyMonkey» [52], «Google-форми» [6], «Kwiksurveys», «Zoho» [49], «ЛетсТест» [53].

Однією з найважливіших управлінських сфер для застосування сучасних інформаційних систем є програмне забезпечення для управління проектами на ПрАТ «Домінік».

Так, наприклад, одним з найбільш популярних та безкоштовних ресурсів є «Redmine» [51], який має такий функціонал: ведення декількох проектів; гнучка система доступу, заснована на ролях; система відслідковування помилок; діаграми Ганта і календар; ведення новин проекту, документів і управління файлами; оповіщення про зміни за допомогою RSS-потоків і електронної пошти; форуми для кожного проекту; облік часових витрат; налаштування довільних полів для інцидентів, часових витрат, проектів і користувачів; створення записів про помилки на основі отриманих листів; багатомовний інтерфейс; підтримка СУБД MySQL, Microsoft SQL Server, PostgreSQL, SQLite, Oracle.

Автоматизація бізнесу не менш важлива для фінансового обліку та аналізу, ведення бухгалтерії, супровідної документації. Використання інформаційних,

інноваційних систем у цій сфері здатне значно підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, а також ідентифікувати і нейтралізувати наявні проблеми.

Комплексне рішення цієї проблеми можна знайти завдяки системам ERP (Enterprise Resource Planning). На вітчизняному ринку найбільш популярними є такі системи, як «1С», «Галактика», «Парус», «SAP» та «Navision». Але через відсутність гнучкості та адаптивності у «Галактики», «Navision» та «Парусу», а також високу ціну як ліцензії, так і обслуговування «SAP» найбільше поширення отримала «1С», що і використовується на ПрАТ «Домінік». Також особливостями «1С», що дають змогу підприємству закріпити лідерство на пострадянському ринку ERP, є помірна ціна, врахування вітчизняних законодавчих особливостей, широкий функціонал та франчайзингова система, яка забезпечує велику кількість спеціалістів (1С-програмістів) всією територією СНД [32].

Новим напрямом розробки сучасного ERP-забезпечення є розробка зручних мобільних додатків, які допомагають в мобільному обліку фінансів та веденні документації. До інформаційних систем цього типу відносяться такі програмні інструменти, як «Mint.com» (забезпечує не тільки фінансовий облік, але й потужну систему безпеки), «Financisto», «Toshl». Всі ці три інструменти є безкоштовними. За помірну плату можна скористатися і іншими додатками. Так, перевагами «Money», що є одним з найпопулярніших у світі серед аналогів, є не тільки ілюстративність руху грошей за рахунок інфографіки, але й можливість супроводу транзакцій чеками та голосовими коментарями. Такий додаток, як «BilliBox», не потребує механічного занесення інформації, адже достатньо лише фотографій чеків, з яких він «витягує» усю необхідну інформацію.

Цікавими для оптимізації процесу управління фінансами є безкоштовні додатки «DebtControl» та «BillMinder», які допомагають контролювати кредиторську заборгованість за допомогою системи нагадування та визначення пріоритетності напрямів сплати [20].

Важливим для оптимізації процесу управління є переведення у цифровий простір рутинних адміністративних операцій, зокрема документообігу та нормативно-правового обґрунтування управлінського рішення. Наприклад, додаток «iPlex» є збіркою кодексів та законів України, що доступні навіть без підключення до Інтернету. Даний додаток буде корисним для створення договорів, актів та іншої документації. Він має можливість безкоштовного запиту у Єдиному державному Реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців, за необхідності є функція термінового пошуку реквізитів партнера за юридичною назвою підприємства.

Для того щоб була можливість підписувати документацію уповноваженою особою навіть за відсутності на робочому місці, створено додатки «SignEasy» та «Adobe Fill & Sign». Вони дають змогу не тільки ставити підпис за допомогою стилуса чи пальців руки, але й зберігати у пам'яті додатку зображення підпису і печатки з миттєвим їх розміщенням у документі за виникнення такої необхідності. А «CamScanner» та «Office Lens» дають змогу сканувати документи безпосередньо за допомогою смартфона.

Для автоматизації збору звітності щодо персоналу підприємства розроблено додаток «Weekdone». Він не тільки нагадує про необхідність надсилання звітів, але й формує їх у вигляді графіків для наочності, а також має таскменеджер (від англ. «task» – «завдання») [46].

Однією з управлінських проблем, що успішно вирішується за допомогою ІТ-технологій, є віддалений доступ до спільних баз користувачів, що розділені територіально. Для зберігання документів та надання доступу до них уповноваженим особам існують хмарні сховища даних. Найвідомішими з них є «Google Drive» та «Dropbox» [19]. Існування мобільних додатків забезпечує можливість доступу та роботи з документами навіть за непередбачуваних обставин і відсутності доступу до комп'ютеру.

