

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«__» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:

**«Підвищення ефективності управління підприємством
сільськогосподарського машинобудування на базі автоматизованих
інформаційних систем (на прикладі ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»,
м. Кропивницький)»**
«Improving the management efficiency of an agricultural machinery manufacturing
enterprise based on automated information systems»

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу, групи ЕА-24м-1,9
ОПП «Економіка агробізнесу та
ринок землі»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Герман Володимир Миколайович
«__» _____ 2026 р.
Керівник роботи: к.е.н., доцент
_____ Дмитришин Б.В.
«__» _____ 2026 р.
Рецензент: к.е.н., доцент
_____ Ніколаєв І.В.

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет

Факультет Економічний факультет
Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна (освітньо-наукова) програма Економіка агробізнесу та ринок землі

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри

(підпис)
д.е.н., проф. Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

«___» _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Германа Володимира Миколайовича

(прізвище, ім'я та по-батькові)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності управління підприємством сільсько-господарського машинобудування на базі автоматизованих інформаційних систем (на прикладі ТОВ «ОРІДЖИН АГРО», м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Дмитришин Богдан Васильович, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

3. Строк подання роботи до захисту травня 2026

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи Мета: дослідження теоретичних засад застосування автоматизованих інформаційних систем в управлінні підприємством, комплексна діагностика фінансово-господарської діяльності та стану інформаційних систем ТОВ «ОРІДЖИН АГРО», а також обґрунтування вибору й розробка плану впровадження ERP-систем як інструменту підвищення ефективності управління малим виробничим підприємством сільськогосподарського машинобудування.

Завдання: 1) дослідити теоретичну сутність та організаційно-управлінську роль автоматизованих інформаційних систем, систематизувати підходи до їх класифікації та обґрунтувати критерії вибору й методологію впровадження ERP-систем;

2) надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОРІДЖИН АГРО», проаналізувати його фінансово-економічний стан за 2022–2024рр. та оцінити рівень ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості;

3) діагностувати стан інформаційних систем управління на ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» та виявити ключові проблеми й резерви їх розвитку;

- 4) визначити пріоритетні напрями вдосконалення інформаційних систем управління із застосуванням матриці Глайстера; 5) обґрунтувати вибір ERP-системи RemOnline та розробити план і кошторис її впровадження;
- 6) провести якісну оцінку ризиків проекту впровадження та розробити заходи реагування;
- 7) розробити комплекс заходів з оптимізації бізнес-процесів підприємства на основі ERP-системи та оцінити очікувані результати

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підбір літературних джерел		
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретичні засади застосування АІС в управлінні підпр.»		
3.	Написання другого розділу «Аналіз результатів госп. діяльності та діагностика стану інф. забезпечення підприємства ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»		
4.	Написання третього розділу «Напрями вдосконалення АІС управління підприємством ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»		
5.	Оформлення роботи, підготовка висновків		
6.	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність		
7.	Отримання відгуку наукового керівника та рецензії		
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу		
9.	Підготовка до захисту		

Дата видачі завдання

«__» _____ 2026 р.

Керівник роботи _____

(підпис)

Дмитришин Б.В.

(прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

«__» _____ 2026 р.

Здобувач _____

(підпис)

Герман В.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Герман В.М. «Підвищення ефективності управління підприємством сільськогосподарського машинобудування на базі автоматизованих інформаційних систем (на прикладі ТОВ «ОРИДЖИН АГРО», м. Кропивницький)». Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПІ «Економіка агробізнесу та ринок землі» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2026. 93 с.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних аспектів застосування автоматизованих інформаційних систем (АІС) в управлінні малим виробничим підприємством сільськогосподарського машинобудування. Об'єктом дослідження є процеси управління підприємством та механізми їх вдосконалення на базі АІС. Предметом – теоретичні, методичні та практичні аспекти вибору й впровадження інформаційних систем класу ERP на малому виробничому підприємстві.

У першому розділі досліджено теоретичні засади застосування АІС в управлінні підприємством: розкрито їх сутність та організаційно-управлінську роль в умовах цифрової економіки; визначено поняття автоматизованої інформаційної системи відповідно до нормативно-правової бази України та підходів зарубіжних учених; систематизовано класифікацію АІС за функціональним критерієм, рівнем управління та типом корпоративного застосування (ERP, CRM, SCM, BI, EDMS); розкрито чотирирівневу архітектуру інформаційних систем; обґрунтовано критерії вибору ERP-систем за п'ятьма групами (потреби організації, технологічна платформа, функціональне покриття, сервісна підтримка, сукупна вартість володіння) та визначено типові помилки їх впровадження.

У другому розділі проведено комплексну організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» – вітчизняного виробника сільськогосподарської техніки під торговою маркою ORIGIN. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 роки встановлено стійку позитивну динаміку ключових показників: суттєве зростання чистого доходу від реалізації, чистого прибутку та валюти балансу. Водночас виявлено проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю, що зумовлені критичною

залежністю від позикових ресурсів та недостатньою часткою власного капіталу у структурі фінансування. Діагностику стану інформаційних систем проведено на основі аналізу наявних програмно-апаратних комплексів автоматизації виробництва, виявлено їх технологічну застарілість, децентралізований характер функціонування та відсутність єдиного інформаційного простору підприємства..

У третьому розділі за допомогою матриці Глайстера визначено пріоритетні напрями розвитку автоматизованих інформаційних систем та сформовано перелік управлінських проблем підприємства за рівнями організації, підрозділу та індивідуума. Проведено порівняльний аналіз альтернативних ERP-рішень та обґрунтовано вибір хмарної ERP-системи RemOnline як оптимального варіанту для малого виробничого підприємства з огляду на функціональну відповідність, вартість та простоту впровадження. Розроблено календарний план-графік реалізації проекту, розраховано кошторис витрат на перший рік експлуатації системи, проведено якісну оцінку ризиків та розроблено заходи реагування. Із застосуванням методології IDEF0 побудовано контекстну модель та виконано декомпозицію ключового бізнес-процесу підприємства; розроблено комплекс заходів з оптимізації бізнес-процесів на основі впровадження ERP-системи.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації, план впровадження та кошторис витрат можуть бути безпосередньо використані ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» для реалізації проекту цифрової трансформації системи управління. Очікувані результати впровадження: скорочення часу обробки замовлень на 40–50%, підвищення операційного прибутку щонайменше на 10%, створення єдиного інформаційного простору підприємства.

Ключові слова: підприємство, автоматизована інформаційна система, ERP-система, управління підприємством, сільськогосподарське машинобудування, бізнес-процеси, ліквідність, фінансова стійкість

ANOTATION

German V. «Improving the Management Efficiency of an Agricultural Machinery Manufacturing Enterprise Based on Automated Information Systems». Qualifying work for the second (master's) level of higher education at the OPP «Agribusiness Economics and the Land Market» in the specialty 051 «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2026. 93 p.

The qualification thesis is devoted to the study of the theoretical foundations and practical aspects of implementing automated information systems (AIS) in the management of a small manufacturing enterprise in the agricultural machinery industry. The object of the study is the enterprise management processes and mechanisms for their improvement based on AIS. The subject of the study encompasses the theoretical, methodological, and practical aspects of selecting and implementing ERP-class information systems at a small manufacturing enterprise.

The first chapter examines the theoretical foundations of AIS application in enterprise management: the essence and organizational-managerial role of AIS in the digital economy are disclosed; the concept of an automated information system is defined in accordance with the regulatory framework of Ukraine and approaches of foreign scholars; the classification of AIS is systematized by functional criterion, management level, and type of corporate application (ERP, CRM, SCM, BI, EDMS); the four-level architecture of information systems is described; criteria for ERP system selection are substantiated across five groups (organizational needs, technology platform, functional coverage, service support, total cost of ownership), and typical implementation failures are identified.

The second section provides a comprehensive organisational and economic profile of LLC "ORIGIN AGRO", a domestic manufacturer of agricultural machinery operating under the ORIGIN trademark. Analysis of the enterprise's financial and economic performance over the 2022–2024 period reveals a sustained positive trend across key indicators, including significant growth in net revenue, net profit, and total assets. At the

same time, the study identifies issues with liquidity and financial stability, driven by a critical dependence on borrowed resources and an insufficient share of equity in the financing structure. The diagnostics of the information systems were conducted through an assessment of the existing hardware and software automation complexes, revealing their technological obsolescence, decentralised operation, and the absence of a unified information environment within the enterprise.

The third section employs the Glister matrix to identify priority directions for the development of automated information systems and to structure the enterprise's managerial problems across the organisational, departmental, and individual levels. A comparative analysis of alternative ERP solutions was conducted, and the cloud-based ERP system RemOnline was justified as the optimal choice for a small manufacturing enterprise in terms of functional coverage, cost, and ease of implementation. A project implementation schedule was developed, a first-year operating cost estimate was calculated, a qualitative risk assessment was performed, and corresponding response measures were elaborated. Using the IDEF0 methodology, a context-level model was constructed and the key business process of the enterprise was decomposed; a comprehensive set of business process optimisation measures based on ERP system implementation was proposed.

The practical significance of the research results lies in the fact that the developed recommendations, implementation plan, and cost estimate can be directly applied by ORIGIN AGRO LLC to execute a digital transformation of its management system. Expected outcomes include a 40–50% reduction in order processing time, at least a 10% increase in operating profit, and the creation of a unified corporate information space.

Key words: enterprise, automated information system, ERP system, enterprise management, agricultural machinery manufacturing, business processes, liquidity, financial stability

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ	9
1.1. Інформаційна система управління підприємством: сутність, призначення та роль у цифровій економіці.....	9
1.2. Класифікація та типологія інформаційних систем управління підприємством	13
1.3. Архітектура та компонентний склад інформаційної системи управління підприємством	22
1.4. Обґрунтування критеріїв вибору та методологія впровадження ERP-системи	26
2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ДІАГНОСТИКА СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»	33
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ОРІДЖИН АГРО».....	33
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства.....	44
2.3. Діагностика стану інформаційного забезпечення управління підприємством	55
3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»	62
3.1. Діагностика проблем та обґрунтування пріоритетів розвитку інформаційних систем управління	62
3.2. Обґрунтування вибору та план впровадження ERP-системи на підприємстві.....	68
3.3. Заходи з оптимізації бізнес-процесів та оцінка очікуваних результатів....	76
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	88
ДОДАТКИ	94

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Глобальна цифровізація економіки, стрімкий розвиток інформаційних технологій та загострення конкурентного середовища докорінно змінюють підходи до організації управлінської діяльності на промислових підприємствах. Для підприємств сільськогосподарського машинобудування – галузі зі складними виробничими процесами, широкою номенклатурою продукції та розгалуженою мережею постачальників – впровадження автоматизованих інформаційних систем (АІС) перетворюється з конкурентної переваги на обов'язкову умову виживання. Відомості, що генеруються сучасними АІС, забезпечують керівникам актуальну, повну та достовірну інформаційну базу для прийняття своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень, раціонального розподілу ресурсів та ефективного контролю за виконанням планових завдань. Особливої актуальності питання інформатизації управління набувають для малих підприємств машинобудівної галузі, де обмеженість фінансових і кадрових ресурсів поєднується з необхідністю виконання повного спектра управлінських функцій.

Аграрний сектор України залишається одним із ключових драйверів національної економіки навіть в умовах повномасштабної війни. Попит на вітчизняну сільськогосподарську техніку суттєво зріс на тлі ускладнення імпорту та реалізації державних програм підтримки українських виробників, зокрема компенсації вартості придбаної техніки. Водночас підприємства галузі стикаються з принципово новими викликами: логістичними збоями, нестабільністю ланцюгів постачання комплектуючих, мобілізацією кваліфікованого персоналу та необхідністю оперативної адаптації виробничих планів до мінливих умов. За таких обставин здатність підприємства швидко та обґрунтовано приймати управлінські рішення стає критичним чинником конкурентоспроможності, а відтак – інформаційне забезпечення управління набуває стратегічного значення.

Повоєнне відновлення економіки України та євроінтеграційний курс країни формують додаткові стимули для цифрової трансформації вітчизняних підприємств. Відповідність міжнародним стандартам управління, прозорість облікових процесів та ефективність використання ресурсів стають обов'язковими вимогами для виходу на ринки ЄС та залучення іноземних інвестицій. Саме тому впровадження інтегрованих інформаційних систем класу ERP на малих виробничих підприємствах сільськогосподарського машинобудування є не лише засобом підвищення операційної ефективності, а й стратегічним кроком до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності в умовах відновлення та розвитку економіки України.

Питання підвищення ефективності управління підприємством на основі АІС, зокрема оцінювання ефективності та галузевої адаптації АІС на підприємствах різних форм власності розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених: А. Азарової [1], В. Антоненко [2], А. Вороніна [5], Т. Гавриленко [6], А. Горлача [7], В. Гужви [10], І. Конопльової [17], Р. Лінтаровича [18], В. Плескача [33], О. Томашевського [43], Г. Швиданенко [47], К. Лаудона та Дж. Лаудона [57] та ін. Теоретико-методологічні засади цифровізації бізнес-процесів і стратегічного управління в умовах четвертої промислової революції досліджували К. Шваб [59], Е. Турбан [60], М. Портер [58] та Дж. Хеппельман [58]. Питання впровадження корпоративних інформаційних систем і реінжинірингу бізнес-процесів висвітлювали М. Хаммер і Дж. Чампі [56], Т. Девенпорт [54], а також Ф. Баттл [53] у контексті CRM-систем. Разом із тим залишаються недостатньо дослідженими питання вибору та впровадження ERP-систем з урахуванням специфіки малих виробничих підприємств сільськогосподарського машинобудування, що і визначає актуальність цієї роботи.

Наукові доробки зазначених та інших авторів сформували вагоме теоретичне та методологічне підґрунтя для інформатизації процесів управління підприємствами. Разом із тим низка питань залишається недостатньо дослідженою: підходи до вибору й оцінки адекватності АІС потребам

конкретного підприємства, методи аналізу раціональності їх використання, вплив рівня зрілості інформаційних систем на ефективність управлінських рішень і бізнес-процесів, а також особливості впровадження ERP-систем на малих виробничих підприємствах з урахуванням галузевої та організаційної специфіки.

Зазначені обставини обумовили вибір теми кваліфікаційної роботи, виходячи з її наукової актуальності та практичної значущості для підприємств сільськогосподарського машинобудування в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки України.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад застосування автоматизованих інформаційних систем в управлінні підприємством, комплексна діагностика фінансово-господарської діяльності та стану інформаційних систем ТОВ «ОРІДЖИН АГРО», а також обґрунтування вибору й розробка плану впровадження ERP-системи як інструменту підвищення ефективності управління малим виробничим підприємством сільськогосподарського машинобудування.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження**:

- дослідити теоретичну сутність та організаційно-управлінську роль автоматизованих інформаційних систем, систематизувати підходи до їх класифікації та обґрунтувати критерії вибору й методологію впровадження ERP-систем;

- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОРІДЖИН АГРО», проаналізувати його фінансово-економічний стан за 2022–2024 роки та оцінити рівень ліквідності, платоспроможності й фінансової стійкості;

- діагностувати стан інформаційних систем управління на ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» та виявити ключові проблеми й резерви їх розвитку;

- визначити пріоритетні напрями вдосконалення інформаційних систем управління із застосуванням матриці Глайстера;

- обґрунтувати вибір ERP-системи RemOnline та розробити план і кошторис її впровадження;

- провести якісну оцінку ризиків проекту впровадження та розробити заходи реагування;

- розробити комплекс заходів з оптимізації бізнес-процесів підприємства на основі ERP-системи та оцінити очікувані результати.

Об'єктом дослідження виступають процеси управління виробничим підприємством та механізми їх вдосконалення на базі автоматизованих інформаційних систем.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти вибору і впровадження автоматизованих інформаційних систем класу ERP в управлінську діяльність малого виробничого підприємства сільськогосподарського машинобудування (на прикладі ТОВ «ОРІДЖИН АГРО», м. Кропивницький).

Наукова новизна отриманих результатів полягає в такому:

- набули подальшого розвитку теоретичні підходи до класифікації АІС за ієрархічними рівнями управління та типом корпоративного застосування;

- удосконалено методичний інструментарій діагностики управлінських проблем малого виробничого підприємства із застосуванням матриці Глайстера;

- розроблено практичні рекомендації щодо обґрунтування вибору ERP-системи та організації її впровадження з урахуванням специфіки малих підприємств сільськогосподарського машинобудування.

Практична значущість результатів дослідження визначається тим, що розроблені рекомендації щодо вибору ERP-системи RemOnline, календарний план-графік її впровадження та кошторис витрат можуть бути безпосередньо використані ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» для цифрової трансформації системи управління. Запропонований методичний підхід є придатним для застосування іншими малими підприємствами машинобудівної галузі під час вибору та впровадження АІС.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи слугували: праці вітчизняних та зарубіжних учених у сфері автоматизованих інформаційних

систем та цифрового управління підприємством; нормативно-правові акти України (ДСТУ 2392-94, Закон України «Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах»); фінансова звітність ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» за 2022–2024 роки; офіційні веб-сайти підприємств-конкурентів у сфері виробництва сільськогосподарської техніки; офіційні веб-сайти та документація компаній-розробників ERP-систем (RemOnline, BAS, SAP, Oracle, Odoo).

Методи дослідження. Теоретична частина роботи ґрунтується на методах аналізу та синтезу, системного підходу, порівняння та узагальнення. Аналітична частина виконувалася із застосуванням: методу розрахунку фінансових коефіцієнтів та аналізу їх динаміки; методів стратегічного аналізу (матриця Глайстера, SWOT-аналіз); методу порівняльного оцінювання альтернатив при виборі ERP-системи; експертного методу при якісній оцінці ризиків проекту; методу моделювання бізнес-процесів за методологією IDEF0. Розрахунки виконувалися в середовищі Microsoft Excel; планування проекту впровадження АІС – в Microsoft Project; діаграми бізнес-процесів побудовано з використанням спеціалізованого програмного забезпечення.

Апробація результатів дослідження та їх публікація. Результати дипломного дослідження були оприлюднені в матеріалах IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (22 квітня 2026 року) у вигляді тез «Автоматизовані інформаційні системи в управлінні підприємствами сільськогосподарського машинобудування».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Структура кваліфікаційної роботи охоплює анотацію двома мовами, вступ, три розділи з десятьма підрозділами, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг основного тексту без урахування додатків становить 92 сторінки. Додатки займають 7 сторінок, а список використаних джерел (містить 60 найменувань) – 6 сторінок. В основному тексті роботи розміщено 17 таблиць та 15 рисунків, розроблених автором самостійно.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЗАСТОСУВАННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Інформаційна система управління підприємством: сутність, призначення та роль у цифровій економіці

Глобальна цифровізація економіки визначає принципово нові вимоги до організації управлінської діяльності на підприємствах. Динамічний розвиток технологій та загострення конкурентного середовища спонукають суб'єктів господарювання до активного впровадження автоматизованих інформаційних систем у практику менеджменту. Забезпечити якісне та своєчасне управління підприємством без відповідної інформаційної інфраструктури, центральним елементом якої виступають системи управлінської інформатизації, в сучасних умовах практично неможливо.

Нормативно-правова база України встановлює конкретні визначення поняття інформаційної системи. Зокрема, відповідно до ДСТУ 2392-94, під нею розуміється комунікаційна система, що здійснює збирання, пошук, оброблення та пересилання інформації [13]. Законодавство у сфері захисту інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах, своєю чергою, тлумачить автоматизовану систему як організаційно-технічний комплекс, у рамках якого функціонує технологія обробки інформації із залученням програмно-технічних засобів [34].

У зарубіжній науковій традиції питання інформаційних систем управління ґрунтовно досліджено К. Лаудоном та Дж. Лаудоном у класичній роботі «Management Information Systems: Managing the Digital Firm». Вчені характеризують інформаційну систему як сукупність взаємодіючих складників, що здійснюють збір, опрацювання, збереження та передачу інформації задля забезпечення прийняття рішень, координації та контролю організаційних процесів [57]. Важливо, що таке розуміння охоплює не тільки технологічний,

але й організаційно-управлінський виміри функціонування інформаційних систем.

Вітчизняні дослідники розглядають інформаційну систему управління підприємством насамперед як інструмент налагодження ефективного інформаційного обміну між суб'єктами та об'єктами менеджменту [38]. Зокрема, І. Ушакова наголошує, що головним призначенням такої системи є формування якісного інформаційного продукту, орієнтованого на задоволення управлінських потреб організації [44]. Таким чином, інформаційна система розглядається не лише як технічний засіб, а і як повноцінний учасник управлінського процесу.

Перехід підприємств до використання інформаційних систем управління продиктований комплексом організаційних та економічних чинників. Передусім це прагнення підвищити продуктивність управлінської праці та виключити дублювання операцій, а також намагання вивести якість ухвалення рішень на новий рівень шляхом забезпечення керівників повною та достовірною аналітичною інформацією [48].