Отже, нині існує надзвичайно багато програмного забезпечення для автоматизації як професійної діяльності менеджера, так і процесу його саморозвитку. Більшість програмного забезпечення або є безкоштовним, або має

помірну ціну. Водночас результат від роботи з ІТ-технологіями може бути вражаючим:

- 1) економія ресурсів (зокрема, трудових та часових), підвищення ефективності;
- 2) вивільнення часу під вирішення нагальних питань, які безпосередньо стосуються досягнення мети;
- 3) полегшення інформаційного обміну та роботи над проектами, пришвидшення документообігу та оформлення документації;
- 4) більш ефективне планування та реалізація як загальної стратегії підприємства, так і маркетингової, фінансової, HR-стратегій;
- 5) легше просування бренду, спрощення процесу взаємодії з цільовою аудиторією;
- 6) контроль за фінансовими витратами, дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- 7) широкий аналітичний інструментарій, який не вимагає певних зусиль для створення звітності;
- 8) можливість інтегрування між собою великої кількості програмного забезпечення тощо.

Використання таких програм, як «1С», «Redmine», «Trello», багатьох онлайн-ресурсів та додатків значно полегшить роботу менеджменту на ПрАТ «Домінік», відкриє нові можливості для просування бренду та дасть змогу більш ефективно взаємодіяти з робітниками, які працювали віддалено. Серія вбудованих у ERP систему інструментів надала інформативні звіти, на основі яких було вироблено стратегію, зокрема ІТ-стратегію.

Загалом наявність потужної інфраструктури та методології побудови систем сприяє досягненню високого рівня ефективності на сучасних підприємствах. Розвиток інформаційних систем відображає вимоги до вдосконалення бізнесу. Потреба в підвищенні якості управління відповідно до інформаційних процесів реальних бізнес-процесів, у прискоренні

документообігу і в підготовці прийняття управлінських рішень є ключовою для розвитку сучасних інформаційних систем.

### 3.2. Застосування смарт-технологій на ПрАТ «Домінік»

Становлення смарт-промисловості – це тривалий процес системних трансформацій комплексного змісту, який охоплює практично всі стадії відтворювального, виробничого та продуктивного циклів, усі рівні промислової структури, різні види виробництв, усі ключові виробничі фактори.

Становлення смарт-промисловості в Україні має здійснюватися у межах загального стратегічного курсу соціально-економічного розвитку країни на засадах неоіндустріальної концепції.

Неоіндустріальна концепція передбачає, зокрема, системну реконструкцію промислового виробництва шляхом масштабної імплементації широкого спектру технологічних досягнень четвертої промислової революції (ІКТ, композитні матеріали, 3D-друк, технології штучного інтелекту, «хмарні обчислення», біоінжиніринг та ін.). У підсумку має відбутися формування новітніх організаційно-технологічних систем Industry 4.0 як основи високопродуктивної, гнучкої та динамічної економіки. Становлення смарт-промисловості пов'язане насамперед із домінантою інформаційно-комунікаційних інновацій у промислових системах та бізнес-моделях на основі розвитку штучного інтелекту, розподілених баз «великих даних», промислового інтернету речей (ІоТ), цифрових платформ е-комерції, що відображає процес інтелектуалізації та просторово-мережевої інтеграції виробництва.

Становлення смарт-виробництва має потенціал позитивного впливу на конкурентоспроможність на основі поліпшення якості продукції, всебічної орієнтації на запити ринку і конкретних споживачів, забезпечення оптимального співвідношення «якість/ціна», прискорення появи та реалізації інноваційних продуктивних рішень, розширення ринків збуту у межах е-комерції тощо.

Перехід цифрових технологій у процесі виробництва має стати пріоритетним напрямом державної політики, саме держава повинна бути гарантом створення відповідних умов до заохочення бізнесу та переходу до Індустрії 4.0.

Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр., прийнята у 2018 р., вводить в термінологію трансформаційних процесів нове поняття – «цифровізація економіки», яка передбачає «виробництво, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій» [12].

Новітні цифрові технології процесу «цифровізації» призводять до інноваційних перетворень в усіх сферах діяльності підприємства та спонукають до створення нових бізнес-моделей. Концепція «цифровізації» промислових виробництв знайшла відбиток у моделі «Смарт-фабрика». «Індустрія 4.0» є «оновленою концепцією «смарт-фабрики», що ототожнюється з 4-ю промисловою революцією та появою кіберсистем» [12]. Дані табл. 3.1 показують, наскільки високого рівня технології характеризує «цифровізація» бізнесу.

Таблиця 3.1 – Моделі цифрових трансформацій підприємства

Моделі цифрової трансформації			
«Смарт-фабрика»		«Індустрія 4.0»	
«розумне виробництво» - концепція «цифровізації» промислових виробництв з метою покращення їх операційної та бізнесової ефективності		оновлена концепція «смарт-фабрики», що ототожнюється з 4-ю промисловою революцією та появою кіберсистем	
ТЕХНОЛОГІЇ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «хмарні обчислення»;</li> <li>- безпроводні комунікації;</li> <li>- дистанційне управління та обслуговування;</li> <li>- кібербезпека;</li> <li>- інтеграція систем управління;</li> <li>- інтеграція та краща співпраця в ланцюжку доданої вартості;</li> <li>- 3D-друк тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- аналітика великих даних (Dig Data);</li> <li>- предиктивна аналітика;</li> <li>- machine learning;</li> <li>- m2m-комунікації;</li> <li>- штучний інтелект;</li> <li>- нове покоління роботів тощо</li> </ul>	ТЕХНОЛОГІЇ

Цифрові трансформації отримали широке розповсюдження в світовому економічному просторі. Так за результатами дослідження «Цикл зрілості ІТ-трансформації», яке проводилось компанією Enterprise Strategy Group (ESG) серед тисячі підприємств США, Великобританії, Німеччини, Китаю, Японії та інших країн світу, виявилось, що об'єкти дослідження розподілились на 4 групи, як показано на рис. 3.1., залежно від стадії сприйняття цифрових трансформацій.