Ефективно побудована інформаційна система є одним із вагомих чинників конкурентоспроможності підприємства. Водночас перед менеджментом постає непросте завдання обрати відповідне програмне рішення серед широкого асортименту доступних продуктів. Вітчизняний ринок інформаційних систем управління формувався під впливом як власних розробок, так і зарубіжних платформ. Після початку повномасштабної війни Росії проти України бізнес значною мірою переорієнтувався на українські та західні продукти. Сьогодні серед доступних рішень представлені як глобальні платформи — «BAAN IV», «R/3 SAP», «Oracle Applications», «Ахарт/Navision», «Frontstep», «IPS Applications», так і вітчизняні розробки — «IT-ENTERPRISE», «BAS» та інші. Спільною перевагою більшості з них є підтримка клієнт-серверної архітектури та можливість інтеграції з іншими корпоративними системами.

Ключовою технологічною ознакою інформаційної системи управління є централізоване зберігання даних у єдиному сховищі, що дозволяє виключити їх розрізненість і дублювання, забезпечити однорідність звітної інформації та надати рівний доступ до неї усім зацікавленим користувачам відповідно до встановлених прав.

Сучасні інформаційні системи управління (ІСУ) реалізують розгалужений функціональний спектр, який охоплює усі ключові рівні організаційного менеджменту. Серед основних функцій варто виокремити такі напрями. По-перше, системи забезпечують зростання швидкості та якості управлінських рішень — керівники отримують актуальні дані про стан усіх підрозділів. По-друге, ІСУ автоматизують широкий перелік бізнес-процесів: виробничих, фінансових, постачальницьких та маркетингових. По-третє, ці системи сприяють скороченню транзакційних витрат і посиленню контролю за ресурсним потенціалом організації. Деталізована характеристика ключових функцій ІСУ підприємством наведена у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Деталізація функцій ІСУ

Функція	Характеристика	Результат реалізації
Прогнозування	Виявлення закономірностей розвитку та побудова сценаріїв майбутнього стану об'єкта управління на підставі ретроспективних даних	Підвищення обґрунтованості стратегічних та тактичних рішень
Планування	Розроблення програм діяльності підрозділів, розподіл матеріальних і фінансових ресурсів та встановлення цільових орієнтирів розвитку	Раціональне використання наявного ресурсного потенціалу
Облік	Безперервна фіксація фінансово-господарських операцій підприємства та формування на їх підставі достовірної облікової документації	Надійність та прозорість фінансової звітності
Контроль	Зіставлення фактично досягнутих результатів із плановими орієнтирами та оперативне виявлення відхилень у режимі реального часу	Оперативне виявлення та локалізація відхилень від плану

Продовження табл. 1.1

Функція	Характеристика	Результат реалізації
Аналіз	Виявлення причинно-наслідкових залежностей між показниками та комплексна оцінка результативності господарської діяльності	Формування аналітичного підґрунтя для управлінських рішень
Регулювання	Внесення цілеспрямованих коректив у перебіг бізнес-процесів за результатами аналітичного оцінювання та нейтралізація виявлених відхилень	Гнучкість та здатність системи управління до адаптації

Джерело: складено за [2]

Дані табл. 1.1 свідчать, що функціональний спектр інформаційної системи управління охоплює увесь управлінський цикл — від прогнозування та планування до контролю і регулювання. Реалізація кожної функції підпорядкована чітко визначеній меті та продукує конкретний управлінський результат. Саме комплексне, системне застосування всіх зазначених функцій створює умови для підвищення оперативності й обґрунтованості управлінських рішень, посилення ресурсного контролю та забезпечення гнучкої адаптації підприємства до динаміки зовнішнього середовища.

Інформаційні системи мають і суттєві вади. Насамперед, їх запровадження є технічно складним і фінансово витратним процесом, а реальний ефект від використання важко спрогнозувати заздалегідь. Практика свідчить, що фактичні витрати на впровадження нерідко вдвічі перевищують заплановані, тоді як швидкої віддачі досягти вдається рідко: відчутні позитивні зміни зазвичай стають помітними лише через кілька років після переходу на нову систему.

По-друге, окремі характеристики, що на перший погляд є перевагами, за певних умов перетворюються на джерело ризиків. Зокрема, концентрація всіх даних в єдиній базі забезпечує узгодженість і керованість інформації, проте водночас робить систему вразливою: будь-який технічний збій, кіберінцидент або помилка конфігурації негайно позначається на роботі всієї організації та

може спричинити тимчасову зупинку критично важливих процесів. Відповідно, підприємство змушене додатково вкладати кошти у резервні системи, захист від кіберзагроз та інструменти швидкого відновлення після аварій.

Особливої гостроти ця проблема набуває при використанні хмарних сховищ даних: перебої з електропостачанням або нестабільне інтернет-з'єднання здатні призвести до недоступності системи в критичний момент. Крім того, суттєвим джерелом ризику залишається інформаційна безпека: некоректне розмежування прав доступу до бази даних чи безвідповідальне поводження з обліковими даними можуть відкрити зловмисникам шлях до конфіденційної корпоративної інформації.

У сучасних умовах інформаційні системи управління перестають бути виключно засобом оптимізації внутрішніх процесів — вони формують підґрунтя для розбудови принципово нових бізнес-моделей і конкурентних стратегій. Цифровізація докорінно змінює зміст традиційних управлінських функцій: стратегічне планування все більше спирається на предиктивну аналітику та імітаційні моделі, координаційна діяльність реалізується через гнучкі хмарні платформи проєктного управління, а контроль за виконанням рішень забезпечується інтегрованими системами моніторингу.

1.2. Класифікація та типологія інформаційних систем управління підприємством

Широкий спектр видів економічної діяльності та особливості управлінських структур різних підприємств зумовлюють значне різноманіття інформаційних систем за призначенням, функціональністю та архітектурою. Кожна з них проєктується з урахуванням галузевої специфіки, прийнятої схеми декомпозиції управлінських задач та організаційної структури підприємства. У науковій літературі сформувалося кілька підходів до систематизації та класифікації інформаційних систем управління.

Відповідно до *функціонального критерію* інформаційні системи диференціюються залежно від основних напрямів діяльності підприємства. У господарській практиці виробничих і торговельних організацій прийнято виокремлювати виробничу, маркетингову, фінансову та кадрову підсистеми, кожна з яких може додатково розподілятися на вузчі модулі для вирішення специфічних завдань [57].

За рівнем управління інформаційні системи поділяються на три ієрархічні рівні: оперативний, тактичний та стратегічний.

На *оперативному рівні* системи призначені для підтримки щоденної роботи виконавців через обробку первинних даних – нарахування заробітної плати, рух товарно-матеріальних цінностей, проведення фінансових операцій тощо. До таких рішень належать системи бухгалтерського обліку, обробки замовлень, бронювання квитків та інші подібні інструменти [15].

Тактичний рівень представлений управлінськими інформаційними системами (Management Information Systems, MIS), які забезпечують менеджерів середньої ланки даними, потрібними для моніторингу, контролю та прийняття виважених рішень. Такі системи формують регулярну звітність і надають оперативний доступ до актуальної інформації про результати господарювання [51]. На її основі керівники можуть відстежувати виконання планових показників, виявляти відхилення від цільових орієнтирів, оцінювати ефективність окремих підрозділів і своєчасно коригувати тактичні плани. Як правило, MIS інтегруються з ERP-, CRM- та іншими корпоративними рішеннями, утворюючи єдиний інформаційний простір для підтримки управлінських рішень у середньостроковому горизонті.

Рис. 1.1 відображає роль управлінських інформаційних систем (MIS) в організаційній структурі підприємства та характер їх взаємодії з користувачами. Центральне місце на схемі займає менеджер або група управлінців, а навколо нього розгорнуті ключові характеристики MIS у вигляді окремих блоків. Передусім показана головна функція таких систем — надання

керівникам аналітичної інформації для контролю діяльності та прийняття рішень, а також управлінський рівень, на якому вони діють: переважно тактичний, що передбачає моніторинг виконання планів, поточну діагностику стану підрозділів та оперативне коригування їх роботи.

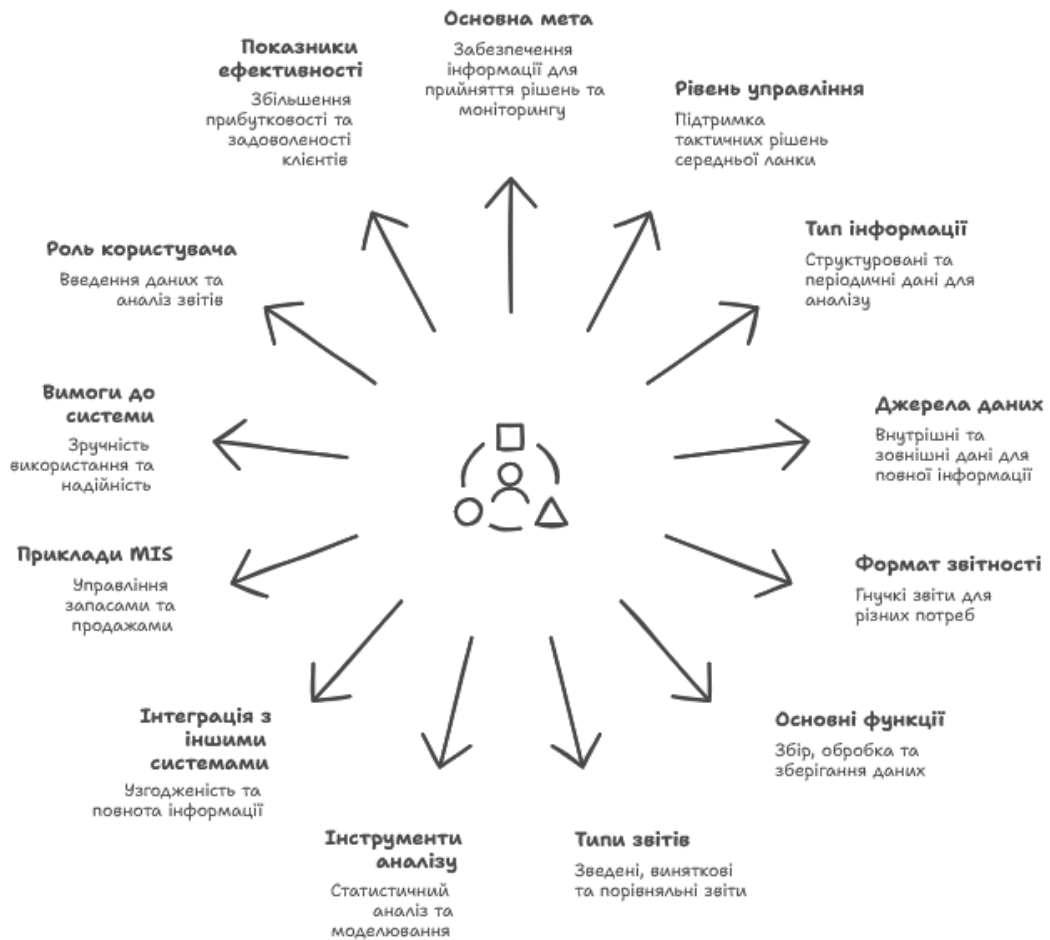


Рисунок 1.1 – Основні характеристики MIS

Джерело: побудовано автором

Схема також розкриває інформаційну природу MIS: які дані опрацьовуються, з яких джерел вони надходять і в якій формі подаються користувачам. Зазначається, що основу інформаційного масиву становлять структуровані та агреговані дані, що надходять із внутрішніх підсистем підприємства (фінанси, виробництво, збут, облік), а також, у разі необхідності, із зовнішніх інформаційних джерел. Вихідними продуктами MIS слугують різноманітні форми звітності — таблиці, агреговані показники, графіки,

інформаційні панелі (дашборди), що дають змогу оперативно оцінити стан об'єкта управління та зафіксувати відхилення від планових значень. Провідні функції систем полягають у збиранні, опрацюванні, узагальненні й інтерпретації даних на потреби управлінського персоналу.

Окрему увагу приділено техніко-організаційним параметрам MIS: ергономічності інтерфейсу, стійкості до збоїв, а також можливостям інтеграції з іншими корпоративними платформами (ERP, CRM, обліковими та виробничими системами). Підкреслено, що користувачі є активними учасниками інформаційного процесу — вони не лише вносять первинні дані, а й безпосередньо використовують аналітичні звіти в поточній управлінській роботі. Наведено також типові складові MIS — виробничу, збутову, фінансову та логістичну підсистеми, які у сукупності утворюють інтегрований інформаційний контур підтримки управлінських рішень.

На *стратегічному рівні* функціонують системи підтримки прийняття рішень (Decision Support Systems, DSS) та системи підтримки вищого керівництва (Executive Support Systems або Executive Information Systems, ESS/EIS). На відміну від MIS, які орієнтовані на структуровані завдання з чітко визначеними параметрами, системи стратегічного рівня призначені для опрацювання слабоструктурованих проблем в умовах невизначеності. Вони агрегують як внутрішні дані підприємства, так і зовнішню інформацію — ринкову кон'юнктуру, макроекономічні тенденції, галузеві прогнози — та перетворюють її на аналітичні матеріали для вищого керівництва.

DSS покликані допомогти керівникам у розв'язанні слабоструктурованих і погано формалізованих завдань. DSS поєднують аналітичні моделі й засоби опрацювання даних із різноманітних джерел, формуючи інформаційне підґрунтя для виважених управлінських рішень. Ці системи вирізняються адаптивністю до мінливих умов середовища, підтримують сценарний аналіз типу «що-якщо» (what-if analysis), порівняльне оцінювання альтернатив та кількісну оцінку ризиків. Завдяки цьому DSS підвищують не лише швидкість, а

й загальну якість процесу прийняття рішень, мінімізуючи вплив суб'єктивних чинників і когнітивних упереджень керівника [52].

EIS – це системи, які постачають топ-менеджменту інформаційну підтримку для стратегічного планування та ухвалення рішень щодо перспектив розвитку організації. Такі системи як правило консолідують і опрацьовують дані як внутрішнього походження (показники прибутковості, операційні результати підрозділів, KPI та ін.), так і зовнішнього (ринкова кон'юнктура, галузева аналітика, макроекономічні індикатори, аналіз конкурентного середовища). Характерною ознакою EIS є розвинений інструментарій візуального представлення інформації: інтерактивні панелі управління, індикаторні дошки та графіки динамічних змін. Завдяки цьому керівники вищої ланки отримують можливість оперативно оцінювати поточний стан підприємства, своєчасно виявляти стратегічні загрози та потенційні можливості, а також формувати альтернативні сценарії подальшого розвитку організації [5].

За типом корпоративного застосування розрізняють кілька самостійних класів інформаційних систем.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) здійснюють комплексне управління усіма ресурсами підприємства — фінансовими, виробничими, закупівельними, збутовими та кадровими. Вони формують єдиний інформаційний простір для автоматизованого планування / обліку / контролю [35].

Уніфікованих стандартів для визначення ERP-систем досі не існує, тому їхній склад варіюється залежно від виробника та галузі. Зазвичай такі системи охоплюють автоматизацію фінансового планування й прогнозування, управління виробництвом (об'ємно-календарне планування, планування потреб у матеріалах і виробничих потужностях, цехова диспетчеризація), матеріально-технічного постачання та збуту (управління закупівлями, запасами, калькулювання собівартості), бухгалтерського обліку, а також проектування

конструкторської та технологічної документації. За своєю суттю ERP є комплексом взаємоінтегрованих модулів (див. рис. 1.2), що формують єдине автоматизоване середовище управління підприємством.

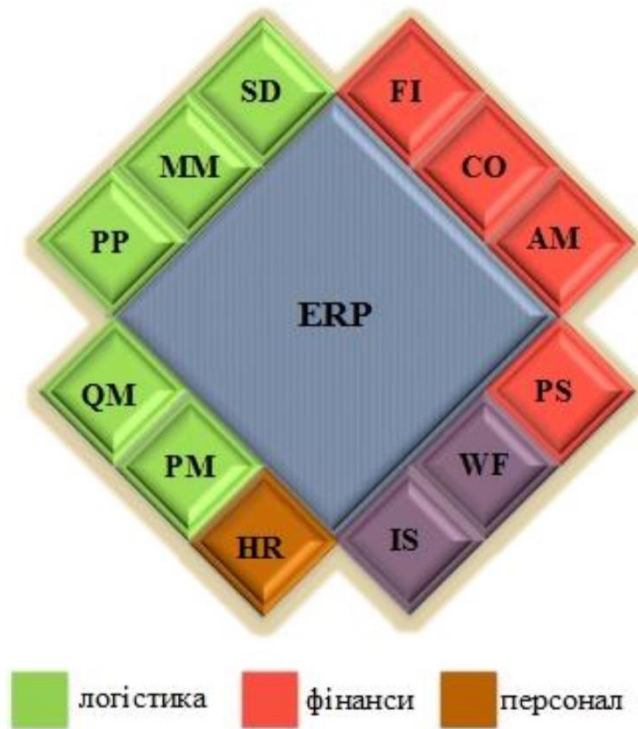


Рисунок 1.2 – Модульна структура системи ERP

Джерело: побудовано автором за [36]

Схема наочно демонструє модульну будову ERP-системи: кожен модуль ідентифікується власною аббревіатурою і належить до певного функціонального блоку (відображено кольоровим маркуванням):

1. Логістика:

SD (Sales and Distribution) – управління продажами та дистрибуцією

MM (Materials Management) – управління матеріалами та закупівлями

PP (Production Planning) – планування виробництва

QM (Quality Management) – управління якістю

PM (Plant Maintenance) – технічне обслуговування обладнання.

2. Фінанси:

FI (Financial Accounting) – фінансовий облік

CO (Controlling) – контролінг та управлінський облік

AM (Asset Management) – управління основними засобами

3. Персонал:

HR (Human Resources) – управління персоналом

PS (Project System) – управління проєктами

WF (Workflow) – управління бізнес-процесами та документообігом

4. Інфраструктура (фіолетовий колір):

IS (Industry Solutions) – галузеві рішення

Центральний блок ERP-системи виконує роль інтеграційного ядра, що об'єднує всі функціональні модулі та забезпечує безперервний обмін даними між ними в режимі реального часу. Саме така архітектура є основою побудови таких систем, як SAP R/3 та аналогічних ERP-платформ.

У своєму розвитку ERP-системи запозичили від попередніх MRP-рішень здатність відстежувати стан виробничих ресурсів і товарно-матеріальних запасів, що дозволяє отримувати актуальні відомості про строки поставок, фактичну вартість окремих замовлень та інші операційні параметри.

Ключовою функціональною перевагою ERP є наскрізний облік і контроль інформації на кожному етапі проходження замовлення: від первинної заявки замовника до порівняння планових і фактичних показників. Цей ланцюжок охоплює розрахунок планової собівартості та строків виробництва, оформлення замовлення, резервування виробничих потужностей, формування заявок на постачання комплектуючих, облік їх надходження та взаєморозрахунків з постачальниками, списання матеріалів у виробництво у прив'язці до конкретного виробничого замовлення, фіксацію результатів його виконання, облік випуску та відвантаження готової продукції, а також проведення взаєморозрахунків із замовником.

Для цього в системі реалізовано три ключові механізми автоматизації. По-перше, автоматичний розрахунок реалістичного терміну виконання та планової собівартості кожного нового замовлення з урахуванням поточного завантаження виробничих потужностей, наявних запасів і прогнозованих

строків надходження комплектуючих. По-друге, автоматичне формування заявок на закупівлю на підставі даних про залишки на складах і планове споживання по всій номенклатурі матеріалів і комплектуючих. По-третє, автоматична побудова плану завантаження виробництва з розподілом робіт між підрозділами та обладнанням відповідно до наявних замовлень і ресурсних обмежень.

У своєму розвитку ERP-системи успадкували від попередніх MRP-рішень здатність відстежувати стан виробничих ресурсів і товарно-матеріальних запасів, що дозволяє отримувати актуальні відомості про строки поставок, фактичну вартість окремих замовлень та інші операційні параметри.

Ключовою функціональною перевагою ERP є наскрізний облік і контроль інформації на кожному етапі проходження замовлення: від первинної заявки замовника до порівняння планових і фактичних показників. Для цього в системі реалізовано три ключові механізми автоматизації: автоматичний розрахунок реалістичного терміну виконання та планової собівартості кожного нового замовлення; автоматичне формування заявок на закупівлю на підставі даних про залишки на складах і планове споживання; автоматична побудова плану завантаження виробництва з розподілом робіт між підрозділами та обладнанням відповідно до наявних замовлень і ресурсних обмежень.

CRM-системи (Customer Relationship Management) орієнтовані на організацію якісної взаємодії з клієнтами: вони систематизують клієнтську базу, автоматизують комунікації та надають інструменти для прогнозування обсягів збуту. Головною метою впровадження CRM є підвищення ефективності продажів і формування стійкої клієнтської лояльності [12].