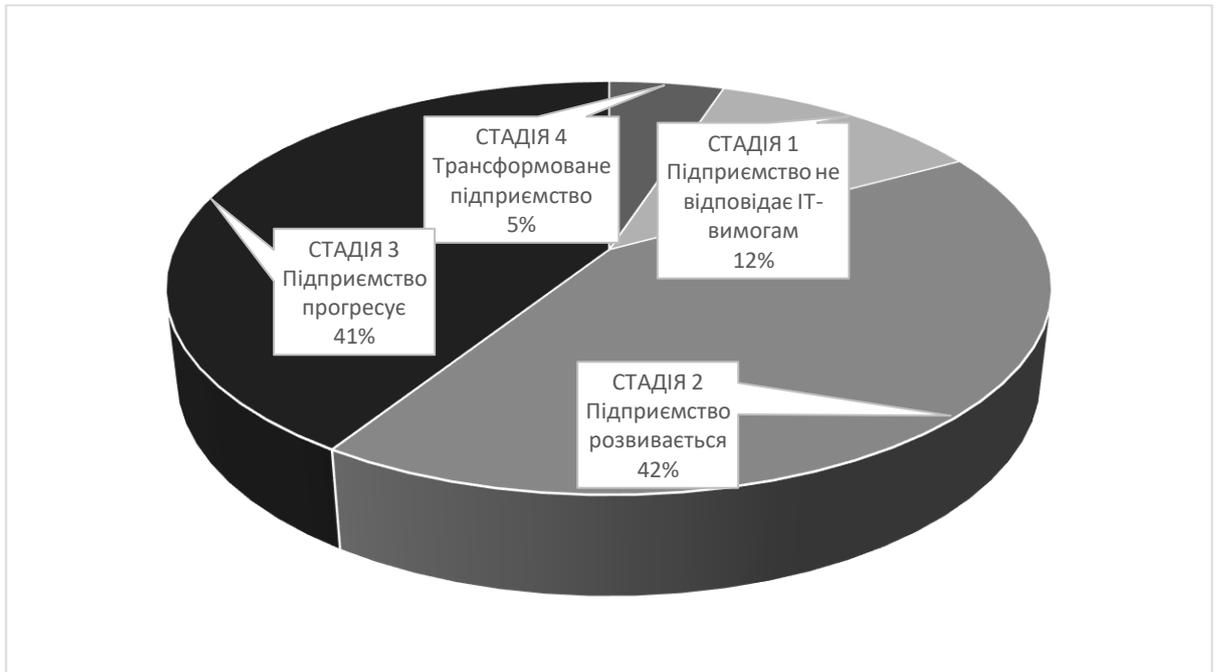


Рисунок 3.1 – Діаграма розподілу підприємств за стадіями зрілості до ІТ-трансформацій

Виявилось, що тільки 12% підприємств використовують застарілі технології та не відповідають ІТ-вимогам. 83% або «демонструють прогрес у ІТ-трансформації», або є її прихильниками, «активно використовують та модернізують технології». 5% підприємств визнані повністю «трансформованими». 71% респондентів підтверджують значимість цифрових технологій для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Цікавим є той факт, що 96% із тих, хто пройшов ІТ-перетворення, наступного року подвоїли доходи порівняно із планом [41].

Таким чином, проведення цифрових трансформацій є необхідною умовою досягнення підприємством високого рівня економічного розвитку та є платформою для покращення положення бізнесу в сучасному конкурентному

середовищі. Цифрова економіка дозволяє «підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих підприємств, економіки загалом та рівень життя населення» [44]. На жаль, вітчизняні підприємства не можуть похизуватись високим рівнем «цифровізації».

На нашу думку, основними факторами запровадження цифрових технологій на підприємствах харчової промисловості є необхідність:

забезпечення ефективності господарської діяльності та фінансової стійкості підприємства (виходячи із мети бізнесу та корпоративних інтересів);

вплив процесу глобалізації проблем продовольчої безпеки: забезпечення якості готової продукції, якою є продукти харчування;

забезпечення конкурентоспроможності підприємства;

підтримка курсу України на Євроінтеграцію;

забезпечення фізичного, майнового, фінансово-економічного, інформаційного захисту.

Для більш стрімкого переходу українського бізнесу та підприємства до Індустрії 4.0 треба спиратися на підтримку з боку держави за рахунок податкових та фінансових інструментів, а також розвитку ринку венчурного капіталу. Також необхідним елементом розгляду стає питання оподаткування фонду заробітної плати. Доцільно на початкових етапах інноваційного циклу здійснювати ліквідацію подібних нарахувань, а вже потім, на більш пізніх етапах, ефективним стає податкове стимулювання через податок на прибуток та податок на додану вартість. За оцінками експертів, найдоцільніший засіб податкової підтримки інновацій в українській системі оподаткування є застосування механізму податкового кредиту.