Стандартний функціонал таких систем включає ведення єдиної бази клієнтів з повною історією контактів і угод, управління воронкою продажів, планування роботи менеджерів, а також підключення різних каналів комунікації — телефонії, електронної пошти, месенджерів і чат-ботів. Це дозволяє охопити весь цикл відносин із клієнтом — від першого звернення до повторних покупок — та застосовувати індивідуальний підхід на кожному

етапі. Накопичені дані використовуються для аналізу ефективності каналів залучення, рівня конверсії та динаміки продажів у різних сегментах.

Вагомою перевагою CRM є здатність до глибокої інтеграції з іншими корпоративними платформами – ERP-системами, маркетинговими інструментами, сервісними та білінговими модулями. Завдяки цьому формується розгорнутий профіль кожного клієнта, що містить не лише контактні дані та хронологію спілкування, а й відомості про умови та обсяги закупівель, стан розрахунків, участь у програмах лояльності та реакцію на маркетингові заходи. Це створює підґрунтя для точнішого таргетування, підготовки персоналізованих пропозицій, зниження витрат на пошук нових клієнтів і збільшення частки повторних продажів. У підсумку CRM перетворюється на стратегічний інструмент побудови довгострокових і взаємовигідних відносин із клієнтами.

Поряд із ERP- та CRM-рішеннями в інформаційній інфраструктурі сучасного підприємства важливе місце посідає група спеціалізованих систем, які, попри менш широке поширення, суттєво підвищують керованість конкретних бізнес-процесів:

1. Системи управління ланцюгами постачань (Supply Chain Management, SCM) забезпечують скоординоване управління всіма логістичними процесами – від роботи з постачальниками до доставки продукції кінцевому споживачу.

2. Системи електронного документообігу (Electronic Document Management Systems, EDMS) охоплюють повний цикл роботи з документами: їх створення, погодження, зберігання та архівування.

3. Системи бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI) призначені для перетворення корпоративних даних на аналітичну основу стратегічних рішень [41].

Експертні системи (Expert Systems, ES) акумулюють та формалізують знання вузькоспеціалізованих фахівців для розв'язання складних і погано структурованих завдань. Вони застосовуються як у стратегічному плануванні,

так і в оперативному управлінні, відтворюючи логіку експертного мислення у конкретній предметній галузі [44].

Залучення інструментів бізнес-аналітики та експертних систем відкриває для аналітиків, менеджерів і рядових виконавців доступ до достовірної та багатовимірної інформації про діяльність організації, суттєво підвищуючи якість управлінських рішень і конкурентостійкість підприємства. Впровадження зазначених технологій дає прямий економічний ефект завдяки скороченню часу на обробку інформації та обслуговування клієнтів. Додатково прискорюється виробничий цикл, зростає операційна продуктивність, знижуються непрямі витрати, мінімізується людський фактор у рутинних операціях, що в сукупності суттєво зменшує ризики та підвищує надійність господарської діяльності.

1.3. Архітектура та компонентний склад інформаційної системи управління підприємством

Інформаційна технологія в широкому розумінні являє собою сукупність методів, засобів і прийомів, що забезпечують реалізацію процесів збору, зберігання, передачі та опрацювання інформації в різних організаційних системах.

У науковій літературі усталеним є підхід, згідно з яким інформаційний процес розглядається як складова інформаційних технологій [1]. Якщо прийняти таке трактування, то інформаційні технології, подібно до інформаційних процесів, можна аналізувати на трьох рівнях.

Концептуальний рівень розкриває змістовну сутність інформаційної технології або процесу — його мету та внутрішню логіку функціонування. *Логічний рівень* представлений системою взаємопов'язаних моделей, що формалізують інформаційні процеси в ході перетворення даних. Таке модельне представлення дозволяє встановити залежності між параметрами інформаційних процесів і створити підґрунтя для цілеспрямованого управління

ними. *Фізичний рівень* описує конкретну програмно-апаратну реалізацію — тобто технічні та програмні засоби, за допомогою яких інформаційні процеси і технології втілюються на практиці.

Прикладами ІТ на логічному рівні слугують технологія XML, мережеві протоколи передачі даних та мови програмування. Саме на їх основі надалі формуються конкретні інформаційні системи фізичного рівня.

Інформаційна система управління підприємством є складноорганізованим багаторівневим утворенням, що інтегрує функціональні, технічні, організаційні, інформаційні та програмні складники. Відповідно до вимог стандарту ДСТУ ISO/IEC 27001:2015, при описі інформаційних систем центральним поняттям є структура — характеристика внутрішнього стану системи та сукупність стійких зв'язків між її елементами [14].

Компонентний склад інформаційної системи управління підприємством визначається її функціональним призначенням та архітектурними принципами побудови. У загальному вигляді виокремлюють такі основні складники: технічне забезпечення (апаратна платформа — сервери, робочі станції, мережеве обладнання), програмне забезпечення (системне, прикладне та інструментальне), інформаційне забезпечення (бази даних, сховища даних, довідники), організаційне забезпечення (регламенти, посадові інструкції, стандарти роботи з системою) та кадрове забезпечення (персонал, що обслуговує і використовує систему) [2].

Описана ієрархічна модель унаочнює принцип послідовної побудови інформаційної системи: апаратна платформа слугує фундаментом, на якому функціонує комунікаційна інфраструктура, а та, у свою чергу, забезпечує роботу прикладного сервісного шару для кінцевих користувачів.

Архітектура сучасної корпоративної інформаційної системи будується за модульним принципом. Кожен модуль відповідає за певну функціональну область — фінанси, виробництво, логістику, управління персоналом тощо — і може впроваджуватися незалежно або в складі комплексного рішення. При цьому ключовою вимогою є забезпечення інтеграції між модулями: дані,

введені в одному функціональному блоці, автоматично стають доступними у всіх пов'язаних підсистемах без необхідності повторного введення.

З погляду рівнів управління інформаційні системи підприємства поділяються на оперативні, тактичні та стратегічні. Системи оперативного рівня орієнтовані на автоматизацію повсякденних операцій — обліку, розрахунків, контролю запасів. Тактичний рівень представлений управлінськими інформаційними системами (MIS), що формують регулярну звітність для менеджерів середньої ланки. Стратегічний рівень охоплює системи підтримки прийняття рішень (DSS) та системи підтримки вищого керівництва (ESS), призначені для аналізу слабоструктурованих проблем і довгострокового планування.

Різноманітність завдань, що вирішуються на різних рівнях управління підприємством, зумовлює необхідність застосування різних типів інформаційних систем. Кожен рівень — оперативний, тактичний та стратегічний — характеризується власним горизонтом планування, ступенем структурованості завдань та вимогами до форми подання інформації, що безпосередньо визначає функціональне призначення відповідних систем. Систематизацію цих відповідностей наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Рівні управління та відповідні типи інформаційних систем

Рівень управління	Тип ІС	Основні функції	Приклади
Оперативний	TPS (Transaction Processing Systems)	Обробка первинних транзакцій, облік операцій	Бухгалтерські системи, системи обробки замовлень
Тактичний	MIS (Management Information Systems)	Формування звітності, моніторинг показників	Модулі звітності ERP, BI-дашборди
Стратегічний	DSS / ESS	Аналіз сценаріїв, підтримка стратегічних рішень	Системи бізнес-аналітики, EIS, AI-аналітика

Джерело: складено автором

Ключовим елементом архітектури є система управління знаннями, що виступає ядром інформаційної інфраструктури підприємства. Вона взаємодіє зі сховищем даних, у якому зосереджені таблиці, документи та моделі бізнес-процесів, перетворюючи розрізнені масиви інформації на структуровані знання, придатні для обґрунтування управлінських рішень. За допомогою інтеграційного шлюзу система здійснює обмін знаннями із зовнішніми інформаційними системами, що дозволяє залучати ринкові, нормативні та довідкові дані до внутрішніх процесів підприємства.

Зовнішня інформаційна система, представлена в архітектурі, взаємодіє з внутрішнім середовищем саме через цей шлюз. Загалом описана схема відображає цілісну багаторівневу екосистему, в якій операційні й аналітичні підсистеми, корпоративне сховище даних, система управління знаннями та зовнішні компоненти функціонують як єдиний інтегрований інформаційний організм.

Інформаційні системи мають і суттєві вади. Насамперед, їх запровадження є технічно складним і фінансово витратним процесом, а реальний ефект від використання важко спрогнозувати заздалегідь. Практика свідчить, що фактичні витрати на впровадження нерідко вдвічі перевищують заплановані, тоді як швидкої віддачі досягти вдається рідко: відчутні позитивні зміни зазвичай стають помітними лише через кілька років після переходу на нову систему.

По-друге, окремі характеристики, що на перший погляд є перевагами, за певних умов перетворюються на джерело ризиків. Зокрема, концентрація всіх даних в єдиній базі забезпечує узгодженість і керованість інформації, проте водночас робить систему вразливою: будь-який технічний збій, кіберінцидент або помилка конфігурації негайно позначається на роботі всієї організації та може спричинити тимчасову зупинку критично важливих процесів. Відповідно, підприємство змушене додатково вкладати кошти у резервні системи, захист від кіберзагроз та інструменти швидкого відновлення після аварій.

Таким чином, архітектура та компонентний склад інформаційної системи управління підприємством визначаються специфікою його діяльності, масштабом і стратегічними цілями розвитку. Ефективна інформаційна система є не просто технічним рішенням, а стратегічним активом, що забезпечує інтеграцію бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень і формування конкурентних переваг підприємства у динамічному ринковому середовищі.

1.4. Обґрунтування критеріїв вибору та методологія впровадження ERP-системи

Рішення про впровадження ERP-системи належить до найбільш відповідальних стратегічних кроків підприємства незалежно від його масштабу, оскільки пов'язане зі значними фінансовими витратами, глибокими організаційними змінами та довгостроковими зобов'язаннями. Як свідчать дослідження, приблизно 70% проектів впровадження ERP не досягають запланованих результатів або зазнають невдачі саме через хибний вибір системи чи постачальника [35]. За таких умов питання обґрунтованого вибору ERP-рішення набуває особливої практичної значущості на насиченому ринку програмного забезпечення.

Сучасний ринок IT-рішень пропонує широкий спектр ERP-платформ: від вітчизняних розробок до масштабних глобальних систем провідних вендорів – SAP, Oracle та Microsoft Dynamics [57]. Кожна з них має власні переваги й обмеження, що ускладнює вибір оптимального рішення для конкретного підприємства. За твердженням І. Ушакової, ефективність інформаційної системи може бути оцінена лише через призму її внеску в досягнення стратегічних цілей організації [44].

Вибір ERP-системи має спиратися на комплексний аналіз потреб організації, технологічних можливостей, функціональних вимог та економічної доцільності впровадження. Р. Пряха та О. Мартинюк наголошують, що ERP-системи здатні забезпечити максимальну ефективність планування комерційної

діяльності лише за умови їхньої відповідності специфіці бізнес-процесів конкретного підприємства [35]. Системний підхід до формування критеріїв відбору дозволяє мінімізувати ризики невдалого впровадження та забезпечити належну віддачу від інвестицій в автоматизацію.

Пропозиція на ринку ERP-рішень сьогодні є надзвичайно насиченою. ІТ-інтегратори та вендори пропонують не лише готові галузеві продукти провідних виробників, а й послуги з розробки систем під замовлення або налаштування наявних платформ під конкретні потреби замовника. За архітектурно-технологічними підходами ERP-системи можуть реалізовуватися у вигляді хмарних сервісів, об'єктно-орієнтованих або клієнт-серверних рішень. Ринок охоплює як українські розробки, так і зарубіжні платформи різного рівня складності. За таких умов завдання вибору оптимальної системи та її постачальника стає по-справжньому нетривіальним.

З метою систематизації процесу оцінювання та вибору ERP-системи всю сукупність критеріїв доцільно об'єднати у кілька тематичних груп.

Основними групами критеріїв відбору є такі:

- потреби організації — ця група охоплює поточні й перспективні вимоги підприємства до системи, зумовлені його масштабом, умовами діяльності та ринковим середовищем;
- технологічна платформа — критерії цієї групи характеризують архітектурні рішення та підходи до розгортання ERP-системи на конкретному підприємстві;
- функціональне покриття — критерії цієї групи визначають відповідність складу модулів і завдань ERP-системи реальним вимогам бізнес-процесів організації;
- підтримка – критерії цієї групи характеризують умови технічної, інформаційної та сервісної підтримки інформаційної системи з боку постачальника (вендора);
- сукупна вартість володіння — критерії цієї групи охоплюють увесь спектр витрат, пов'язаних із придбанням ліцензій, впровадженням, супроводом та модернізацією ERP-системи протягом усього життєвого циклу.

До групи критеріїв «потреби організації» прийнято враховувати:

- відповідність бізнес-процесам — система ERP має бути здатною налаштовуватися під особливості діяльності конкретного підприємства. Цей критерій відображає ступінь гнучкості рішення при змінах у структурі або напрямках роботи організації;

- масштабованість — здатність системи ERP поширюватися на нові підрозділи, напрями або географічні локації підприємства без суттєвої переробки. Система має органічно адаптуватися до змін у масштабі діяльності організації;

- відповідність стратегії розвитку — оскільки ERP-система використовується тривалий час, вона повинна не лише задовольняти поточні потреби, а й сприяти реалізації довгострокових планів підприємства. Вибір системи слід здійснювати з урахуванням стратегічного горизонту розвитку організації;

- наявність галузевих рішень — бізнес-процеси різних галузей мають специфічні вимоги, тому при виборі системи необхідно з'ясувати, чи пропонує постачальник готові галузеві конфігурації або досвід впроваджень у відповідній сфері діяльності.

До групи критеріїв «впроваджені технології» можуть належати:

- програмна архітектура — вибір між хмарним розгортанням, клієнт-серверною або об'єктно-орієнтованою моделлю має відповідати технічним можливостям і стратегічним пріоритетам організації;

- технічна архітектура — тісно пов'язана з програмною архітектурою. Реалізація обраного рішення може потребувати від організації модернізації або розбудови мережевої інфраструктури, серверного та клієнтського обладнання.

До групи критеріїв «функціональність» зазвичай відносять:

- склад модулів — набір функціональних модулів має відповідати як поточним, так і перспективним потребам організації. Система повинна підтримувати поступове нарощування функціональності без необхідності повної заміни;

- інтеграційні можливості — система має забезпечувати безшовний

обмін даними з наявними корпоративними рішеннями всередині підприємства, а за потреби — і з системами партнерів та суміжних галузей;

- зручність інтерфейсу — ергономічність і інтуїтивність системи безпосередньо впливають на ефективність її використання. При виборі варто оцінити можливості персоналізації інтерфейсу відповідно до ролей та завдань різних категорій користувачів;

- відповідність нормативним вимогам — ERP-система зачіпає численні аспекти діяльності підприємства, що регулюються чинним законодавством. Локалізація системи під вимоги українського правового поля є обов'язковою передумовою її ефективного застосування.

До групи критеріїв «підтримка» можуть належати:

- цикл технічної підтримки — при виборі необхідно оцінити плановий термін підтримки вендором обраної ERP-версії, а також можливості безболісного переходу на нові релізи та доопрацювання системи під унікальні вимоги організації;

- якість сервісної підтримки — у процесі роботи з системою у користувачів ERP-системи неминуче виникатимуть запитання та технічні складнощі. Наявність оперативного та кваліфікованого супроводу є суттєвим критерієм оцінки постачальника;

- референсна база впроваджень — практичний досвід постачальника ERP-системи та кількість успішних проєктів у його портфоліо є переконливим свідченням компетентності і служить надійним орієнтиром при виборі партнера.

До групи критеріїв «вартість володіння» можуть належати:

- вартість програмного забезпечення — модель ліцензування ERP варіюється від вендора до вендора: оплата може нараховуватися за кількістю іменованих або одночасних користувачів, робочих місць тощо. При плануванні бюджету слід також враховувати форму оплати — разову купівлю чи підписку (щомісячну або щорічну).

- вартість апаратного забезпечення — залежно від обраної архітектури системи організації може знадобитися придбання серверного обладнання,

модернізація клієнтських пристроїв або розбудова мережевої інфраструктури. Ці витрати суттєво варіюються залежно від класу мережі та технічних вимог системи.

– вартість технічного обслуговування — поточні витрати на супровід та підтримку ERP-системи часто не менш значущі, ніж початкові інвестиції, і мають бути включені до бюджету проекту з перших етапів планування.

– вартість оновлень та модернізації — у ряду постачальників ERP-систем витрати на перехід до нових версій або розширення функціональності можуть бути порівнянні, а то й перевищувати початкову вартість придбання, тому цей аспект необхідно враховувати при довгостроковому плануванні бюджету.

До основних помилок проекту впровадження системи ERP можна віднести:

1) неналежне планування. Успішна реалізація проекту впровадження ERP потребує детально опрацьованого плану. Відсутність якісної підготовки неминує призводить до розмивання пріоритетів, хаосу в автоматизації процесів та нечіткого розуміння як поточного, так і цільового стану бізнес-процесів.

2) поверхневий аналіз постачальників. Організації нерідко приділяють недостатньо уваги ретельному відбору постачальника системи, в результаті чого вибір здійснюється на користь того, хто запропонував найнижчу ціну. Проте часто постачальник свідомо знижує вартість, щоб здобути перший клієнтський досвід із ще не випробуваним продуктом. Наслідком цього може стати суттєво обмежена функціональність або нестабільна робота впровадженої системи.

3) нечітке розуміння власних потреб. Чимало організацій починають проєкт без виразного уявлення про те, які саме функції та модулі їм насправді потрібні і які процеси підлягають автоматизації. Результатом стає або впровадження надлишкової кількості незатребуваних модулів, або, навпаки, недостатнє використання тих функцій, які реально необхідні підприємству.

4) недооцінка ресурсоемності впровадження. Більшість організацій схильні занижувати реальні обсяги витрат часу і ресурсів, необхідних для успішного розгортання ERP-системи. Це формує завищені очікування: персонал починає вважати, що система запрацює в повному обсязі дуже швидко і без суттєвих зусиль з боку команди.

5) недостатня кваліфікація проектної команди. Типовою помилкою є залучення до команди впровадження виконавців рутинних операцій замість ключових фахівців. Команда від замовника має обов'язково включати досвідчених експертів із кожного напрямку діяльності організації: фінансів, управління, закупівель, виробництва, логістики тощо.

6) нечітка розстановка пріоритетів. Якщо на старті проєкту не визначено ієрархію цілей, команда змушена паралельно вирішувати численні різноманітні завдання без чіткої черговості. Це призводить до затягування строків, накопичення технічних боргів і появи додаткових ризиків.

7) недостатнє навчання персоналу. Брак або повна відсутність підготовки кінцевих користувачів є однією з найпоширеніших причин провалу впровадження ERP.

8) ігнорування якості вхідних даних. Ефективність ERP-системи безпосередньо залежить від достовірності й точності даних, що до неї вносяться. Для мінімізації помилок необхідно ще до запуску системи провести аудит і очищення наявних даних. Персонал, що працює із системою, має неухильно перевіряти коректність інформації перед її внесенням.

9) збереження паралельної роботи в застарілих системах. Продовження використання старих додатків поряд із новою ERP спричиняє дублювання операцій і затягує процес переходу. Нерідко організації зберігають старе програмне забезпечення лише тому, що вже оплатили продовження ліцензій, що в підсумку консервує ситуацію двосистемності.

10) неповноцінне тестування системи. Постачальники нерідко пропонують провести тестування лише на обмеженій вибірці користувачів, що не дає змоги виявити всі вразливості та адекватно змоделювати реальне операційне навантаження на систему.

11) відсутність стратегії розвитку IT-інфраструктури. Без чіткого плану обслуговування та модернізації система стрімко застаріває. Апаратна складова потребує оновлення у міру зростання обсягів даних і необхідності нарощування обчислювальних потужностей. Програмна частина має постійно адаптуватися до змін законодавства та ринкової кон'юнктури.

Описані помилки є найбільш типовими і поширеними, однак кожне підприємство стикається також із проблемами, зумовленими його унікальною специфікою. Дієвим інструментом мінімізації ризиків залишається ретельна підготовка, всебічне планування та безперервний моніторинг кожного етапу проєкту впровадження інформаційної системи.