Певною мірою «цифровізація» на підприємствах України вже триває. У сучасному бізнесі широко використовуються технології інформаційно-пошукових систем Інтернет, розміщення реклами та продаж товарів в Інтернеті, електронних платежів, електронних тендерів, електронних карткових розрахунків (в т.ч. з оплати праці), автоматизованих систем обліку заробітної плати та обліково-звітних процесів, електронних систем охорони та пожежної

безпеки, електронних систем збору інформації контрольно-вимірювальних пристроїв, мобільний та селекторний зв'язок тощо.

Для харчової промисловості можливе застосування низки смарт-технологій. Деякі з них доцільно було б використовувати у своїй діяльності на ПрАТ «Домінік» (рис. 3.2).

Смарт-технології харчової промисловості	Роботизація сортування сировини
	Доповнена реальність
	Машинний зір
	Штучний інтелект
	Big data
	Розумна упаковка
	Датчики якості продукції
	RFID-мітки
	Штучна їжа
	3D принтер

Рисунок 3.2 – Смарт-технології харчової промисловості

Роботизація сортування сировини. Роботи використовуються в процесі сортування сировини досить давно, однак процес сортування овочів і фруктів на багатьох підприємствах як і раніше відбувається вручну, через небезпеку їх пошкодження. Останні розробки робототехніки дозволяють використовувати систему гнучкого захоплення, спеціально пристосовану для цих цілей. До того ж, з'явилися унікальні розробки в області машинного зору, що дозволяють з максимальною точністю визначити навіть внутрішні пошкодження овочів та фруктів, не видимі для людини.

Доповнена реальність. Технології доповненої реальності широко використовуються не тільки в комп'ютерних іграх. Вже існують системи, що дозволяють використовувати доповнену реальність для надання віддаленої підтримки, що дозволяють без особистої присутності людини усунути несправності в роботі устаткування.

Машинний зір. Для моніторингу процесів у виробництві продуктів машинне зір успішно замінює людське. Машини навчилися збирати і аналізувати дані по тисячах алгоритмів, починаючи від моніторингу якісного проходження виробничих процесів від старту до випуску, закінчуючи дотриманням техніки безпеки персоналом. Уже розроблені технології, що дозволяють виміряти температуру співробітників, визначити факт використання ними захисних масок, що має особливу актуальність в нинішніх умовах пандемії.

Застосування штучного інтелекту в ланцюжку поставок. Дозволяє контролювати і збільшувати ефективність процесів. Штучний інтелект аналізує причини походження збоїв і запобігає їх появу в майбутньому. Саморозвиваючі системи вже в найближчому майбутньому будуть здатні повністю автоматизувати і вибудовувати максимально ефективні процеси поставок.

Big data. Системи аналізу великих даних знайшли своє активне застосування і в харчовій промисловості. Вже зараз за допомогою передбачувальної аналітики можна спрогнозувати продаж продуктів і скорегувати виробництво. Це можливо завдяки автоматичному збору даних при продажі тих чи інших категорій продуктів в супермаркетах, їх аналітиці та передачі виробнику. Стануть в нагоді алгоритми аналізу великих даних і в пошуку постачальників сировини. Аналізуючи показники супутників і датчиків, встановлених в ґрунт, можна спрогнозувати врожайність не тільки регіону, але і конкретно взятого фермерського господарства.

Розумна упаковка. Унікальний спосіб, який дозволяє покупцеві отримати повну інформацію про продукт, який він набуває, прямо на полиці супермаркету. За допомогою спеціального мобільного додатку, встановленого на смартфон, можна переглянути все до дрібниць: в якому регіоні був зібраний урожай, в яких умовах вирощений, де перероблений. Використання технологій доповненої реальності уможливорює перегляд барвистих відео, що вигідно відрізняють товар від продукції конкурентів.

Датчики якості продукції. Візуальні системи машинної оцінки якості продукції дозволяють з максимальною точністю визначити брак продукції,

проконтролювати склад і відсутність домішок. Важливим фактором є моніторинг свіжості продуктів і контроль дотримання температурного режиму, що дозволяє оптимізувати систему доставки готової продукції до точок її реалізації.

RFID-мітки. Дозволяють відслідковувати переміщення товарів, як всередині виробничого приміщення, так і за його межами, дозволяючи тим самим оптимізувати виробничі і логістичні процеси підприємств, починаючи від планування запасів і закінчуючи повним моніторингом шляху продукту до кінцевого покупця.

Штучна їжа. Технології виробництва продуктів харчування, що нагадують за своїми смаковими якостями продукти інших категорій, розвиваються досить оперативно. З поширенням вегетаріанства, зростає попит на продукцію, що імітує м'ясні вироби. Сьогодні спостерігається великий прорив у розвитку штучного синтезу білка. Уже в найближчому майбутньому вегетаріанці зможуть купувати продукти, що містять потрібні білки з повним виключенням наявності в них елементів тваринного походження.

3D принтер для друку продуктів. Дозволяє встановлювати склад продукту в відповідно до заданих параметрів. Вже існують моделі, що містять пристрої для сканування для точного відтворення сканованого продукту. Ринок 3D принтерів зростає і розвивається в декількох напрямках, маючи масштабні перспективи для продажів.

Отже, рушійною силою застосування смарт-технологій в економіці країни стали процеси Євроінтеграції. Викликами сучасності є створення спільного інформаційного простору та «цифровізація» бізнес-процесів.