Таким чином, вибір ERP-системи є комплексним багатокритеріальним завданням, що охоплює п'ять ключових груп факторів: потреби організації, технологічну платформу, функціональне покриття, сервісну підтримку та сукупну вартість володіння. Системний аналіз зазначених критеріїв дає змогу підприємству визначити рішення, що відповідатиме як поточним операційним вимогам, так і стратегічним пріоритетам розвитку. Особливої уваги заслуговують масштабованість обраної системи, наявність галузевих конфігурацій і можливості інтеграції з існуючою IT-інфраструктурою. Зосередженість не лише на початковій ціні придбання, а й на показнику сукупної вартості володіння (TCO) протягом усього циклу експлуатації є запорукою економічно обґрунтованого проєкту впровадження ERP-системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА
ДІАГНОСТИКА СТАНУ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ОРИДЖИН АГРО»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ОРИДЖИН АГРО»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ОРИДЖИН АГРО» є українським підприємством, що спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки та послідовно нарощує свою присутність на ринку агромашинобудування України.

Юридично підприємство зареєстровано у 2016 році із власною торговою маркою ORIGIN, утім практична діяльність його засновників у галузі стартувала ще у 2006 р. – саме тоді вони розпочали роботу як офіційні дилери провідних вітчизняних виробників сільгосптехніки, накопичуючи ринковий досвід та формуючи клієнтську базу.

Таблиця 2.1 – Загальні відомості про ТОВ «ОРИДЖИН АГРО»

Показник	Значення
Дата державної реєстрації	28 вересня 2016 р.
Код ЄДРПОУ	40859410
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Юридична адреса	25491, Кіровоградська обл., Кропивницький р-н, смт Нове, вул. Виставкова Перша, буд. 7
Статунний капітал	4 млн. грн
Асортимент продукції	Сівалки зернові та просапні (SEED), борони дискові та ротаційні (SOIL), культиватори міжрядні та універсальні (RIPPER), плуги, зчіпки зубових борон, запасні частини
Річний виторг (2025 р.)	59 023 900 грн.
Середня кількість працівників (2025 р.)	8 осіб
Контактний телефон	+38 (097) 777-77-33; +38 (067) 521-14-44
Електронна пошта	originagro.ltd@gmail.com

Джерело: таблицю укладено автором за даними [31; 42]

З правової точки зору ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» є суб'єктом господарювання приватної форми власності і буде свою діяльність відповідно до вимог Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та інших чинних нормативно-правових актів. Товариство веде самостійний баланс, має відкриті рахунки в банківських установах, власну печатку, штампи та фірмову документацію.

Виробничий майданчик підприємства розміщено у смт Нове Кропивницького району Кіровоградської області. Це забезпечує оптимальну транспортну доступність та логістичну зручність при постачанні готової продукції аграрним підприємствам центрального регіону України. Наявні виробничі потужності дають змогу серійно виготовляти широкий спектр сільськогосподарських агрегатів власних конструкторських розробок.

Профільним напрямом діяльності ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» є виробництво машин та обладнання для потреб сільського господарства. Роки дилерської практики дали підприємству можливість ретельно вивчити технічні слабкості продукції інших виробників і глибоко зрозуміти реальні потреби вітчизняних аграріїв. Саме цей досвід ліг в основу власного виробництва, розпочатого у 2016 році під торговою маркою ORIGIN: кожна конструктивна рішення враховувало виявлені недоліки і орієнтувалось на специфіку умов роботи в Україні.

Суттєвою конкурентною перевагою підприємства є можливість гнучкого налаштування комплектації техніки під індивідуальні потреби конкретного господарства. Серед сервісних переваг – безкоштовна доставка придбаних агрегатів до замовника, гарантійне та післягарантійне обслуговування, а також консультаційна підтримка на всіх етапах взаємодії з клієнтом. Додатковим стимулом для придбання є участь продукції ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» у програмі державної компенсації вартості вітчизняної сільськогосподарської техніки – до 25% від ціни, що суттєво підвищує економічну привабливість її придбання для аграрних підприємств [31].

ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» відноситься до суб'єктів малого підприємництва. Середня чисельність персоналу протягом 2022–2024 років не перевищувала 8 осіб — значно нижче законодавчого порогу у 50 осіб для малих підприємств. Управлінська структура побудована за лінійним принципом, що є типовим для компаній подібного масштабу і гарантує максимальну оперативність у прийнятті рішень та координації виробничих процесів.

Оперативне керівництво всіма аспектами діяльності підприємства зосереджено в руках директора, який одночасно є засновником та кінцевим бенефіціарним власником товариства. Поєднання функцій власника й керівника в одній особі усуває класичний конфлікт інтересів між менеджментом і акціонерами, забезпечуючи цілісність стратегічного бачення та послідовність у реалізації корпоративних цілей.

На ринку сільськогосподарської техніки України ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» функціонує в умовах конкурентного середовища, представленого як великими галузевими лідерами, так і підприємствами зіставного масштабу. Серед основних конкурентів виділяються чотири компанії: ТОВ «ХАРВЕСТ» (м. Кропивницький), що спеціалізується на виробництві посівної та ґрунтообробної техніки; ТОВ «ТД АгроЛіга» (м. Кропивницький) – виробник техніки під торговою маркою Planter; ТОВ «Велес-Агро» (м. Одеса) – виробник культиваторів та іншої ґрунтообробної техніки; АТ «Ельворті» (м. Кропивницький) – один із найбільших і найстаріших виробників сільськогосподарської техніки в Україні.

Ключовими конкурентними перевагами ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» у порівнянні з наведеними гравцями є гнучкість виробництва та здатність оперативно реагувати на запити клієнтів, індивідуальний підхід до комплектації агрегатів, а також оптимальне співвідношення ціни та якості. Продукція підприємства орієнтована переважно на малі та середні фермерські господарства, які потребують надійної, функціональної та доступної за вартістю техніки вітчизняного виробництва.

АТ «Ельворті» (до 2016 року – ПАТ «Червона зірка») є одним із найстаріших машинобудівних підприємств України: воно було засноване ще у

1874 році англійськими підприємцями – братами Робертом і Томасом Ельворті. Маючи понад 150-річний досвід у галузі, компанія є беззаперечним лідером українського ринку сільгосптехніки. Статутний капітал підприємства становить 9,5 млн грн, що більш ніж удвічі перевищує відповідний показник ТОВ «ОРИДЖИН АГРО». Асортимент продукції охоплює широкий спектр посівної, ґрунтообробної та збиральної техніки, зокрема сівалки серій Astra та Vega [23]. Конкурувати з таким гравцем безпосередньо ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» не претендує – підприємства займають різні цінові та клієнтські сегменти.

Компанія HARVEST (ТОВ «Торговий дім «ХАРВЕСТ») є найближчим географічним конкурентом ТОВ «ОРИДЖИН АГРО», також розташованим у м. Кропивницький. Виробництво сертифіковане за міжнародним стандартом ISO 9001:2018, а у 2015 та 2016 роках компанія здобула звання «Кращий вітчизняний виробник сільськогосподарської техніки України». Продуктова лінійка включає зернові сівалки серій TITAN, ATLANT і COLIBRI, просапні сівалки серій УПС, Мультикорн і Спејс, культиватори серій TERRA та TELLUS, дискові борони та інші агрегати [25]. Наявність сертифікації та галузевих відзнак формує для HARVEST суттєву перевагу у сприйнятті якості продукції кінцевими споживачами.

ТОВ «ТД АгроЛіга» веде свою діяльність з 2012 року та виробляє модернізовану посівну і ґрунтообробну техніку під торговою маркою Planter. Відмінною рисою компанії є комплексний підхід до обслуговування аграрних підприємств: окрім власної техніки, вона пропонує насіннєвий матеріал, засоби захисту рослин та добрива від провідних світових виробників, що дозволяє формувати для клієнта єдине рішення «під ключ». Асортимент техніки Planter охоплює зернові та просапні сівалки, культиватори для міжрядної обробки, зубні, шлейфові та пружинні борони [32]. Така бізнес-модель підвищує лояльність клієнтів і ускладнює їх переорієнтацію на альтернативних постачальників.

Систематизацію ключових характеристик основних конкурентів ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» – за критеріями асортименту, цінового сегменту, географії діяльності, наявності сертифікації та конкурентних переваг – наведено у

таблиці 2.2, що дозволяє провести комплексне зіставлення ринкових позицій підприємств та визначити місце ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» у конкурентному середовищі галузі.

Таблиця 2.2 – Аналіз безпосередніх конкурентів ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» на ринку сільськогосподарського машинобудування

Критерій	ТОВ «ОРИДЖИН АГРО»	АТ «Ельворті»	ТОВ «Промагролізинг плюс»	ТОВ «ТД АгроЛіга»
Рік заснування	2016	1874	2010	2012
Торгова марка	ORIGIN	Elvorti	HARVEST	Planter
Власний веб-сайт	origin.ua	elvorti.com	harvest.ua	agro-liga.com
Статутний капітал, тис. грн.	4 000	9 500	0,9	5
Чистий прибуток 2024р., тис. грн.	91	-27 614	385*	-886
Сертифікація ISO	ISO 9001:2015	ISO 9001:2015, ISO 14001	ISO 9001:2018	ISO 9001:2008
Основна продукція	Сівалки, культиватори, борони	Сівалки, культиватори, борони, обприскувачі	Сівалки, культиватори, борони, катки	Сівалки, культиватори, борони
Цільовий сегмент	Малі та середні фермерські господарства	Усі категорії аграрних підприємств	Середні та великі фермерські господарства	Малі та середні фермерські господарства
Наявність експорту	–	+	–	–
Основні канали збуту	Сайт-виробника, дилерська мережа в Україні	Інтернет-магазин, дилерська мережа в Україні та на ринках ЄС	Офіційний сайт, прямі контакти заводу, агромаркети	Інтернет-магазин, прямі контакти заводу, кредит/лізинг

Джерело: таблицю укладено автором на основі відкритих даних [23; 25; 31; 32; 42]

*Примітка: наведено чистий прибуток дистриб'ютора техніки ТОВ «ТД ХАРВЕСТ»

Аналіз даних табл. 2.2 засвідчує, що серед розглянутих гравців ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» є наймолодшою компанією. Поступаючись конкурентам за масштабами та тривалістю присутності на ринку, підприємство вирізняється низкою вагомих конкурентних переваг: гнучкою організацією виробництва, можливістю індивідуального підбору комплектації під специфічні вимоги

замовника, оперативним реагуванням на клієнтські запити та оптимальним балансом між ціною і якістю готової продукції.

Показовою рисою конкурентного середовища є географічна концентрація ключових виробників сільськогосподарської техніки в обласному центрі. Це явище зумовлено тривалими традиціями машинобудування в регіоні, розвиненою виробничою інфраструктурою та наявністю кваліфікованої робочої сили. Така просторова близькість учасників ринку загострює конкуренцію, але водночас формує передумови для становлення регіонального кластеру сільськогосподарського машинобудування з відповідними мережевими ефектами та синергією.

Порівняльний аналіз фінансових результатів конкурентів за 2024 рік виявляє характерну закономірність: попри відносно невеликий масштаб діяльності, ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» демонструє стабільну прибутковість, тоді як значно більші гравці ринку зазнали збитків. Зокрема, АТ «Ельворті» – найбільший і найстаріший виробник галузі з понад 150-річною історією – отримав збиток у розмірі 27,6 млн грн, а ТОВ «ТД АгроЛіга» – 886 тис. грн. Позитивний фінансовий результат серед досліджуваних підприємств зафіксовано лише у ТОВ «ТД ХАРВЕСТ» (385 тис. грн прибутку), тоді як щодо безпосереднього виробника техніки під цією торговою маркою – ТОВ «Промагролізинг плюс» – дані про чистий дохід та фінансовий результат у відкритому доступі відсутні; натомість виявлено інформацію про наявність у підприємства податкової заборгованості. Отримані результати свідчать про ефективність бізнес-моделі ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» та його здатність зберігати фінансову стійкість в умовах складної ринкової кон'юнктури.

Окремої уваги заслуговує питання сертифікації систем управління якістю. Наявність сертифіката ISO 9001 є фактичним галузевим стандартом для вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки, і всі основні конкуренти відповідають цій вимозі. ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» також пройшло сертифікацію за стандартом ISO 9001:2015, що підтверджує відповідність його виробничих процесів міжнародним вимогам і позитивно впливає на конкурентоспроможність продукції. Разом із тим відсутність експортної

діяльності залишається спільною рисою більшості вітчизняних виробників, за винятком АТ «Ельворті», що суттєво обмежує потенціал нарощування обсягів збуту та диверсифікації ринків у середньостроковій перспективі.

Для комплексної систематизації факторів конкурентоспроможності ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» доцільно провести SWOT-аналіз підприємства, результати якого наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ОРИДЖИН АГРО»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> • Досвід у галузі з 2006 р. (дилерська та виробнича діяльність) • Власна торгова марка ORIGIN із зростаючою впізнаваністю • Гнучке виробництво та індивідуальна комплектація техніки під замовника • Оптимальне співвідношення ціна/якість для малих і середніх господарств • Безкоштовна доставка, гарантійне та постгарантійне обслуговування • Стійке зростання фінансових показників • Наявність сертифіката ISO 9001:2015 • Продукція підпадає під держ. програму компенсації вартості техніки (до 25%) • Прибуткова діяльність у складних ринкових умовах 	<ul style="list-style-type: none"> • Невеликий масштаб виробництва, обмежені виробничі потужності • Вузкий асортимент продукції порівняно з великими конкурентами • Недостатня впізнаваність бренду ORIGIN за межами регіону • Низька ліквідність та висока залежність від позикових коштів • Низький рівень автоматизації управлінських і виробничих процесів • Обмежена чисельність персоналу, ризики кадрового дефіциту • Відсутність єдиної інтегрованої ІТ-системи управління підприємством • Фрагментарність SCADA-систем без централізованої бази даних
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Зростання попиту на вітчизняну техніку в умовах імпортозаміщення • Державна підтримка та субсидії вітчизняним виробникам с/г техніки • Розширення та оновлення асортименту продукції (нові серії агрегатів) • Вихід на ринки ЄС та інших країн (розвиток експортного напрямку) • Зростання виробничих потужностей завдяки інвестиціям • Розвиток стратегічного партнерства з аграрними холдингами і кооперативами • Участь у програмах EU4Business та інших грантових ініціативах для МСП 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока конкуренція з боку великих і досвідченіших виробників (Ельворті, HARVEST) • Нестабільне макроекономічне середовище та воєнні ризики • Зростання цін на метал, комплектуючі та енергоносії • Зниження платоспроможності фермерів через загальноекономічну кризу • Ризик відновлення пільгового імпорту техніки після стабілізації • Відтік кваліфікованих технічних кадрів (мобілізація, еміграція) • Кіберзагрози та ризики порушення інформаційної безпеки

Джерело: таблицю складено автором

Результати SWOT-аналізу засвідчують, що ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» володіє значним потенціалом розвитку, однак його повноцінна реалізація потребує цілеспрямованого зміцнення конкурентних позицій за низкою напрямів. Серед виявлених слабких сторін особливої уваги заслуговує недостатній рівень автоматизації управління виробничими та бізнес-процесами: в умовах зростання обсягів діяльності це може спричиняти ускладнення у плануванні, оперативному обліку та контролі, знижуючи загальну керованість підприємства і збільшуючи ризик управлінських помилок. Усунення цього обмеження через впровадження сучасних інформаційних систем є одним із пріоритетних завдань для забезпечення подальшого сталого розвитку підприємства.

З метою комплексної оцінки результатів господарської діяльності ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» проаналізуємо основні фінансові показники за 2022–2024 роки на підставі даних фінансової звітності підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Найменування показника	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	26225,7	58465,3	61975,1	+35749,4	+136,3
Собівартість реалізованої продукції	23767,8	8167,4	11228,6	-12539,2	-52,8
Інші операційні витрати	2416,6	48601,2	50629,9	+48213,3	+1994,9
Разом витрати	26184,4	58364,4	61858,5	+35674,1	+136,2
Фінансовий результат до оподаткування	41,4	100,9	116,6	+75,2	+181,6
Податок на прибуток	7,5	18,2	21,0	+13,5	+180,0
Чистий прибуток	33,9	82,7	95,6	+61,7	+181,9

Джерело: дані розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Результати аналізу таблиці 2.4 відображають стійку позитивну динаміку ключових фінансово-економічних показників ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» упродовж 2022–2024 років. Чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 26,2 млн грн у 2022 році до 62,0 млн грн у 2024 році, що відповідає приросту на 136%, або 35,7 млн грн в абсолютному вираженні. Настільки суттєве нарощування обсягів реалізації свідчить про успішне розширення ринкової присутності підприємства, зміцнення впізнаваності торгової марки ORIGIN та зростання попиту на продукцію з боку аграрних господарств різних категорій.

Особливо виразним виявився приріст 2023 року, коли чистий дохід більш ніж подвоївся відносно попереднього року. Серед ймовірних чинників такого зростання — підвищений попит на вітчизняну сільгосптехніку в умовах ускладненого імпорту через воєнні дії, а також стимулювальний вплив державної програми компенсації вартості продукції українського виробництва. Водночас агресивна маркетингова стратегія підприємства та розширення дилерської мережі також суттєво сприяли нарощуванню обсягів реалізації.

Привертає увагу специфіка структури витрат підприємства. У 2022 році собівартість реалізованої продукції становила 23,8 млн. грн., тобто понад 90% від чистого доходу. Утім у 2023–2024 роках відбулося суттєве перегрупування витрат: собівартість скоротилася до 8,2 та 11,2 млн. грн. відповідно, тоді як інші операційні витрати різко зросли. Подібна трансформація може відображати зміну облікової політики, переструктурування операційної моделі або перекласифікацію окремих витратних статей у звітності підприємства.

Чистий прибуток підприємства демонструє стабільне зростання: з 33,9 тис. грн у 2022 році до 95,6 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 181,9%. Попри те що абсолютні значення цього показника є порівняно невеликими відносно загального обсягу виручки, підприємство стабільно генерує позитивний фінансовий результат упродовж усього аналізованого періоду. Для малого виробничого підприємства, що функціонує в умовах воєнного стану та нестабільної ринкової кон'юнктури, беззбиткова діяльність із

тенденцією до зростання прибутку є переконливим свідченням ефективності обраної бізнес-моделі та виваженості управлінських рішень.

З метою повнішого розуміння майнового стану підприємства та структури його активів і зобов'язань проаналізуємо динаміку основних показників балансу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників балансу ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» за 2022–2024 рр., тис. грн.

Показник	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2022	
				+/-	%
АКТИВ					
Необоротні активи	3 496,6	1 747,5	10 423,6	+6 927,0	+198,1
Оборотні активи	9 782,9	17 156,4	17 978,5	+8 195,6	+83,8
Баланс	13 279,5	18 903,9	28 402,1	+15 122,6	+113,9
ПАСИВ					
Власний капітал	3 069,7	3 393,7	3 510,3	+440,6	+14,4
Довгострокові зобов'язання	201,1	-	-	-201,1	-100,0
Поточні зобов'язання	10 008,7	15 510,2	24 891,8	+14 883,1	+148,7
Баланс	13 279,5	18 903,9	28 402,1	+15 122,6	+113,9

Джерело: дані розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Показники табл. 2.5 фіксують значне нарощування валюти балансу підприємства: з 13,3 млн. грн. у 2022 році до 28,4 млн. грн. у 2024 році, що відповідає приросту майже 114%. Ця тенденція є переконливим свідченням розширення масштабів господарської діяльності та цілеспрямованого нарощування майнового потенціалу ТОВ «ОРІДЖИН АГРО».

Особливо виразним є зростання необоротних активів у 2024 році до 10,4 млн грн, що майже в шість разів перевищує показник попереднього року. Це свідчить про масштабні інвестиції в основні засоби та цілеспрямоване

нарощування виробничих потужностей: первісна вартість основних засобів збільшилася з 3,6 млн грн на кінець 2023 року до 13,1 млн грн на кінець 2024 року, що відображає якісний стрибок у матеріально-технічній базі підприємства.

Оборотні активи також демонструють стійку висхідну динаміку — з 9,8 млн грн у 2022 році до 18,0 млн грн у 2024 році. Їх структуру формують переважно запаси та дебіторська заборгованість, що є характерним для виробничих підприємств машинобудівного профілю.

У пасивній частині балансу позитивним сигналом є повне погашення довгострокових зобов'язань: на кінець 2024 року їх залишок дорівнює нулю. Водночас поточні зобов'язання суттєво зросли — з 10,0 млн грн до 24,9 млн грн — переважно внаслідок збільшення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. Це свідчить про активне використання підприємством механізму товарного кредиту від постачальників як більш доступної альтернативи банківському фінансуванню в умовах високих відсоткових ставок. Власний капітал підприємства збільшився з 3,1 млн грн до 3,5 млн грн — переважно за рахунок скорочення непокритого збитку минулих років, тоді як зареєстрований статутний капітал залишається незмінним на рівні 4,0 млн грн.

Підсумовуючи організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОРИДЖИН АГРО», можна констатувати, що підприємство є типовим представником малого бізнесу у сфері виробництва сільськогосподарської техніки, що послідовно нарощує свій виробничий і ринковий потенціал. Упродовж 2022–2024 років підприємство демонструє позитивну динаміку за всіма ключовими фінансово-економічними показниками: стабільне зростання обсягів реалізації, збільшення валюти балансу та стабільне отримання чистого прибутку. Значні капітальні вкладення в основні засоби у 2024 році свідчать про стратегічний курс на розширення виробництва та зміцнення позицій на ринку.

Разом із тим підприємство характеризується високим рівнем залежності від позикових коштів, про що свідчить значна частка поточних зобов'язань у

структурі пасивів. Детальніший аналіз фінансового стану ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» буде здійснено у наступному параграфі кваліфікаційної роботи.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства

Повноцінна характеристика фінансового стану підприємства неможлива без ретельної оцінки його активів, джерел їх формування та динаміки структурних змін у складі майна й зобов'язань за досліджуваний період.

Аналіз складу та структури активів ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» за 2022–2024 рр. наведено у табл. 2.6. Отримані дані фіксують виразну тенденцію до нарощування майнового потенціалу підприємства: річний приріст сукупних активів становив 42,4% у 2023 році та 50,2% у 2024 році порівняно з попередніми звітними датами. За три роки загальна вартість майна зросла більш ніж удвічі — з 13,3 млн грн до 28,4 млн грн, — що є переконливим індикатором розширення операційних масштабів та зміцнення ресурсної бази підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз складу та структури активів ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» за 2022–2024 рр.

Показники (тис. грн.)	2022	%	2023	%	2024	%	Зміна абс. 23/22	Зміна абс. 24/23	Зміна % 23/22	Зміна % 24/23
Активи всього	13279,5	100,0	18003,7	100,0	27049,6	100,0	5624,4	9498,2	42,4	50,2
I. Необоротні активи	3330,1	25,1	1664,3	9,2	9927,2	36,7	-1665,8	8262,9	-50,0	496,5
II. Оборотні активи	9317,0	74,9	16341,4	90,8	17122,4	63,3	7022,4	822,1	75,4	4,8
– Запаси	9730,2	73,3	5336,5	29,6	5795,9	21,4	-4393,7	459,4	-45,2	8,6
– з них: готова продукція	1079,3	8,1	2787,1	15,5	2145,3	7,9	1707,8	-641,8	158,2	-23,0
– Дебіт. заборг. за товари	0,0	0,0	11180,0	62,1	1535,7	5,7	11180,0	-9644,3	x	-86,3
– Інша поточна деб. заборг.	23,8	0,2	0,0	0,0	10486,0	38,8	-23,8	10486,0	-100,0	x
– Грошові кошти та еквів.	28,8	0,2	640,0	3,6	160,9	0,6	611,2	-479,1	2122,2	-74,8

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Впродовж аналізованого горизонту домінуюче місце у складі активів підприємства стабільно посідають оборотні засоби (питома вага коливалася від 63,3% до 90,8%). Структурний склад активів зазнав помітних змін: у 2023 році оборотні активи досягли максимальної частки (90,8%), тоді як у 2024 році їхня питома вага знизилася до 63,3% — безпосереднім наслідком масштабних капітальних вкладень в основні засоби.

Зростаючу тенденцію активів ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» упродовж 2022–2024 рр. продемонстровано на рис. 2.1.

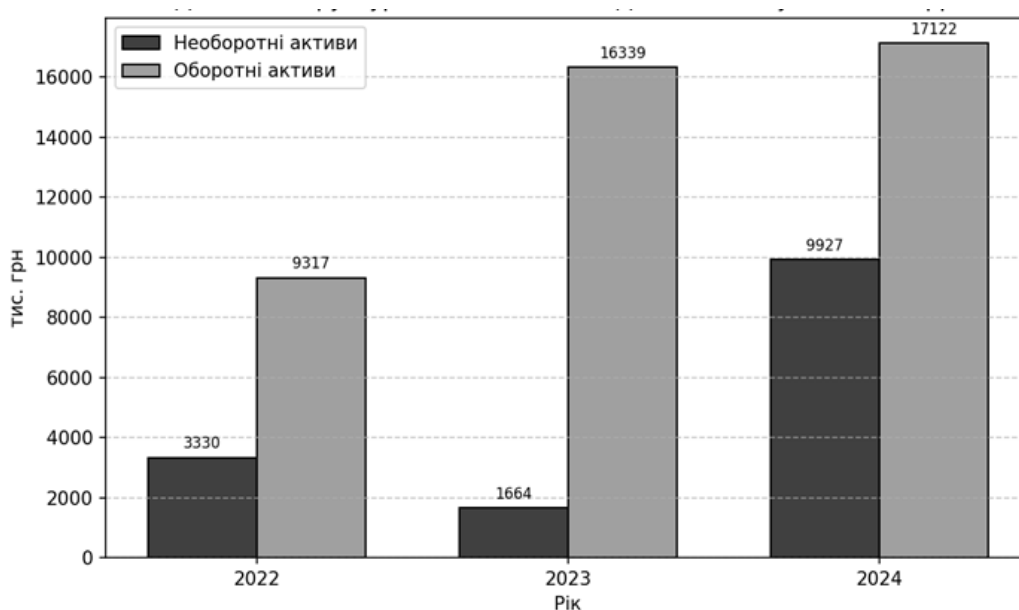


Рисунок 2.1 – Динаміка обсягів активів ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Дебіторська заборгованість за товари демонструвала суттєву волатильність: у 2023 році вона стрімко зросла до 11,2 млн грн, однак уже у 2024 році скоротилася до 1,5 млн грн. Натомість у структурі оборотних активів 2024 року з'явилася вагома стаття іншої поточної дебіторської заборгованості – майже 10,5 млн грн, – природа якої потребує окремого пояснення з боку керівництва підприємства. Залишки грошових коштів та їх еквівалентів упродовж аналізованого періоду змінювалися нерівномірно: від мінімального рівня у 28,8 тис. грн у 2022 році до максимального у 640,0 тис. грн у 2023 році з

подальшим зниженням до 160,9 тис. грн у 2024 році, що відображає нестабільність вхідних та вихідних грошових потоків підприємства.

Для повнішого розуміння майнової структури підприємства доцільно розглянути розподіл активів у відносному вираженні. Кругова діаграма, побудована за даними на кінець 2024 року, дозволяє наочно оцінити питому вагу кожної складової у загальній вартості майна ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» та виокремити найвагоміші її елементи (рис. 2.2).

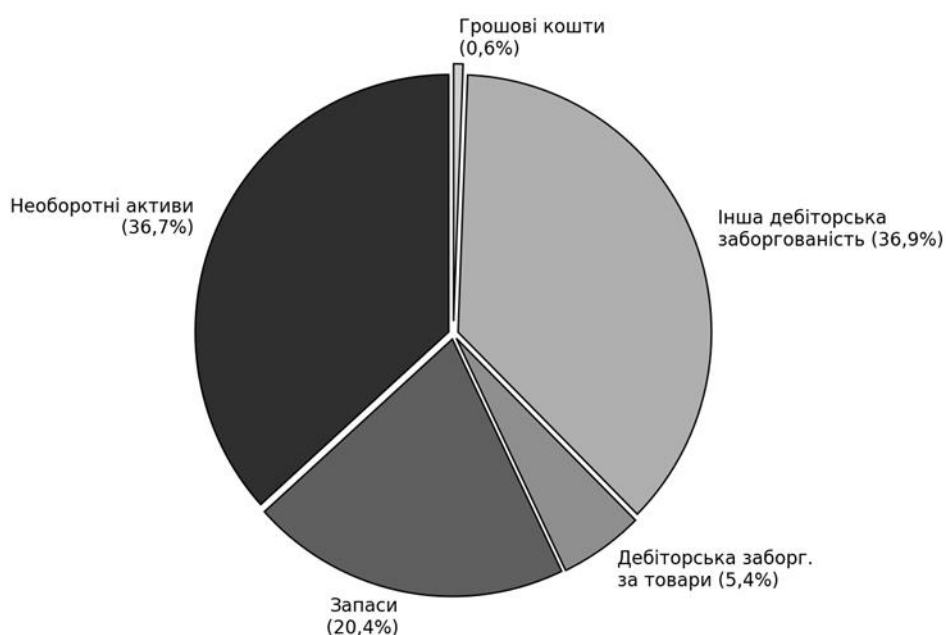


Рисунок 2.2 – Структура активів ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» у 2024 році

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Як свідчать дані рис. 2.2, майнова структура ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» станом на кінець 2024 року визначається двома домінуючими складовими: іншою поточною дебіторською заборгованістю (36,9%) та необоротними активами (36,7%). У сукупності ці дві статті охоплюють близько трьох чвертей загальної вартості майна підприємства.

Висока питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості потребує окремої уваги: найімовірніше, вона відображає видані аванси постачальникам або інші розрахунки, якість та реальна ймовірність погашення яких потребує додаткової перевірки. Частка запасів у структурі активів становить 20,4%, що є

прийнятним рівнем для виробничого підприємства. Водночас частка грошових коштів є вкрай низькою – лише 0,6%, що суттєво обмежує здатність підприємства оперативно реагувати на непередбачені фінансові потреби та підтверджує раніше зафіксовані проблеми з абсолютною ліквідністю.

Для формування повної картини фінансового стану підприємства необхідно також розглянути джерела фінансування його активів. Відповідний аналіз за 2022–2024 рр. наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу та структури джерел фінансування ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» за 2022–2024 рр.

Показники (тис. грн.)	2022	%	2023	%	2024	%	Зміна +/- 23/22	Зміна +/- 24/23	Зміна % 23/22	Зміна % 24/23
Джерела фінансування	13279,5	100,0	18003,7	100,0	27049,6	100,0	5624,4	9498,2	42,4	50,2
I. Власний капітал	2923,5	22,0	3232,1	18,0	3343,1	12,4	325,2	116,6	10,6	3,4
% до загальної вартості джерел	22,0	—	18,0	—	12,4	—	-5,1	-5,6	—	—
– зареєстрований капітал	4000,0	30,1	4000,0	22,2	4000,0	14,8	0,0	0,0	—	—
– нерозпод. прибуток (збиток)	-891,0	-6,7	-790,0	-4,4	-673,5	-2,5	100,9	116,6	-11,3	-14,8
– неоплачений капітал	-239,4	-1,8	-16,3	-0,1	-16,3	-0,1	223,1	0,0	-93,2	—
II. Довгострокові зобов'язання	201,1	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	-201,1	0,0	-100,0	—
% до загальної вартості джерел	1,5	—	0,0	—	0,0	—	-1,5	0,0	—	—
III. Поточні зобов'язання	9532,1	71,8	14771,6	82,0	23706,5	87,6	5 501,5	9381,6	55,0	60,5
% до загальної вартості джерел	71,8	—	82,0	—	87,6	—	6,6	5,6	—	—
– кредит. заборг. за товари	5623,8	42,3	12032,5	66,8	20529,3	75,9	6 408,7	8496,8	113,9	70,6
– кредит. заборг. за бюджетом	0,0	0,0	0,0	0,0	25,2	0,1	0,0	25,2	—	—
– інші поточні зобов'язання	4 384,9	33,0	3 477,7	19,3	4 337,3	16,0	-907,2	859,6	-20,7	24,7

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Протягом 2022–2024 рр. визначальну роль у структурі джерел фінансування ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» відігравали поточні зобов'язання, питома вага яких коливалася в межах 75,4–87,6% та демонструє тенденцію до зростання. Частка власного капіталу, навпаки, знаходилась у діапазоні 12,3–23,1%, що є ознакою суттєвої залежності підприємства від позикових ресурсів і потребує стратегічних заходів щодо зміцнення капітальної бази.

До позитивних тенденцій належить повне погашення довгострокових зобов'язань: якщо на кінець 2022 року їх розмір становив 201,1 тис. грн. (1,5% від загальних джерел фінансування), то вже з 2023 року цей показник нульовий. Разом з тим поточні зобов'язання демонструють стрімке зростання: з 10,0 млн. грн. у 2022 році до 24,9 млн. грн. у 2024 році, що є наслідком агресивного використання товарного кредиту постачальників.

У складі поточних зобов'язань визначальну роль відіграє кредиторська заборгованість за товари, роботи та послуги: за три роки вона зростає більш ніж утричі – з 5,6 млн грн у 2022 році до 20,5 млн грн у 2024 році, досягнувши 75,9% загальної вартості джерел фінансування. Така динаміка свідчить про те, що підприємство цілеспрямовано використовує товарний кредит постачальників як основний інструмент поповнення оборотних коштів, уникаючи тим самим витрат на банківське кредитування. Власний капітал зростає помірними темпами – переважно за рахунок накопиченого чистого прибутку та погашення неоплаченого капіталу – і хоча непокритий збиток минулих років поступово скорочується, його наявність залишається чинником, що стримує зміцнення фінансової самодостатності підприємства.

Динаміку джерел фінансування активів досліджуваного підприємства унаочнено на рис. 2.3, а структуру їх джерел фінансування (станом на кінець 2024 року) – на рис. 2.4 у вигляді кругової діаграми. Дані рис. 2.4 фіксують виражену диспропорцію у структурі пасивів підприємства. Частка власного капіталу становить лише 12,3% від загальної вартості джерел фінансування (3 510,3 тис. грн.), тоді як переважна частина активів забезпечується позиковими ресурсами. Домінуючою статтею зобов'язань є кредиторська заборгованість за

товари, роботи та послуги, питома вага якої досягає 76%, що фактично означає фінансування трьох чвертей майна підприємства коштами постачальників.

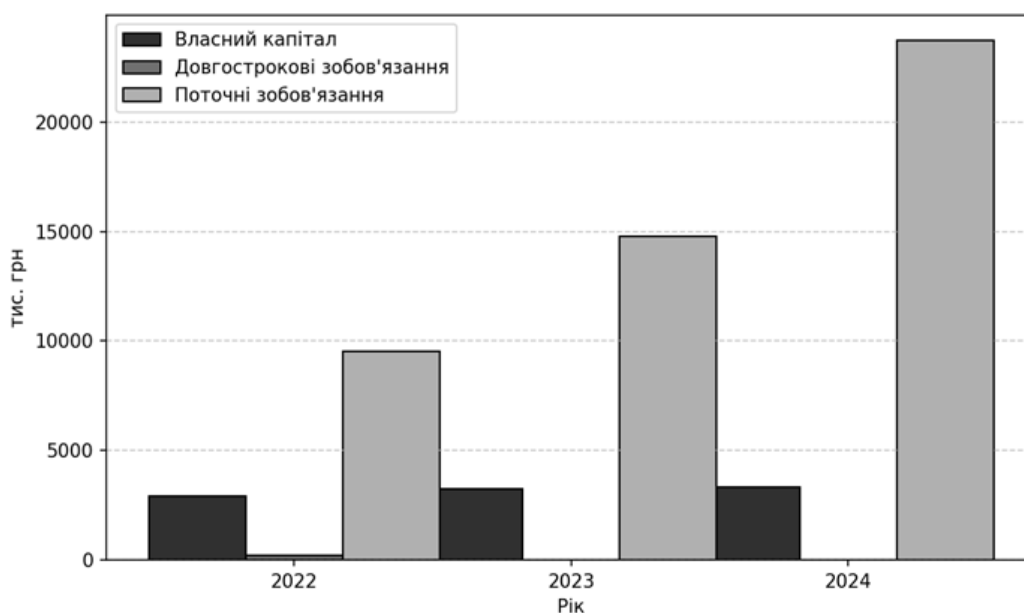


Рисунок 2.3 – Динаміка джерел фінансування ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» протягом 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

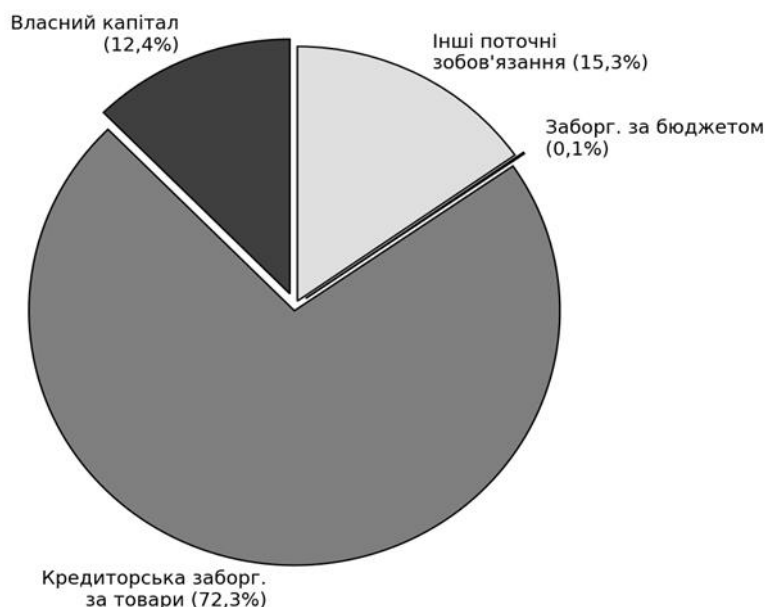


Рисунок 2.4 – Структура джерел фінансування ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» станом на кінець 2024р.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Описана структура пасивів відображає агресивну модель фінансування, за якої підприємство свідомо робить ставку на товарний кредит постачальників як на основне джерело поповнення оборотних коштів. Перевагою такого підходу є можливість нарощувати виробничу активність без залучення банківських позик і пов'язаних із ними відсоткових витрат. Водночас зворотним боком цієї стратегії є суттєва залежність від умов розрахунків із контрагентами: будь-яке їх ужорсточення здатне поставити під загрозу операційну безперервність підприємства. Повна відсутність довгострокових зобов'язань є безумовно позитивним сигналом, проте не здатна компенсувати критично низьку частку власного капіталу, яка майже вчетверо поступається загальноприйнятому нормативному орієнтиру у 50%.

Підсумовуючи, слід констатувати: попри переконливу позитивну динаміку операційних показників, структура фінансування ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» характеризується підвищеним рівнем ризику, зумовленим надмірною концентрацією поточних зобов'язань у пасивах. Подальше зростання кредиторської заборгованості вимагає від керівництва підприємства виваженої політики управління розрахунками з постачальниками та цілеспрямованих заходів щодо поступового зміцнення власної капітальної бази.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства науковці пропонують широкий арсенал фінансових коефіцієнтів, які традиційно об'єднують у кілька аналітичних груп [8; 9; 22; 46]. Загальна кількість таких показників у різних методиках вимірюється десятками, що дозволяє охопити різні аспекти фінансового стану суб'єкта господарювання.

У короткостроковому вимірі фінансовий стан підприємства найбільш повно розкривається через показники ліквідності та платоспроможності, оскільки саме вони характеризують спроможність своєчасно та в повному обсязі виконувати зобов'язання за поточними боргами. Відповідні коефіцієнти по досліджуваному нами підприємстві представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» за 2022–2024 рр.

Коефіцієнт (позитивна динаміка)	2022	2023	2024	Зміна 2023/2022	Зміна 2024/2023
Поточної ліквідності					
Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття) (↑)	0,978	1,106	0,722	0,128	-0,385
Коефіцієнт швидкої (критичної) ліквідності (↑)	0,005	0,762	0,490	0,757	-0,272
Коефіцієнт абсолютної (грошової) ліквідності (↑)	0,003	0,041	0,006	0,038	-0,035
Коефіцієнт ліквідності ТМЦ (робочого капіталу) (↑)	0,972	0,344	0,233	-0,628	-0,111
Поточної платоспроможності					
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами (↑)	-0,044	0,096	-0,385	0,140	-0,480
Коефіцієнт загальної платоспроможності (↑)	0,978	1,106	0,722	0,128	-0,385
Коефіцієнт фінансового левериджу (↓)	3,327	4,571	7,090	1,245	2,522
Коефіцієнт мобільності активів (↑)	2,798	9,817	1,725	7,019	-8,092
Частка кредиторської заборгованості у власному капіталі й дебіторській заборгованості (↓)	3,249	1,064	1,619	-2,185	0,555

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Розпочнемо з коефіцієнта покриття (загальної ліквідності), який відображає, скільки гривень поточних активів припадає на кожну гривню поточних зобов'язань підприємства. Розраховані значення цього показника для ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» перебували в діапазоні від 0,722 до 1,106, тоді як нормативний орієнтир передбачає значення не нижче 2,0, а критичною межею вважається рівень 1,0 [50]. Лише у 2023 році показник перевищив критичну позначку, тоді як у 2024 році знову опустився нижче неї.

Коефіцієнт швидкої ліквідності, який на відміну від попереднього показника виключає зі складу оборотних активів запаси як найменш ліквідну їх частину, дає точнішу характеристику платоспроможності підприємства. Нормативний діапазон цього показника становить 0,7–1,0. У 2023 році розраховане значення (0,762) відповідало нормативу, проте у 2022 та 2024 роках воно виявилось суттєво нижчим — 0,005 та 0,490 відповідно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує здатність підприємства негайно погасити поточні зобов'язання виключно за рахунок наявних грошових коштів. Нормативний діапазон — 0,2–0,35. Фактичні значення по ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» (0,003–0,041) є критично низькими, що свідчить про хронічний дефіцит високоліквідних активів упродовж усього аналізованого періоду.