Особливу увагу при використанні інноваційних та цифрових технологій на підприємствах харчової промисловості, зокрема на ПрАТ «Домінік», слід приділити питанням забезпечення інформаційної безпеки всіх виробничих процесів. Адже від цього залежить не тільки репутація і якість продукції – а часом, життя і здоров'я її кінцевих споживачів.

## Висновки до розділу 3

Отже, дослідивши напрями застосування сучасних технологій прийняття управлінських рішень на кондитерському підприємстві ПрАТ «Домінік» ми з'ясували наступне:

1. На даний момент існують два способи впровадження інформаційних систем – комплексний і точковий. У разі точкової системи всі елементи управління є автономними і по своїй суті розрізненими. Впровадження такої моделі передбачає поступову інтеграцію окремих складових в єдине ціле. Але незважаючи на простоту і вартість введення, виникають збої і конфлікти в системі управління. Комплексний підхід усуває проблеми і дозволяє повністю автоматизувати бізнес-процеси. Системи документообігу, бухгалтерського обліку, тайм-менеджменту, технологій, виробництва в такому випадку працюють взаємопов'язано, безконфліктно і ефективно. Але і в цьому випадку можуть виникати проблеми із кваліфікацією персоналу, що спричиняє збої в процесі експлуатації інформаційних систем.

2. У харчовій промисловості можливе застосування низки смарт-технологій, деякі з яких мали б успіх на досліджуваному нами ПрАТ «Домінік», а саме: машинний зір, розумна упаковка, застосування штучного інтелекту, RFID-мітки, датчики якості продукції.

Але без участі держави перехід цифрових технологій у процеси виробництва майже неможливий. Тому держава має стати гарантом створення відповідних умов до заохочення бізнесу та переходу до Індустрії 4.0.

## ВИСНОВКИ

Під технологією управління розуміють структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на здійснення управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень і забезпечується певними методами та прийомами. Технології управління надають можливість реалізувати у процесах управління принципи управління, використовувати методи управління, організовувати процеси управління. Технологія управління відображає зміст управління, процеси руху та оброблення інформації, визначає склад і порядок виконання управлінських робіт, в ході яких інформація перетворюється і створює підстави для впливу на керований об'єкт з метою його переведення до бажаного стану, дозволяє забезпечити раціональну взаємодію структурних підрозділів і окремих виконавців в процесі управління.

Технологію менеджменту в частині прийняття управлінських рішень можна визначити, як комплекс визначених операцій та процедур, які покладені на групу спеціалістів різного профілю, які мають виконуватися в певному порядку з дотриманням певної методики (набір методів, підходів та технічних засобів) в межах встановлених часових інтервалів.

Основна мета управлінського рішення – забезпечити координуючий (регулюючий) вплив на систему керування, що реалізує рішення управлінських задач персоналом по досягненню цілей організації.

Основними завданнями є створення інформаційної бази для прийняття своєчасних рішень, визначення обмежень і критеріїв прийняття рішення, організація діяльності персоналу управління. Прийняття рішень – творча, відповідальна задача управління. Вона полягає в тому, щоб відповідно до обставин, що склалися, визначити напрям наступних дій, які підлягають конкретній сфері управління (виробництва товару або надання послуг), задачі структурних підрозділів у системі діяльності, порядок їхньої взаємодії,

забезпечення та управління. Рішення приймає керівник (лінійний менеджер) і несе за них особисту відповідальність. У підготовці даних для прийняття рішення бере участь персонал управління конкретної організації. Відповідальність за групове рішення несуть ті, хто його прийняв, відповідно до їх повноважень.

Прийняття рішень в організаціях забезпечує створення вибору для зміни певного існуючого стану, вибір однієї лінії поведінки з кількох можливих, мобілізацію певних організаційних та індивідуальних (технічних, фінансових) ресурсів на виконання рішень і діяльність, спрямовану на досягнення бажаних результатів. Для організації процес прийняття рішень передбачає використання певних ресурсів для успішного прийняття управлінських рішень.

Управлінське рішення в організації – творчий акт суб'єкта управління (колектив, відділ, керівник), що визначає програму діяльності колективу по ефективному рішенню проблеми на основі знань об'єктивних законів функціонування керованої системи (об'єкта) та аналізу інформації про її стан.

Управлінські рішення спрямовані, насамперед, на розв'язання проблем та максимальне наближення до поставленої мети. Тому такі рішення повинні повністю відповідати основним вимогам, таким, як обґрунтованість, своєчасність, здійсненність, економічність, точність формулювань, ефективність. Адже, якщо рішення прийняте своєчасно та належним чином обґрунтоване, то воно стимулює розвиток підприємства, а передчасне або запізніле рішення знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців.

Для досягнення найкращого ефекту, менеджери всіх рівнів та циклів повинні мати доступну комунікаційну мережу. Ефективність прийняття управлінських рішень в технології менеджменту буде залежати від вдалого комбінування аналітичних, технічних методів та інтуїції усіх задіяних в даному процесі.

Управлінські інновації є ключовим фактором ефективного розвитку підприємства та забезпечує довгострокові конкурентні переваги на ринку за

такими напрямками, як зниження витрат ресурсів, підвищення ефективності рішень, що приймаються, з розвитком бізнесу та створення конкурентних переваг для розвитку бізнесу. Для успішного перебігу інноваційного процесу необхідно, щоб виконавці мали досвід і необхідну кваліфікацію, володіли необхідними знаннями та методами розв'язання задач на визначених етапах інноваційного процесу.