Коефіцієнт ліквідності товарно-матеріальних цінностей, що відображає співвідношення власного оборотного капіталу та поточних зобов'язань, знизився з 0,972 у 2022 році до 0,233 у 2024 році. Оскільки жодне з розрахованих значень не перевищує 1, підприємство не здатне покрити поточні зобов'язання навіть за повної реалізації наявних запасів.

Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами коливався в межах від -0,385 до 0,096 при нормативі 0,5. Від'ємні значення у 2022 та 2024 роках вказують на те, що не лише оборотні, а й частина необоротних активів фінансується за рахунок поточних зобов'язань — ситуація, яка є структурно небезпечною.

Показники загальної платоспроможності, нормативний рівень яких встановлено в діапазоні 2,0–2,5 [22, с. 203-205], у ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» протягом 2022–2024 рр. не перевищували 1,11, що відповідає менш ніж половині нижньої нормативної межі.

Коефіцієнт мобільності активів демонстрував значну варіативність: від 1,725 у 2024 році до 9,817 у 2023 році. Аномально високе значення 2023 року зумовлене різким скороченням необоротних активів внаслідок амортизації, тоді як у 2024 році масштабні капітальні інвестиції відновили їх частку в структурі майна. За нормативного значення 0,5 фактичні показники перевищують його впродовж усього аналізованого горизонту, що слід розцінювати як позитивну характеристику [16].

Коефіцієнт фінансового левериджу, що відображає обсяг позикового капіталу на одиницю власного [40], має не перевищувати 25% згідно з рекомендаціями [37]. На досліджуваному підприємстві цей показник не лише

перевищує норматив, а й демонструє стійку тенденцію до зростання — з 3,327 у 2022 році до 7,090 у 2024 році, — що свідчить про наростаючу фінансову залежність та підвищений ризик втрати платоспроможності.

Підсумовуючи аналіз ліквідності, слід констатувати, що жоден із розрахованих коефіцієнтів ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» за 2022–2024 роки не відповідає нормативним значенням. Причини такого стану є комплексними: нестабільне макроекономічне середовище, характерні особливості фінансової моделі підприємств сільськогосподарського машинобудування, свідома стратегія нарощування обсягів за рахунок позикового капіталу, а також виражена сезонність попиту на профільну продукцію. Разом з тим варто підкреслити, що незважаючи на обмежену ліквідність, підприємство зберігає прибутковість та демонструє стійке зростання виручки, що свідчить про дієвість обраної бізнес-моделі.

Довгострокова фінансова перспектива підприємства оцінюється через показники фінансової стійкості (див. табл. 2.9), які розкривають рівень залежності від зовнішніх кредиторів та інвесторів, структуру джерел фінансування й загальний ступінь фінансової самодостатності організації.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» за 2022–2024 рр.

Коефіцієнт (норматив) (позитивна динаміка)	2022	2023	2024	Зміна +/-	
				2023/2022	2024/2023
Коефіцієнт заборгованості (0,6) (↓)	0,769	0,820	0,876	0,051	0,056
Коефіцієнт фінансової стійкості (1,0) (↑)	0,301	0,219	0,141	-0,082	-0,078
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (0,5) (↑)	0,231	0,180	0,124	-0,051	-0,056
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань (0,2) (↓)	0,061	0,000	0,000	-0,061	0,000
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (0,4) (↑)	-0,139	0,485	-1,969	0,624	-2,455
Коефіцієнт фінансової залежності (0,5) (↓)	0,769	0,820	0,876	0,051	0,056

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Коефіцієнт фінансової стійкості, що характеризує рівень забезпеченості діяльності підприємства власним капіталом, упродовж 2022–2024 рр. стабільно

поступався рекомендованому значенню 1,0: від 0,301 на початку аналізованого періоду до 0,141 у 2024 році. Низхідна динаміка цього показника є тривожним сигналом, що вказує на послаблення фінансової стійкості підприємства.

Коефіцієнт автономії, розрахований як відношення власного капіталу до валюти балансу, підтверджує високий рівень фінансової залежності ТОВ «ОРИДЖИН АГРО»: фактичні значення (0,12–0,23) вдвічі-вчетверо поступаються нормативному орієнтиру 0,5, що означає переважне формування активів підприємства за рахунок зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт залежності від довгострокових зобов'язань, нормативний діапазон якого становить 0,1–0,2, знизився з 0,061 у 2022 році до нуля починаючи з 2023 року. Це є однозначно позитивною тенденцією, що свідчить про повне погашення довгострокової заборгованості та відсутність пов'язаних із нею фінансових зобов'язань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу відображає, яка його частина спрямована на фінансування поточної діяльності, а яка — іммобілізована в необоротних активах. Для виробничих підприємств мінімально прийнятне значення цього показника становить 0,3–0,5. У ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» він набував від'ємних значень у 2022 та 2024 роках (-0,139 та -1,969 відповідно), що свідчить про повну іммобілізацію власного капіталу в необоротних активах — причому навіть його повного обсягу для цього виявляється недостатньо. Лише у 2023 році показник вийшов у позитивну зону (0,485), однак це пов'язано з тимчасовим скороченням необоротних активів через амортизацію, а не зі структурним поліпшенням.

Коефіцієнт фінансової залежності, будучи оберненим до коефіцієнта автономії, підтверджує критичний рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування: його значення коливалися в межах 0,77–0,88 при нормативному обмеженні 0,5, що майже вдвічі перевищує допустиму межу.

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості свідчить, що ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» протягом усього досліджуваного періоду мало недостатній власний капітал відносно обсягу взятих зобов'язань. Абсолютна більшість розрахованих

коефіцієнтів знаходиться поза нормативними межами, а ключовою структурною проблемою залишається критична залежність від позикових ресурсів у поєднанні з обмеженою маневреністю власного капіталу. Для виправлення цієї ситуації підприємству доцільно зосередитись на реінвестуванні прибутку та поступовому скороченні частки кредиторської заборгованості у структурі фінансування.

Комплексний аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» виявляє хронічний дефіцит ліквідних активів, наслідком якого є значна кредиторська заборгованість перед постачальниками. Підприємство свідомо застосовує інструмент товарного кредиту як базове джерело поповнення оборотних коштів. Це дозволяє нарощувати виробничу й збутову активність без залучення банківського фінансування, однак генерує суттєві ризики: будь-яке ужорсточення умов розрахунків із контрагентами може поставити під загрозу операційну безперервність підприємства.

2.3. Діагностика стану інформаційного забезпечення управління підприємством

З позицій системного підходу інформаційна система виробничого підприємства є відкритою організаційно-технічною системою, що об'єднує сукупність взаємопов'язаних інформаційних елементів, через які здійснюється збирання, опрацювання, зберігання та передача даних, необхідних для забезпечення ефективного функціонування підприємства [43]. У структурі цієї системи доцільно виокремити два типи елементів. До суб'єктів інформаційних процесів належать працівники підприємства, які безпосередньо задіяні у роботі з інформацією — її отриманні, обробці, збереженні та передачі. Об'єктами виступають корпоративні програмні платформи, інформаційні ресурси підприємства, канали передачі даних, а також апаратно-програмні засоби, що забезпечують функціонування інформаційної інфраструктури.

Результативність інформаційної системи підприємства безпосередньо залежить від рівня її інтеграції та автоматизації. Дослідження підтверджують:

організації з високим ступенем цифровізації бізнес-процесів випереджають конкурентів, які послуговуються розрізненими ІТ-рішеннями, за продуктивністю праці на 20–30% [20]. Для машинобудівних підприємств ця проблематика є особливо гострою, оскільки складність і взаємозалежність виробничих процесів вимагає безперервного оперативного обміну даними між підрозділами.

Зовнішнє інформаційне середовище підприємства формується сукупністю об'єктів, суб'єктів, процесів і явищ, що чинять вплив на його інформаційну систему та на інформацію, яка циркулює у зовнішньому середовищі й має відношення до діяльності підприємства. За характером впливу зовнішні чинники поділяються на дві групи. До першої належать елементи, що здійснюють інформаційну взаємодію з системою підприємства: ділові партнери, споживачі, державні органи, ЗМІ, а також зловмисники, які використовують програмні засоби для несанкціонованого втручання. Другу групу складають чинники з неінформаційним характером впливу на матеріальні компоненти системи — стихійні лиха, техногенні аварії, фізичний вплив зловмисників тощо. Особливістю останніх є переважно одностороння спрямованість дії без можливості зворотного впливу з боку підприємства.

Реалізація інформаційних ризиків може завдати шкоди підприємству трьома основними шляхами.

По-перше, використання інформації з порушеною цілісністю або достовірністю здатне спричинити прийняття хибних управлінських рішень та пов'язані з ними фінансові втрати.

По-друге, безпосередній вплив на об'єкти інформаційної системи – збої обладнання, кібератаки, несанкціонований доступ, втрата баз даних – може порушити або повністю паралізувати її роботу, що вимагає мобілізації значних людських, фінансових і часових ресурсів для відновлення [3, с. 25].

По-третє, витік конфіденційних відомостей здатний змінити умови зовнішнього середовища на шкоду підприємству: зірвати ділові переговори, погіршити ринкову позицію або в крайньому випадку поставити під загрозу саме існування бізнесу. Основними точками концентрації інформаційних

ризиків на виробничих підприємствах є корпоративні інформаційні системи та апаратно-програмні комплекси [33].

За даними вітчизняних дослідників, найпоширенішими проблемами інформаційних систем промислових підприємств України є: фрагментованість інформаційного простору – відсутність єдиного середовища (67% підприємств), паралельне існування дублюючих баз даних у різних системах (54%), недостатня автоматизація документообігу (48%), а також дефіцит ІТ-компетентності персоналу (39%) [39]. Зазначені проблеми притаманні й підприємствам сільськогосподарського машинобудування Кіровоградського регіону.

ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» не є винятком: використання ІТ-технологій та апаратно-програмних комплексів охоплює більшість функціональних підрозділів підприємства, що об'єктивно формує передумови для виникнення інформаційних ризиків. Ключовими підрозділами з точки зору інформаційного забезпечення є: виробництво; логістика, закупівлі та постачання; відділ сервісу і планування виробництва; економічний відділ і бухгалтерія; керівництво.

За результатами моніторингу, проведеного у жовтні 2025 року, зафіксовано статистичні дані щодо витрат часу на усунення збоїв, пов'язаних з інформаційними технологіями, у розрізі основних функціональних напрямів діяльності підприємства. Діаграма (рис. 2.5) наочно демонструє, що найбільша кількість технічних і програмних збоїв зосереджена у виробничому підрозділі — сумарний час простоїв по всіх видах обладнання склав 208 годин. Така концентрація проблем пояснюється різноманітністю та технічною складністю виробничих потужностей підприємства. Головним джерелом інформаційних ризиків у виробничому середовищі є SCADA-системи – спеціалізовані програмно-апаратні комплекси, призначені для диспетчерського управління та моніторингу технологічних процесів на окремих виробничих ділянках. Специфіка їх експлуатації полягає в тому, що управління здійснюється в режимі реального часу, а отже надійність роботи системи критично залежить не лише від технічного стану обладнання, а й від рівня кваліфікації та уважності

оператора. Будь-яка помилка або затримка реакції може безпосередньо вплинути на перебіг технологічного процесу.

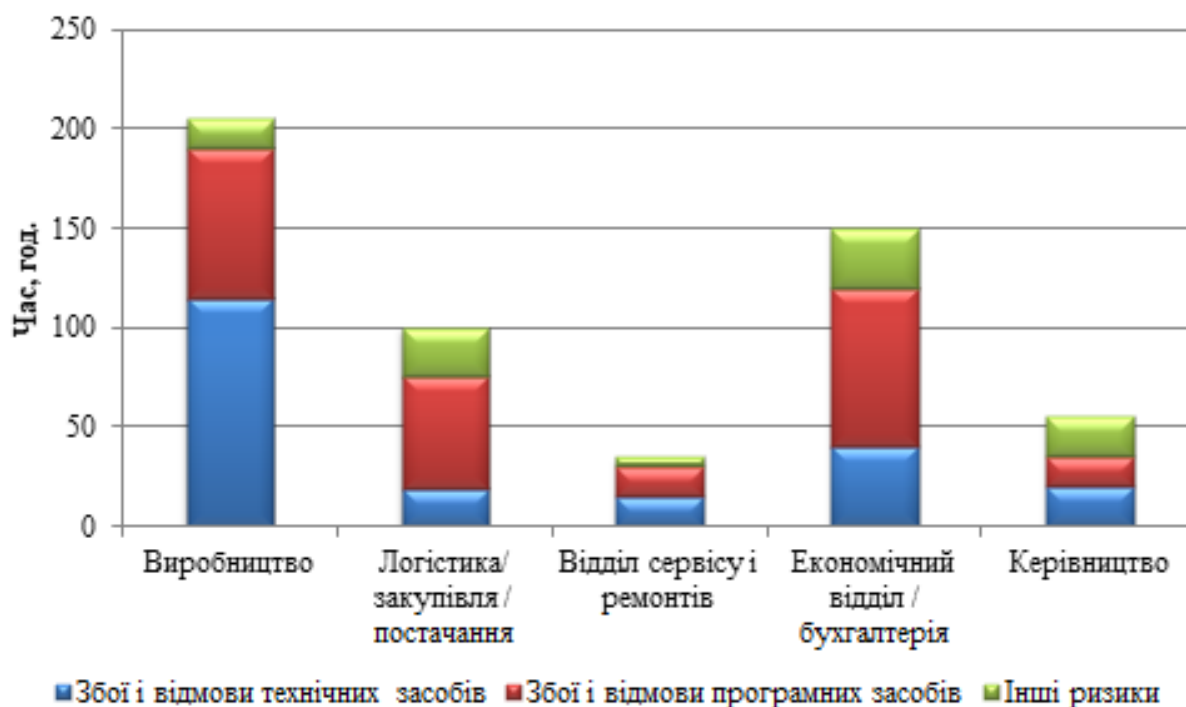


Рисунок 2.5 – Втрати робочого часу внаслідок збоїв інформаційних систем за підрозділами ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що впровадження SCADA-систем у вітчизняній промисловості розпочалося ще в 1990-х роках. На ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» на сьогодні функціонує кілька таких систем від різних виробників, які працюють ізольовано одна від одної без централізованої координації (табл. 2.10). Результати аналізу наявних SCADA-систем виявляють два взаємопов'язані структурні недоліки: технологічне старіння програмно-апаратних комплексів та відсутність цілісної концепції автоматизації виробництва. Децентралізована архітектура, за якої системи різних виробників функціонують незалежно одна від одної, унеможлиблює формування єдиного інформаційного простору підприємства. Відсутність централізованого сховища даних, своєю чергою, ускладнює вирішення ключових управлінських завдань – оперативного планування виробництва, контролю складських залишків та підготовки

управлінської звітності. Між тим концепція Industry 4.0 [6] передбачає наскрізну вертикальну інтеграцію всіх рівнів автоматизації – від польових датчиків і програмованих контролерів до корпоративних ERP-систем, – і саме така архітектура є сьогодні галузевим стандартом для конкурентоспроможних виробничих підприємств.

Таблиця 2.10 – Програмно-апаратні комплекси автоматизації виробництва підприємства ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

Назва системи	Країна-виробник	Версія / рік	Наявна інтеграція	Функціональне призначення	Статус підтримки виробником
Wonderware InTouch 2014 R2 SP1	США (AVEVA)	2014 R2 SP1 (версія 10.6)	MS Excel, MS Access, OPC DA/UA	Візуалізація та диспетчерське управління технологічними процесами виробництва	Обмежена; Windows Server 2012 знято з підтримки Microsoft (EOL 2023)
GENESIS32	США (ICONICS)	Версія 9.x (релізи 2012–2018)	Microsoft Visual Basic for Applications (VBA), OPC	Збір даних із датчиків, відображення стану обладнання, формування звітів	Актуальна для v9.x; виробник рекомендує міграцію на GENESIS64
Sitex (Jade Software)	Велика Британія	Немає (legacy-система)	Відсутня	Управління вузькоспеціалізованим технологічним обладнанням на окремих ділянках виробництва	Відсутня; система знята з виробництва, оновлення не випускаються

Джерело: таблицю складено автором

Попри наявність часткової інтеграції окремих SCADA-систем з інструментами Microsoft Office (Excel, Access, VBA), практична цінність такої сумісності є обмеженою. Передача даних між системами здійснюється вручну у форматі одноразового вивантаження – наприклад, експорту звіту з InTouch до Excel з подальшим його використанням в економічному відділі чи логістиці. Такий підхід не лише є трудомістким і несистемним, а й несе в собі ризики порушення цілісності та конфіденційності даних. Використання знімних носіїв

інформації при подібному обміні відкриває канал для проникнення шкідливого програмного забезпечення, здатного вивести з ладу як окремі вузли, так і всю інформаційну інфраструктуру підприємства.

За кількістю зафіксованих збоїв на другому місці після виробництва знаходиться економічний відділ і бухгалтерія, де переважають відмови програмного забезпечення. Основним обліковим інструментом підрозділу з 2022 року є BAS Бухгалтерія Базова — українській аналог платформи 1С: Підприємство. Базова версія програми має низку суттєвих функціональних обмежень: однокористувацький режим роботи з базою даних; неможливість зміни конфігурації поза типовими налаштуваннями; відсутність підтримки клієнт-серверної архітектури та розподілених баз даних; лише облік виробничих операцій без функції планування; відсутність модуля документообігу; складний процес оновлення з ризиком втрати індивідуальних налаштувань.

Для підприємства, що динамічно розвивається, ці обмеження є критичними. Однокористувацький режим породжує черги на доступ до системи та затримки у формуванні звітності. За результатами внутрішнього опитування персоналу ТОВ «ОРІДЖИН АГРО», середній час очікування доступу становить 15–20 хвилин на день на одного працівника, що в масштабах підприємства еквівалентно щоденним втратам 1,5–2 людино-годин робочого часу.

Водночас програма має і позитивні характеристики: необмежені можливості налаштування аналітичного обліку, підтримка кількісного та багатовалютного обліку, гнучке налаштування форм первинних документів, а також інтеграція з MS Word та іншими додатками Windows. Виробничі операції автоматично відображаються в бухгалтерському та податковому обліку, однак через відсутність інтеграції з виробничими SCADA-системами всі дані про них вносяться до BAS вручну, що негативно позначається на оперативності, достовірності та захищеності облікової інформації. Систему паралельно

використовують також відділ логістики та керівництво, що додатково загострює проблему однокористувацького обмеження.

Окремою системною проблемою є повна відсутність електронного документообігу: усі внутрішні документи – накази, службові записки, заявки на матеріали – оформлюються на паперових носіях. За експертними оцінками, впровадження систем електронного документообігу дозволяє скоротити час обробки документів на 50–70% та знизити витрати на канцелярські товари на 30–40% [19].

Таким чином, діагностика інформаційних систем ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» виявила комплекс взаємопов'язаних проблем: простої обладнання та втрати робочого часу негативно впливають на економічні показники підприємства; персонал позбавлений можливості виконувати свої функції оперативно та якісно; наявна інфраструктура генерує суттєві ризики у сфері інформаційної безпеки, цілісності та конфіденційності даних. Головний висновок полягає в тому, що існуючий програмно-технічний комплекс фактично не придатний для реалізації базових управлінських функцій – планування, контролю, координації та регулювання – в умовах зростаючих обсягів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АВТОМАТИЗОВАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

3.1. Діагностика проблем та обґрунтування пріоритетів розвитку інформаційних систем управління

Еволюція систем внутрішньофірмового управління відбувалася в міру ускладнення бізнес-середовища — від емпіричних підходів до повноцінного стратегічного менеджменту. Утім зазначені системи є переважно прерогативою середнього та великого бізнесу. Практика управління малими підприємствами здебільшого зводиться до оперативного реагування на поточні проблеми шляхом висування та апробації гіпотез щодо їх вирішення [47, с. 56].

Результативність стратегічного розвитку малого підприємства визначається сукупністю взаємопов'язаних чинників: якістю прогнозування, точністю розстановки пріоритетів, зрілістю автоматизованих інформаційних систем та обґрунтованістю фінансової політики [11, с. 146–148].

Одним із дієвих інструментів структурування управлінських проблем та визначення пріоритетів розвитку підприємства є матриця Глайстера, яка може застосовуватися як самостійно, так і в поєднанні з іншими аналітичними методами – STEEP-аналізом, SNW-аналізом, SWOT-аналізом тощо.

Наприклад метод матриці Глайстера структурує наявні управлінські проблеми за трьома ієрархічними рівнями: організації в цілому, окремого підрозділу та конкретного виконавця [55]. Для кожної проблеми визначаються її сутність, ознаки прояву, рекомендований спосіб вирішення та прогнозований результат (табл. 3.1).

Після розподілу виявлених проблем за рівнями управління стає очевидним, що для забезпечення подальшої прибуткової діяльності підприємству в першу чергу необхідно вирішити питання завантаженості виробничих потужностей. Це реально лише за умови нарощування клієнтської

бази та обсягів замовлень, а ефективний інструмент для цього — впровадження відповідної ІСУ.

Таблиця 3.1 – Діагностика управлінських проблем ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

Формулювання проблеми	Зміст проблеми	Симптоматика проблеми	Пріоритетні напрями вирішення проблеми	Очікуваний результат впровадження заходів
Організаційний рівень				
Недостатній рівень завантаження виробничих потужностей	Відсутність систематизованої клієнтської бази та неналежна організація роботи зі збуту призводять до накопичення запасів нереалізованої продукції на складах підприємства	Недостатній рівень доходів від реалізації готової продукції	Впровадження інтегрованої CRM-системи для автоматизації збутових процесів	Формування структурованої клієнтської бази, підвищення якості роботи зі збуту та збільшення кількості укладених договорів на виробництво продукції
Технічні збої та відмови виробничого обладнання	Відсутність автоматизованого контролю стану обладнання унеможливує оперативне реагування на збої; ручна фіксація даних підвищує ризик помилок і ускладнює планування технічного обслуговування	Збільшення питомих витрат на виробництво продукції, що призводить до погіршення операційного результату та формування від'ємного фінансового підсумку діяльності підприємства.	Впровадження комплексної ERP-системи для інтеграції всіх бізнес-процесів підприємства в єдиному інформаційному середовищі	Забезпечення керівництва актуальною, повною та достовірною управлінською інформацією в режимі реального часу; оптимізація чисельності та кваліфікаційних вимог до технічного персоналу; підвищення операційного прибутку підприємства не менш ніж на 10%
Збої та відмови програмного забезпечення	Зростання інформаційних ризиків загрожує цілісності й конфіденційності корпоративних даних, що може призвести до критичних збоїв у роботі підприємства			
Рівень підрозділу				
Брак спеціалізованого програмного забезпечення для управлінського обліку	Відсутність інструментів автоматизованого ведення клієнтської бази суттєво обмежує можливості контролю, планування й прогнозування показників збутової діяльності	Недостатня кількість укладених договорів на виробництво та постачання продукції	Впровадження інтегрованої CRM-системи для автоматизації збутових процесів	Підвищення якості планування і реалізації бізнес-процесів у роботі менеджерів зі збуту та клієнтського обслуговування

Продовження табл. 3.1

Формулювання проблеми	Зміст проблеми	Симптоматика проблеми	Пріоритетні напрями вирішення проблеми	Очікуваний результат впровадження заходів
Рівень індивідуума				
Недостатня результативність менеджерів з управління проектами	Неналежний рівень планування, недостатній практичний досвід менеджерів та відсутність підтримуючих інформаційних систем ускладнюють ефективне управління проектами	Відтік клієнтів унаслідок незбалансованих та неефективних бізнес-процесів у сфері продажів	Реінжиніринг бізнес-процесів збуту та перегляд системи мотивації менеджерського персоналу	Формування повноцінної клієнтської бази, укладення нових виробничих контрактів та збільшення обсягів реалізації

Джерело: таблиця укладена автором

Індикаторами відсутності належної автоматизованої інформаційної системи слугують: систематичні збої виробничого обладнання, недозавантаженість потужностей, скорочення портфеля замовлень та погіршення фінансових результатів. Дану зміну можна реалізувати тільки на рівні всієї організаційної структури, а, отже, це проблема всієї організації.

У практиці управлінського аналізу діаграма взаємозв'язків, як правило, застосовується у поєднанні з діаграмою спорідненості, оскільки дозволяє вибудувати виявлені проблеми та їхні причини в логічно впорядкований ланцюжок.

За підсумками комплексної діагностики управлінських проблем ТОВ «ОРИДЖИН АГРО», проведеної із застосуванням матриці Глайстера [55], встановлено, що ключовою передумовою подолання виявлених недоліків є впровадження інтегрованої автоматизованої інформаційної системи класу ERP. Саме цей клас рішень здатний одночасно усунути роз'єднаність існуючих програмно-апаратних комплексів, забезпечити керівництво достовірною управлінською інформацією в режимі реального часу та створити єдиний інформаційний простір для всіх функціональних підрозділів підприємства. На відміну від точкової автоматизації окремих процесів, ERP-система охоплює наскрізний ланцюжок від отримання замовлення до взаєморозрахунків із

клієнтом, інтегруючи виробничий, складський, фінансовий та збутовий контури в єдине середовище управління [18]. Узагальнену модель інформаційної системи бізнес-процесів підприємства, що відображає логіку майбутньої інтеграції, представлено у вигляді інтелектуальної карти на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Інтелектуальна карта інформаційної системи підприємства

Джерело: складено за [49]

Успішна реалізація проекту впровадження інформаційної системи управління потребує дотримання низки організаційних передумов [4]:

- 1) формування збалансованих проектних груп із оптимальним складом учасників за кожним функціональним напрямом використання системи;
- 2) активна зацікавленість та особиста підтримка керівництва підприємства на всіх етапах впровадження, готовність до організаційних перетворень та реінжинірингу бізнес-процесів;
- 3) своєчасне забезпечення проекту необхідною апаратною та технічною базою відповідно до затвердженого плану-графіка;
- 4) суворе дотримання календарного плану впровадження окремих модулів системи, оперативне виявлення та мінімізація непередбачених витрат на всіх стадіях реалізації та подальшого супроводу.

Слід підкреслити, що в сучасних умовах проектування інформаційних систем управління визначається не лише рівнем технічного оснащення та організаційної зрілості підприємства, а й застосуванням новітніх методологій розробки та впровадження [17]. З урахуванням специфіки ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» розроблено план реалізації проекту. До складу проектної команди включено аудитора бізнес-процесів, керівника проекту та технічних розробників — декомпозицію проекту наведено на рис. 3.2.

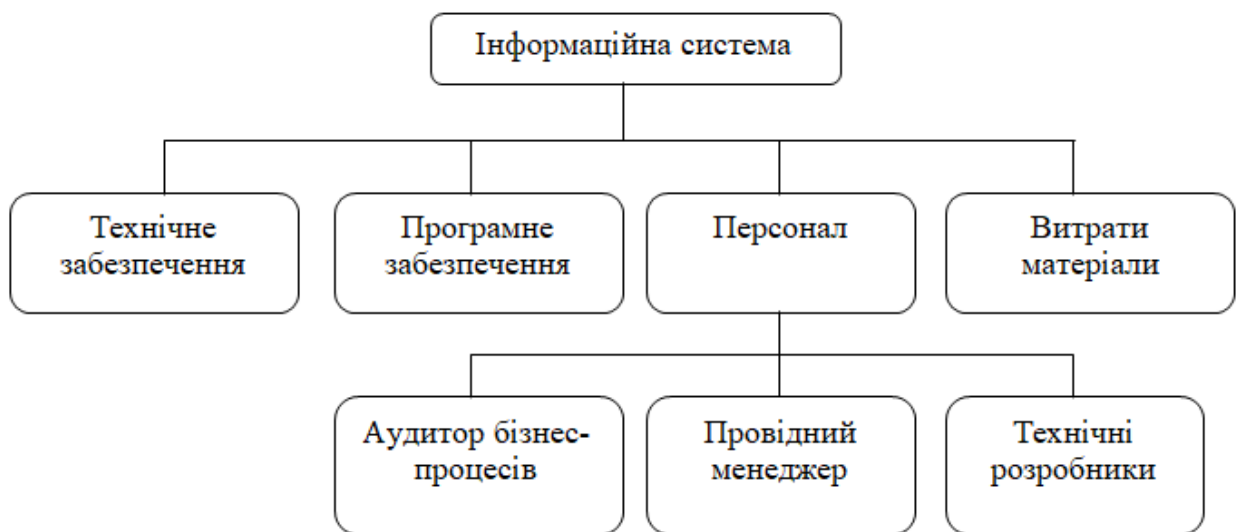


Рисунок 3.2 – Декомпозиція проекту впровадження ІСУ на ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

Джерело: побудовано автором

Для об'єктивного обґрунтування доцільності проекту необхідно оцінити його часові та фінансові параметри. З цією метою використано інструментарій Microsoft Project, який дозволяє деталізовано розрахувати тривалість та бюджет кожного етапу. Дані таблиці 3.2 свідчать, що мінімальна тривалість проекту впровадження інформаційної системи управління на ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» становить 82 робочих дні, що відповідає менш ніж трьом календарним місяцям. Це є суттєвою конкурентною перевагою обраного підходу, оскільки короткий термін впровадження мінімізує організаційне навантаження на персонал, скорочує період паралельної роботи в старих і нових системах та прискорює

отримання практичного ефекту від автоматизації. Для планування та контролю реалізації проекту використано інструментарій Microsoft Project, який дозволяє деталізовано розрахувати тривалість кожного етапу, визначити критичний шлях та сформулювати кошторис витрат. Результати розрахунків наведено у табл. 3.2, а детальна фінансова оцінка проекту буде представлена у наступному параграфі роботи.

Таблиця 3.2 – Календарний план-графік реалізації проекту впровадження ІСУ на ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

Номер	Етап	Строк, днів
1	Аналіз вимог та підготовка проекту	30
2	Проектування та налаштування системи	14
3	Тестування та дослідна експлуатація	14
4	Документування та звітність	10
5	Навчання та сертифікація персоналу	10
6	Промислова передача та закриття проекту	4
Разом		82

Джерело: таблицю складено автором

Отже, розрахований мінімальний горизонт реалізації проекту впровадження ІСУ на ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» складає близько трьох місяців – термін, цілком прийнятний для малого виробничого підприємства з обмеженими організаційними ресурсами.

Узагальнюючи результати діагностики, можна констатувати, що пріоритетним напрямом удосконалення інформаційного забезпечення управління ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» на організаційному рівні є впровадження інтегрованої системи класу ERP. На відміну від точкових рішень, ERP-системи забезпечують комплексну автоматизацію всіх ключових бізнес-процесів підприємства – від управління виробництвом і складськими запасами до фінансового обліку та взаємодії з клієнтами – об'єднуючи їх у єдиному

інформаційному середовищі та усуваючи роз'єднаність, характерну для поточного стану інформаційної інфраструктури підприємства.

3.2. Обґрунтування вибору та план впровадження ERP-системи на підприємстві

Концепція ERP бере свій початок з початку 1990-х років і є логічним еволюційним продовженням систем планування матеріальних потреб (MRP) та виробничих ресурсів (MRP II). Принципова відмінність ERP від попередніх поколінь полягає у значно ширшому охопленні: сучасні системи інтегрують не лише виробничі, а й фінансові, збутові, постачальницькі та кадрові функції підприємства в єдиному інформаційному середовищі [10]. Практична ефективність таких рішень підтверджується численними дослідженнями: підприємства, що успішно впровадили ERP-системи, досягають скорочення операційних витрат на 15–25% та підвищення ефективності управління запасами на 20–35% [10].

З урахуванням галузевої специфіки ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» як виробника сільськогосподарської техніки сформовано перелік пріоритетних завдань, які має вирішити впроваджувана ERP-система:

1) забезпечення оптимального рівня складських запасів матеріалів, комплектуючих і готової продукції з метою мінімізації витрат на зберігання та виключення ризику дефіциту;

2) автоматизація рутинних облікових операцій, планування та формування звітності, що дозволить знизити вимоги до кваліфікації персоналу та оптимізувати його чисельність;

3) скорочення тривалості вимушених простоїв шляхом переходу до превентивного технічного обслуговування обладнання та оперативного реагування на нештатні ситуації;

4) формування інформаційної бази для обґрунтованих управлінських рішень – забезпечення керівництва актуальними даними про стан виробничих процесів, запаси, графіки поставок та відвантажень;

5) підвищення якості управління матеріально-технічним постачанням за рахунок надання відповідальним менеджерам своєчасної та повної інформації для прийняття рішень щодо закупівель і координації взаємодії з постачальниками.

Сучасний ринок ERP-рішень є надзвичайно насиченим: від глобальних платформ корпоративного класу – SAP S/4HANA, Oracle ERP Cloud, Microsoft Dynamics 365 – до рішень, орієнтованих на середній і малий бізнес, зокрема Odoo, BAS ERP та інших. Проте для малого виробничого підприємства з обмеженим бюджетом на інформатизацію більшість із перелічених рішень є або фінансово недоступними, або надлишково складними з точки зору функціональності та вимог до впровадження.

Відбір ERP-системи для ТОВ «ОПІДЖИН АГРО» здійснювався за комплексом критеріїв: функціональна відповідність потребам підприємства, сукупна вартість володіння, наявність локалізації під вимоги українського законодавства, можливості масштабування та доопрацювання, а також референсна база впроваджень у машинобудівній галузі. Корпоративні рішення провідних світових вендорів (SAP, Oracle) виявились фінансово недоступними для малого бізнесу: вартість лише базової конфігурації може сягати сотень тисяч доларів США.

Беручи до уваги окреслені фінансові та функціональні обмеження, керівництво ТОВ «ОПІДЖИН АГРО» ініціювало цілеспрямований моніторинг ринку програмного забезпечення з метою відбору найбільш прийнятних альтернатив. За результатами попереднього аналізу сформовано шорт-лист із п'яти ERP-рішень, які за сукупністю критеріїв – функціональним наповненням, вартістю впровадження та сумісністю з масштабом і специфікою діяльності підприємства – визнано такими, що потенційно відповідають потребам ТОВ

«ОРИДЖИН АГРО». Узагальнену порівняльну характеристику розглянутих систем за вартісним критерієм наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Порівняльна характеристика ERP-рішень для малого виробничого підприємства

Назва ПЗ	Країна-розробник	Орієнтовна вартість, грн.
BAS ERP	Україна	238 000
SAP Business ByDesign	SAP Німеччина	294 000 ¹
NetSuite ERP	США	512 000 ²
Odoo	Бельгія	27 000 ³
RemOnline	Україна	23 000 ³

Джерело: складено автором за даними [24;26-30]

Примітки:

¹ вказана вартість ліцензії Advanced User на 3 робочих місця в розрахунку на рік

² вказана вартість базової версії на рік

³ вказана вартість хмарної версії на рік

Міжнародна практика однозначно підтверджує: за однакових функціональних параметрів перевагу слід надавати системі з коротшим терміном впровадження. Тривале впровадження призводить до зростання навантаження на персонал, накопичення невдоволення та необхідності додаткового мотивування співробітників, що в підсумку збільшує бюджет проекту.

За результатами комплексного оцінювання альтернатив з урахуванням мінімізації сукупної вартості володіння, функціональної відповідності потребам малого виробничого підприємства та простоти розгортання, оптимальним рішенням для ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» визнано хмарну ERP/CRM-систему RemOnline українського розробника.

RemOnline являє собою багатофункціональну хмарну платформу, що органічно поєднує можливості ERP та CRM в єдиному інтегрованому середовищі. Система має повну локалізацію під вимоги українського законодавства та забезпечує готову інтеграцію з фіскальними реєстраторами, службою доставки «Нова Пошта», маркетплейсами ROZETKA і Prom.ua, а також платіжними сервісами LiqPay та monobank [28].

Порівняно з розглянутими альтернативами система RemOnline вирізняється низкою практичних переваг, принципово важливих для підприємства малого бізнесу:

- відсутність разових капітальних витрат на придбання ліцензій завдяки SaaS-моделі з помісячною оплатою;
- хмарна архітектура, що повністю виключає необхідність у власній серверній інфраструктурі та витратах на її обслуговування;
- мінімальний час до початку продуктивної роботи — система готова до експлуатації вже через 20 хвилин після реєстрації;
- інтуїтивний інтерфейс, який суттєво скорочує витрати часу та коштів на навчання персоналу;
- наявність повнофункціональних мобільних додатків для платформ iOS та Android;
- безлімітна технічна підтримка від розробника без додаткової оплати.

Перелік функціональних модулів системи RemOnline, що безпосередньо відповідають виявленим потребам підприємства, наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Прикладні можливості системи RemOnline в контексті потреб ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

Компонент системи	Ключові функції та можливості	Прикладне значення
Управління замовленнями	Реєстрація та відстеження виробничих замовлень, контроль стадій виконання, автоматичні сповіщення клієнтів, журнал взаємодій, гнучкі шаблони документів	Надання керівництву актуальних даних про стан виробничих замовлень і завантаженість потужностей в режимі реального часу
Складський облік	Автоматизований контроль складських залишків, серійний та партійний облік, адресне зберігання, підтримка кількох методів інвентаризації, аналіз оборотності асортименту	Оптимізація обсягів складських запасів, зниження витрат на зберігання та запобігання дефіциту матеріалів і готової продукції
Клієнтська база (CRM)	Повні профілі клієнтів з історією замовлень, сегментація клієнтської бази, воронка продажів, управління лідами, інтеграція з Telegram та Viber	Підвищення ефективності роботи менеджерів з клієнтами та постачальниками за рахунок централізації інформації про контрагентів

Продовження табл. 3.4

Компонент системи	Ключові функції та можливості	Прикладне значення
Фінансовий облік	Облік готівкових і безготівкових розрахунків, управління взаєморозрахунками з контрагентами, облік статей витрат і доходів, інтеграція з фіскальними реєстраторами	Оперативний контроль руху грошових коштів та оптимізація фінансового планування підприємства
Аналітика та звітність	Інтерактивні дашборди з ключовими показниками (KPI), понад 25 видів управлінських звітів, графіки динаміки показників, аналіз продуктивності в розрізі підрозділів і співробітників	Формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих оперативних та стратегічних управлінських рішень
Управління персоналом	Розрахунок заробітної плати за різними схемами нарахування, розмежування прав доступу, аудит дій користувачів, ведення журналу системних подій	Скорочення трудовитрат на виконання рутинних облікових операцій та підвищення рівня прозорості роботи персоналу

Джерело: таблицю укладено автором

Фінансові умови використання системи RemOnline визначаються обраним тарифним планом та кількістю підключених користувачів. За результатами порівняльного аналізу доступних тарифів для ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» найбільш прийнятним визнано план «Бізнес», який забезпечує повний набір функцій, необхідних виробничому підприємству, за оптимального співвідношення ціни та функціональності. Детальну порівняльну характеристику тарифних планів системи наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Тарифікація та функціональний склад планів підписки RemOnline

Назва параметру	Стартап	Бізнес	Корпорація
Вартість, грн./міс.	1 408	3 300	4 796
Кількість місць	2	2	3
Додатковий співробітник, грн./міс.	450	450	450
Аналітичні звіти	Обмежено	Повний доступ	Повний доступ
Журнал подій	30 днів	Весь час	Весь час
Персональний менеджер	☒	☒	✓
Налаштування та супровід	☒	☒	✓

Джерело: складено за даними RemOnline [28]

Виходячи з організаційної структури підприємства та визначеного кола користувачів системи – директор, головний бухгалтер, менеджер з продажу, начальник виробництва та комірник (5 осіб) – обрано тариф «Бізнес» з підключенням трьох додаткових користувачів понад базову комплектацію. Зведений кошторис витрат на реалізацію проекту впровадження системи RemOnline наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Фінансова оцінка проекту автоматизації управління ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» на платформі RemOnline

Стаття витрат	Сума, грн.	Примітка
Прямі витрати (одноразові)		
Придбання ПЗ	0	SaaS-модель
Налаштування та впровадження	14 000	Силами підприємства
Навчання персоналу (5 осіб)	12 000	Внутрішнє навчання
Разом прямих витрат	26 000	
Періодичні витрати (за рік)		
Тариф «Бізнес» (69 євро × 12 міс.)	41 400	Базова підписка
Додаткові співробітники (3 × 9 євро × 12 міс.)	16 200	+3 користувачі
Разом періодичних витрат за рік	57 600	
ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ПЕРШОГО РОКУ	83 600	

Джерело: складено автором

Дані табл. 3.6 підтверджують економічну доцільність обраного рішення: сукупні витрати на впровадження та річну експлуатацію системи RemOnline становлять 83,6 тис. грн., що є суттєво нижчим показником порівняно з альтернативними рішеннями — зокрема BAS ERP та SAP Business ByDesign. Принциповою перевагою обраної моделі фінансування є відсутність значних одноразових капітальних вкладень: витрати рівномірно розподіляються впродовж року у формі щомісячних платежів за підписку, що знижує фінансове навантаження на підприємство та спрощує бюджетне планування.