Загальна схема розробки та прийняття сучасних технологій управління рішення включає 4 етапи розробки та 3 етапи прийняття рішення.

Для прийняття виважених управлінських рішень використовують низку методів, а саме: методи діагностики, економічного аналізу, прогнозування, генерації ідей, евристичні методи тощо.

Існує три базових типи моделей, які використовуються підприємствами для прийняття управлінських рішень:

фізична модель (представляє те, що досліджується, за допомогою збільшеного чи зменшеного опису чи об'єкта системи;

аналогова модель (представляє досліджуваний об'єкт аналогом, що поводить як реальний об'єкт, але не виглядає як такий. Зокрема, це може бути організаційна схема. Вона являє собою простіший та ефективніший спосіб сприйняття і прояву складних взаємозв'язків структури великої організації, ніж складання переліку взаємозв'язку всіх працівників);

математична модель (символічна), у ній використовуються символи для опису чи властивостей характеристик чи об'єкта події).

Ефективність моделі може бути знижена під впливом дії низки потенційних погрешностей, таких як недостовірні вихідні припущення і передумови та інформаційні обмеження.

Науковці традиційно виділяють американський, японський і європейський підходи до управління персоналом на підприємстві. У теорії та практиці управління трудовою діяльністю працівників в індустріально розвинених країнах слід розрізняти два діаметрально протилежних напрямки – американський і японський.

Дослідивши ПрАТ «Домінік» ми з'ясували, що це динамічна компанія серед гравців на ринку кондитерських виробів України, основним видом діяльності якої є виробництво та реалізація кондитерських виробів, таких як цукерки, печиво, вафлі, драже та шоколад. Продукція ПрАТ «Домінік» реалізується на внутрішньому ринку через оптових дистриб'юторів і мережу точок роздрібної торгівлі, та експортується в країни СНД та Європи.

Основною метою діяльності ПрАТ «Домінік» є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників

Предметом діяльності Товариства є: кондитерська промисловість; виробництво сухарів, печива, пирогів, тістечок з тривалим терміном зберігання; оптова торгівля шоколадними та кондитерськими виробами; виробництво кондитерських виробів в тому числі і напівфабрикатів; самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т.ч. фірмову, надання різних послуг населенню; здійснення зовнішньоекономічної діяльності відповідно до чинного законодавства; інвестиційна та фінансова діяльність.

Організаційна структура управління ПрАТ «Домінік» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій.

Результати SWOT-аналізу свідчать, що найбільш прийнятною для ПрАТ «Домінік» буде стратегія зростання. Основною загрозою для підприємства є дуже жорстка конкуренція на ринку.

Аналізуючи структуру персоналу спостерігаємо динаміку зменшення

загальної кількості працівників протягом аналізованого періоду на 183 особи. Найбільшу частку у питомій вазі персоналу за 2018-2020 рр. складає виробничий персонал ПрАТ «Домінік».

По всіх віковим групам персоналу ПрАТ «Домінік» спостерігається негативна динаміка зменшення працівників, що може бути пов'язано із модернізацією виробничого процесу та скороченням штату.

Найбільшу частку від загальної кількості працівників складають працівники віком від 25 до 49 років: у 2018 р. їх частка складає 55,39%, у 2019 р. – 59,37%, а у 2020 р. – 61,39%. Також на підприємстві працюють пенсіонери, їх частка з кожним роком скорочується і на кінець 2020 р. складає 1,31%, що пов'язано з виходом на пенсію.

На підприємстві переважає кількість працівників із першим рівнем вищої освіти – «бакалавр», що на кінець 2020 р. складає 52,25% і другим рівнем вищої освіти – «магістр» – 31,20%, що свідчить про високу кваліфікацію працівників, їх професіоналізм.

Фонд оплати праці за період дослідження зменшився на 12818 тис. грн. і на кінець 2020 р. складає 66760 тис. грн.

Найбільшу частку у фонді заробітної плати складає фонд основної заробітної плати, що на кінець 2020 р. становить 30854 тис. грн., або 46,22%. Значну частку у структурі займає фонд додаткової заробітної плати, що складається із надбавок та доплат, а також премії за виробничі результати.

Дослідивши капітал підприємства бачимо, що середня вартість сукупного капіталу ПрАТ «Домінік» за період дослідження зросла на 48119,5 тис. грн. На це вплинуло зростання власного капіталу на 47685 тис. грн., що позитивно відображається на фінансово-економічному становищі підприємства. Така динаміка свідчить про зростання рівня фінансової незалежності та резервного позикового потенціалу ПрАТ «Домінік», тобто здатності підприємства залучати позикові кошти на вигідних умовах.

Аналізуючи економічні показники суб'єкта господарювання нами було встановлено зменшення чистого прибутку (виручки) від реалізації продукції

(товару, робіт, послуг). Це обумовлено тим, що перевищення доходів над витратами в аналізованому періоді менш вагоміше, ніж в минулому. Звичайна діяльність підприємства є прибутковою.

Розглядаючи фінансові результати діяльності ПрАТ «Домінік» спостерігаємо зменшення валового прибутку за період на суму 31298 тис. грн., що на кінець 2020 р. складає 80285 тис. грн.

Прибуток від операційної діяльності підприємства зріс на 6425 тис. грн., що свідчить про зростання ефективності управління господарською діяльністю ПрАТ «Домінік». У 2020 р. даний показник складає 31914 тис. грн.

За результатами діяльності 2020 р. ПрАТ «Домінік» отримало чистий прибуток у розмірі 30503 тис. грн., що на 43,8% більше, ніж за результатами 2019 р. Загалом чистий прибуток підприємства зріс на 8031 тис. грн. Основними факторами, що вплинули на дану тенденцію стали отримання значного доходу від коливання валютних курсів, також реалізація необоротних активів.

Проаналізувавши показники ефективності використання ресурсів та витрат спостерігаємо зниження продуктивності праці працівників на 23,85%, або на 138,28 тис. грн., що може свідчити про зниження рівня організації виробництва.

Спостерігається погіршення стану матеріально-технічної бази, зниження ефективності від основних фондів, а також зменшення ефективності вкладених коштів у основний капітал ПрАТ «Домінік».

Показники рентабельності зростають, що свідчить про підвищення здатності підприємства генерувати прибуток власникам, а також зростання рівня ефективності реалізованої продукції.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення на ПрАТ «Домінік» включає декілька стадій.

На стадії підготовки проводиться економічний аналіз ситуації на мікро- і макрорівні.

Стадія прийняття включає розробку й оцінку альтернативних рішень, визначаються критерії вибору оптимального рішення, після цього вибирається і приймається найкраще рішення.

На стадії реалізації розробляються заходи для конкретизації рішення і доведення його до виконавців, здійснюється контроль за ходом його виконання, вносяться необхідні корективи.

Дослідивши напрями застосування сучасних технологій прийняття управлінських рішень на кондитерському підприємстві ПрАТ «Домінік» ми з'ясували, що існує два способи впровадження інформаційних систем – комплексний і точковий. У разі точкової системи всі елементи управління є автономними і по своїй суті розрізненими. Впровадження такої моделі передбачає поступову інтеграцію окремих складових в єдине ціле. Але незважаючи на простоту і вартість введення, виникають збої і конфлікти в системі управління. Комплексний підхід усуває проблеми і дозволяє повністю автоматизувати бізнес-процеси. Системи документообігу, бухгалтерського обліку, тайм-менеджменту, технологій, виробництва в такому випадку працюють взаємопов'язано, безконфліктно і ефективно. Але і в цьому випадку можуть виникати проблеми із кваліфікацією персоналу, що спричиняє збої в процесі експлуатації інформаційних систем.

У харчовій промисловості можливе застосування низки смарт-технологій, деякі з яких мали б успіх на досліджуваному нами ПрАТ «Домінік», а саме: машинний зір, розумна упаковка, застосування штучного інтелекту, RFID-мітки, датчики якості продукції.

Але без участі держави перехід цифрових технологій у процеси виробництва майже неможливий. Тому держава має стати гарантом створення відповідних умов до заохочення бізнесу та переходу до Індустрії 4.0.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Байкарова О. Інформаційні технології – засіб оптимізації діяльності підприємств / О. Байкарова, Л. Тарасюк // Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. – 2013. – № 11. – С. 177–182.
2. Балабанова Л. В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник / Л. В. Балабанова. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2015.– 301 с.
3. Бондарчук Л. В., Попеляр А. В. Сучасні технології управління. URL: <http://intkonf.org/bondarchuk-lv-popelyar-av-suchasnitehnologiyi-upravlinnya>.
4. Василенко В.О. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. для студ. вищих закл. освіти. / В.О. Василенко - К.: ЦУЛ, 2003. – 419 с.
5. Гребешкова О.М. Моделі й управлінські технології розвитку економічної організації: системний підхід / О.М. Гребешкова // Економіка і підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. Відп. ред. С.І. Дем'яненко. – К.: Видавництво «АспектПоліграф», 2007. – Вип. 19. – С. 74-80.
6. Гугл-форми: веб-сайт. URL: <https://www.google.com/intl/uk/forms/about>.
7. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
8. Іщенко М.П., І.І. Руденко. Людинознавча компетентність керівника, менеджера, спеціаліста. – Черкаси: Відлуння – Плюс, 2003. – 200 с.
9. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособ. для вузов. / Н.И. Кабушкин – Мн: Новое знание, 2002. – 336с.
10. Клепікова О.А. Сучасний стан і місце інформаційних технологій в управлінні підприємством / О.А. Клепікова // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. – 2013. – № 5. – С. 74-77.

11. Козаченко В.Г. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення // Економіка і регіон № 3 (58) – 2016 – ПолтНТУ. - С. 37-40.
12. Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації від 17 січня 2018 р. № 67-р. Законодавство України: веб-сайт: URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.
13. Методичні вказівки для оформлення кваліфікаційних робіт для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2019. – 44 с.
14. Новак В. О. Інформаційне забезпечення менеджменту : навч. посіб. / В. О. Новак, Л. Г. Макаренко, М. Г. Луцький. – К. : Кондор, 2006. – 462 с.
15. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом / А. Оксентюк, Р. Оксентюк, Б. Оксентюк // Галицький економічний вісник. – 2012. – № 1(34). – С. 66-72.
16. Офіційний веб-сайт ПрАТ «Домінік». URL: <https://dominik.ua/korporatyvna-informatsiya/>.
17. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха. – К. : Вид-во Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 211 с.
18. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2003. – 370 с.
19. Рейтинг 8 лучших сервисов для составления списков: веб-сайт. URL: <http://qps.ru/5qJOP>.
20. Рейтинг топ-10 краших програм квітня для iPhone: веб-сайт. URL: <http://lifehacker.ru/2015/04/30/best-appsfor-iphone-april>.
21. Рейтинг топ-10 сервисов для автоматизации рекрутинга: веб-сайт. URL: <http://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1981171-10-servisov-dlya-avtomatizatsii-rekrutinga>.

22. Роєнко В.П. Сучасні технології прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економічний розвиток держави та її соціальна стабільність: V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Полтава, 14 травня 2021 р. Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2021. С. 61-63.
23. Складання стратегічного балансу та сутність SWOT-аналізу: веб-сайт. URL: <http://in1.com.ua/book/13007/10315>.
24. Сучасні технології стратегічного управління в умовах євроінтеграції: монографія / І.О. Кузнецова [та ін.]; за заг. ред. І.О. Кузнецової; Одес. нац. екон. ун-т. Харків: ПромАрт, 2018. 184 с.
25. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки / І.М. Чмутова // Науковий вісник Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка». – Вип. 710-711. – Чернівці: ЧНУ, 2014. – С. 70-75.
26. Шапошников К.С. Телеологічні підходи до корпоративного управління: творчість та креативність / К.С. Шапошников // Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010. – Вип. 17. – 302 с.
27. Шегда А.В. Менеджмент: підручник / А.В. Шегда. – К.: Знання, 2002. – 584 с.
28. Якокка Л. Кар'єра менеджера / Л. Якокка – Мінськ: Попурі, 2011. – 544 с.
29. Ваюрихин Г.И. Креативный менеджмент / Г.И. Ванюрихин // Менеджмент в России и зарубежом, 2001. – № 2. – С. 14-17.
30. Грейсон Д.К. Американский менеджмент на пороге XXI века; пер. с англ. Д.К. Грейсон, К. О'Делл. – М. : Экономика, 1991. – 176 с.
31. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход / Г.А. Дмитренко // Корпоративна культура організацій XXI століття: 36 наук. праць ; під заг. ред. Г.Л. Хаєта. – Краматорськ: ДДМА, 2003. – С. 13-19.
32. Конкуренты и альтернатива 1С: веб-сайт. URL: <http://programmist1s.ru/est-li-analog-1s>.

33. Лебедев О.Т. Основы менеджмента: учеб. пособие / О.Т. Лебедев, А.Р. Каньковская. – 2-е изд., доп. – СПб: «МиМ», 1997. – 192 с.
34. Менеджмент организации: учебник / Под ред. З.П. Румянцевой. Москва, 1996. 352 с.
35. Менеджмент по нотам: Технология построения эффективных компаний / Под ред. Л.Ю. Григорьева. М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 692 с.
36. Пальчук О., Гуцалюк А. Подходы к определению технологии управления деятельностью предприятия. URL : <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/220/1/60.pdf>.
37. Пирогов В.И. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием. URL : [http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2007\\_05/Pirogov.htm](http://econom.nsc.ru/eco/arhiv/ReadStatiy/2007_05/Pirogov.htm).
38. Платов В.Я. Современные управленческие технологии / В.Я. Платов. – М.: Изд-во «Дело», 2006. – 383 с.
39. Смирнов Э.А. Управленческие технологии как объект функционального аудита. URL : <http://www.cfin.ru/press1>.
40. Тапскотт Д. Электронно-цифровое общество: плюсы и минусы сетевого интеллекта / Тапскотт Д.; пер. с англ. И. Дубинского, под ред. С. Писарева. Киев, ITN Пресс; М.: Рефл-бук. 1999. 403 с.
41. Технологии управления: веб-сайт. URL: [http://infomanagement.ru/leksiya/Tehnologia\\_upravleniya](http://infomanagement.ru/leksiya/Tehnologia_upravleniya).
42. Толковый словарь по социальным технологиям. 500 терминов. – М., 1994. – С. 220.
43. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: пер. с англ. Ю.Е. Корнилович / Майкл Хаммер, Джеймс Чампи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 287 с.
44. Четвертая промышленная революция / Шваб Клаус; пер. с англ. М.: Издательство «Эксмо». 2016. 208 с.
45. Amazing Hiring: веб-сайт. URL: <http://amazinghiring.com>.
46. Dropbox: веб-сайт. URL: <https://www.dropbox.com/ru>.

47. Friend Work Recruiter: веб-сайт. URL: <http://recruiter.friendwork.ru>.
48. HRP.by: веб-сайт. URL: <http://hrp.by>.
49. Kwiksurveys: веб-сайт. URL: <https://kwiksurveys.com>.
50. Qandidate: веб-сайт. URL: <http://qandidate.com>.
51. Redmine: веб-сайт. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Redmine>.
52. Surveymonkey: веб-сайт. URL: <https://ru.surveymonkey.com>.
53. Zoho: веб-сайт. URL: <https://www.zoho.com>.

# ДОДАТКИ