З метою ідентифікації загроз, здатних вплинути на успішність реалізації проекту, проведено якісний аналіз ризиків. Цей метод дозволяє не лише

виявити та систематизувати потенційні ризикові події, а й визначити їх імовірність, оцінити можливі наслідки та сформувані конкретні заходи реагування для кожного виду ризику. Результати якісної оцінки ризиків проекту впровадження RemOnline на ТОВ «ОПІДЖИН АГРО» наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Реєстр ризиків проекту впровадження ERP-системи RemOnline на ТОВ «ОПІДЖИН АГРО»

Ризик	Ймовірність	Наслідки	Оцінка	Метод реагування
	(1)	(2)	(1)x(2)	
Недостатній рівень цифрової грамотності персоналу	0,35	0,6	0,21	Попередження
Нестабільність або відсутність інтернет-зв'язку	0,2	0,7	0,14	Зниження
Організаційний опір змінам з боку персоналу	0,55	0,6	0,33	Попередження
Обмежені можливості інтеграції з BAS Бухгалтерія	0,35	0,5	0,18	Прийняття
Зростання вартості підписки внаслідок інфляції	0,6	0,3	0,18	Прийняття
Недосягнення цільових КРІ проекту	0,4	0,7	0,28	Попередження

Джерело: складено автором

За результатами оцінки визначено найбільш критичні для проекту ризики: організаційний опір змінам з боку персоналу (оцінка 0,33), недосягнення цільових КРІ (0,28) та недостатній рівень цифрової грамотності персоналу (0,21). Для кожного з них розроблено методи реагування:

– Організаційний опір: проведення інформаційних зборів для роз'яснення цілей і переваг проекту, залучення ключових співробітників до процесу впровадження у ролі внутрішніх агентів змін.

– Цифрова грамотність: поетапне розгортання функціоналу від базових до розширених модулів; використання офіційної навчальної бази знань та відеоматеріалів розробника; організація внутрішніх практичних тренінгів.

– Недосягнення КРІ: чітке формулювання цільових показників на стадії планування проекту; регулярний моніторинг результатів впровадження; своєчасне коригування конфігурації та бізнес-процесів.

Окремою практичною перевагою RemOnline є її хмарна природа: система не потребує інсталяції на локальні робочі станції, що усуває цілий клас технічних ризиків, пов'язаних із сумісністю обладнання, оновленням програмного забезпечення та адмініструванням локальної інфраструктури. Ергономічний інтерфейс системи суттєво скорочує адаптаційний період для персоналу — за даними розробника, переважна більшість нових користувачів досягає продуктивного рівня роботи вже протягом перших 20 хвилин після реєстрації [28], що фактично зводить нанівець витрати на первинне навчання.

Загальний термін запуску системи RemOnline в режим промислової експлуатації не перевищує одного місяця. Для порівняння: впровадження традиційних on-premise ERP-систем потребує від 3 до 12 місяців, що суттєво збільшує витрати та підвищує ризики проекту.

Реалізація проекту впровадження ERP-системи RemOnline на ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» дозволить досягти таких кількісно вимірюваних результатів:

- 1) прискорення циклу обробки клієнтських замовлень на 40–50% завдяки автоматизації реєстрації та відстеження їх виконання;
- 2) оптимізація складських запасів із скороченням їх обсягу на 15–20% внаслідок переходу до системного управління закупівлями на основі актуальних даних про залишки;
- 3) підвищення точності обліку товарно-матеріальних цінностей до рівня 99% за рахунок виключення ручного введення даних та пов'язаних із ним помилок;
- 4) радикальне скорочення часу на підготовку управлінської звітності – з кількох днів до кількох хвилин завдяки автоматичній агрегації даних у режимі реального часу;

5) підвищення якості клієнтського сервісу через автоматичне інформування замовників про поточний статус їхніх замовлень.

Таким чином, хмарна ERP-система RemOnline є економічно обґрунтованим і функціонально збалансованим вибором для ТОВ «ОРИДЖИН АГРО». Її впровадження усуне ключовий структурний недолік поточної інформаційної інфраструктури — роз'єднаність облікового, виробничого та збутового контурів — і закладе технологічне підґрунтя для подальшого зростання підприємства в умовах конкурентного ринку сільськогосподарського машинобудування.

3.3. Заходи з оптимізації бізнес-процесів та оцінка очікуваних результатів

У процесному управлінні прийнято виокремлювати чотири категорії бізнес-процесів: основні — спрямовані на створення цінності для споживача; забезпечувальні — що постачають ресурси та матеріали для інших процесів; управлінські — що охоплюють прийняття рішень та координацію діяльності; процеси розвитку — що забезпечують удосконалення організації або її окремих підсистем. Для систематизації та наочного відображення бізнес-процесів ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» в рамках процесного підходу до управління побудовано дерево бізнес-процесів підприємства (рис. 3.3).

Отже, в діяльності ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» представлені всі чотири типи бізнес-процесів. Наведена класифікація є спрощеною моделлю, яка відображає лише ключові процеси; реальна структура підприємства є значно складнішою і характеризується численними перехресними зв'язками між процесами різних рівнів.

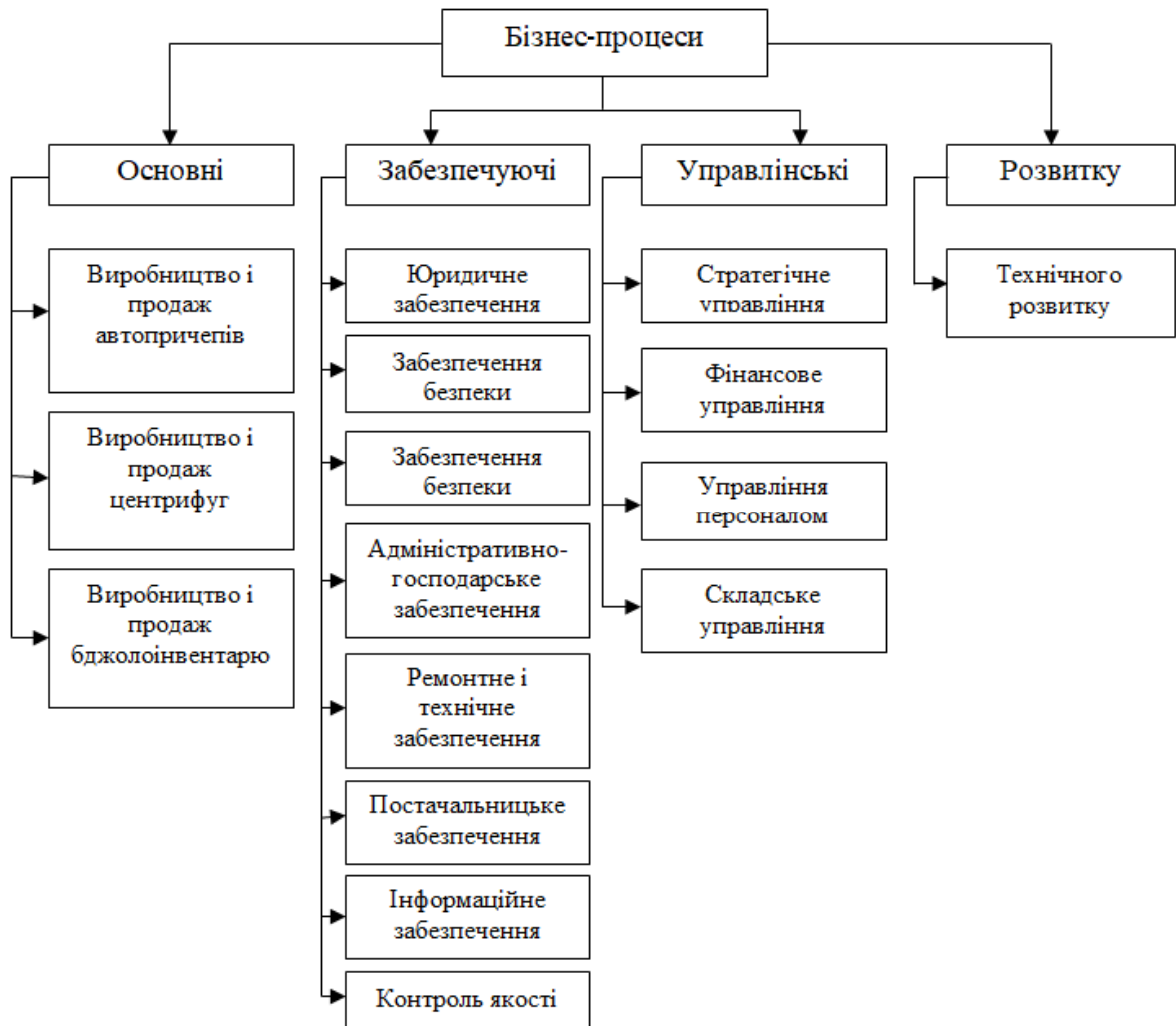


Рисунок 3.3 – Класифікація бізнес-процесів ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

Джерело: побудовано автором

Дерево бізнес-процесів не існує відокремлено від стратегічного виміру діяльності підприємства — воно органічно пов'язане зі стратегічною картою цілей, оскільки саме через конкретні бізнес-процеси реалізуються оперативні цілі організації. За результатами проведеної класифікації встановлено, що наскрізним процесом, який безпосередньо генерує дохід для ТОВ «ОРІДЖИН АГРО», є виробництво та реалізація продукції. Для детальнішого дослідження цього процесу та опису робіт, що його складають, побудовано ієрархічне дерево робіт, представлене на рис. 3.4. Зазначене дерево відображає лише вертикальну ієрархію робіт – підпорядкованість дочірніх елементів батьківським – без урахування горизонтальних зв'язків між ними.

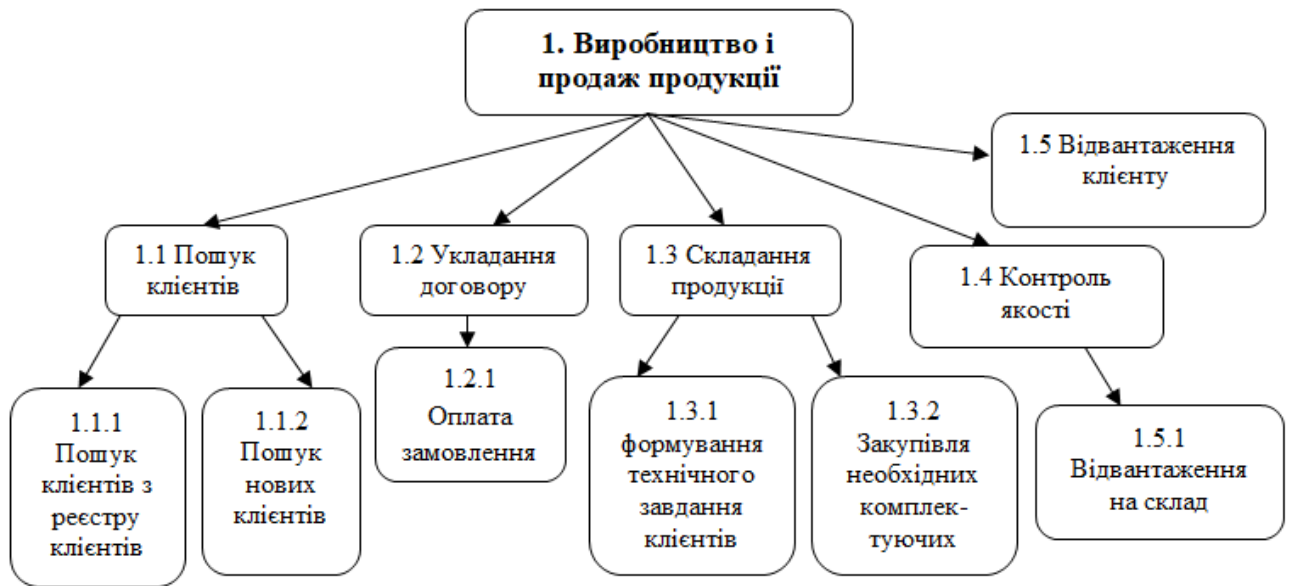


Рисунок 3.4 – Дерево бізнес-процесів «Виробництво і продаж продукції»

Джерело: побудовано автором

Для комплексного аналізу та виявлення резервів оптимізації така структурована, але статична картина є недостатньою: вона показує «що» робиться, але не розкриває «як» і в якій послідовності відбувається взаємодія між роботами. Саме тому доцільно перейти до більш глибокого рівня деталізації та розглянути процес виробництва і продажу продукції із застосуванням функціонального моделювання.

Моделювання бізнес-процесів є одним із ключових інструментів підвищення якості та ефективності діяльності підприємства. Метод базується на формалізованому описі процесу через його структурні елементи: дії, інформаційні потоки, події, матеріальні ресурси тощо.

Моделювання бізнес-процесів відображає логічну послідовність взаємодії всіх елементів від ініціюючої події до кінцевого результату в межах організації. У разі потреби модель може бути розширена за рахунок включення зовнішніх процесів і систем.

Для функціонального моделювання бізнес-процесів ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» обрано методологію IDEF0 – стандартизовану графічну нотацію, що призначена для формалізованого опису та аналізу функцій системи. Принципова

особливість IDEF0 полягає в тому, що вона акцентує увагу на логічних взаємозв'язках між роботами, а не на часовій послідовності їх виконання, що відрізняє її від методологій моделювання потоків робіт [21, с. 59]. Кожна функція представляється у вигляді блоку – так званого «чорного ящика» – з чотирма типами зв'язків: входи (ресурси, що перетворюються), виходи (результати перетворення), управління (регламенти та обмеження) та механізми (виконавці та засоби). Модель будується за принципом ієрархічної декомпозиції: від загального контекстного рівня до необхідного ступеня деталізації.

Для ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» об'єктом моделювання обрано ключовий бізнес-процес – реалізацію продукції, оскільки саме він безпосередньо формує дохід підприємства та є найбільш проблемним з точки зору інформаційного забезпечення. Контекстну модель IDEF0 для процесу «Продати продукцію» наведено на рис. 3.5.

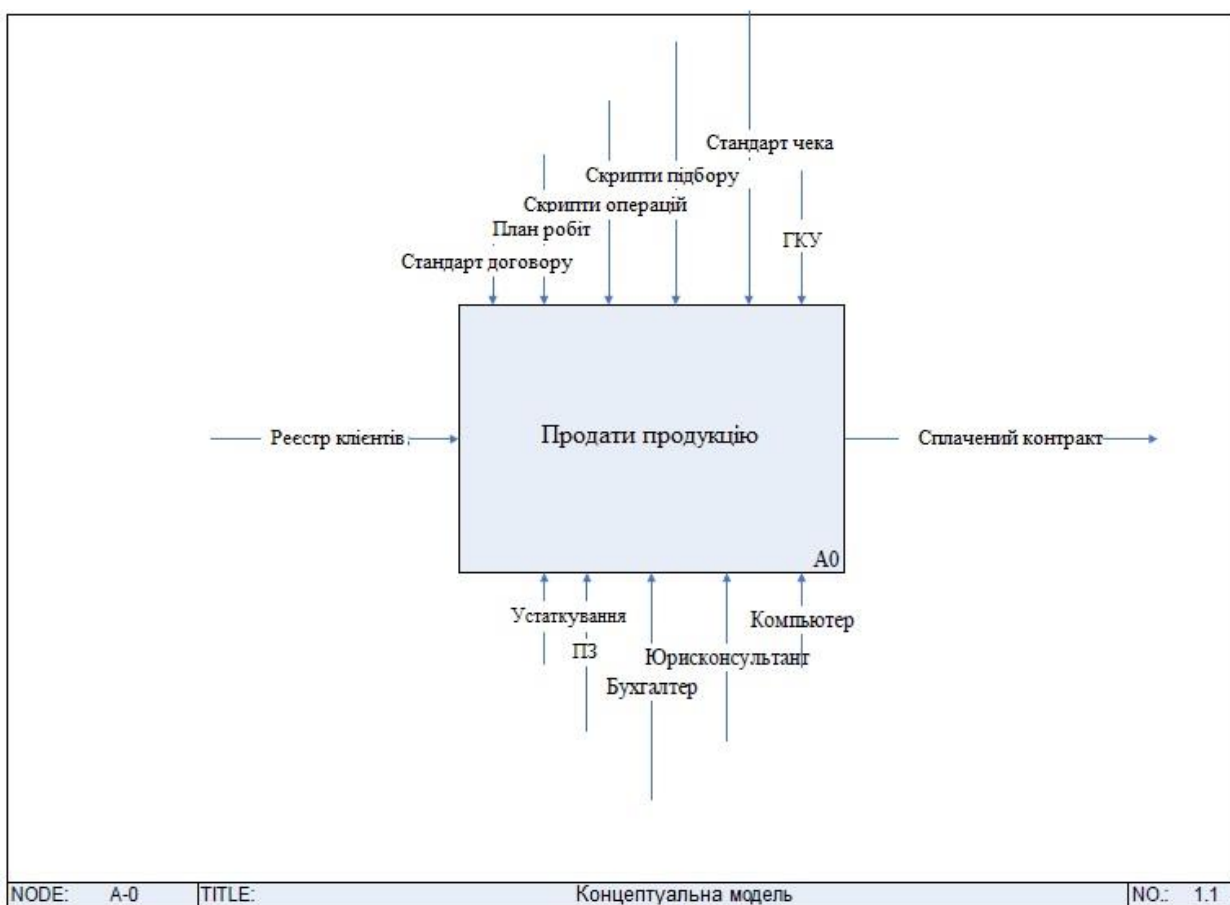


Рисунок 3.5 – Контекстна IDEF0-діаграма процесу продажу продукції ТОВ «ОРИДЖИН АГРО»

Джерело: побудовано автором

Декомпозицію контекстної моделі на функціональні блоки наведено на рис. 3.6, а деталізацію проблемного блоку А1 «Підібрати клієнта» – на рис. 3.7.

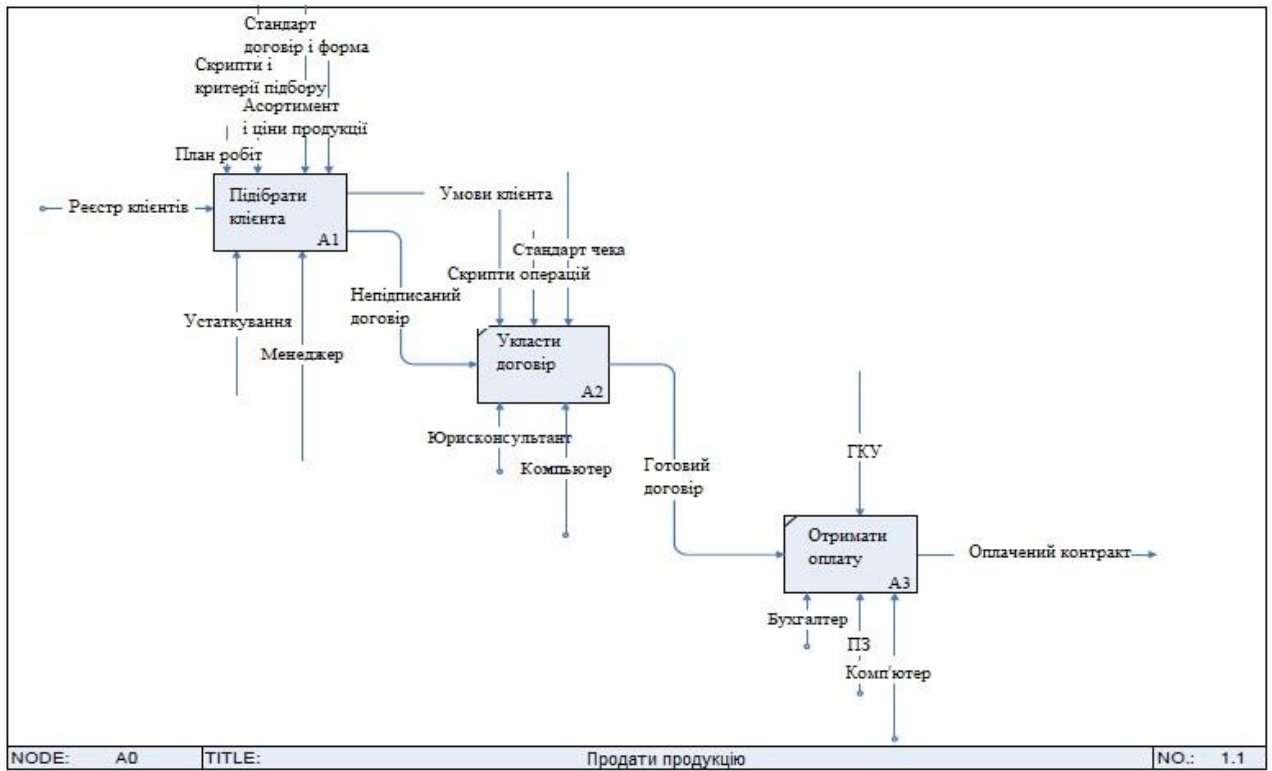


Рисунок 3.6 – Декомпозиція контекстної моделі

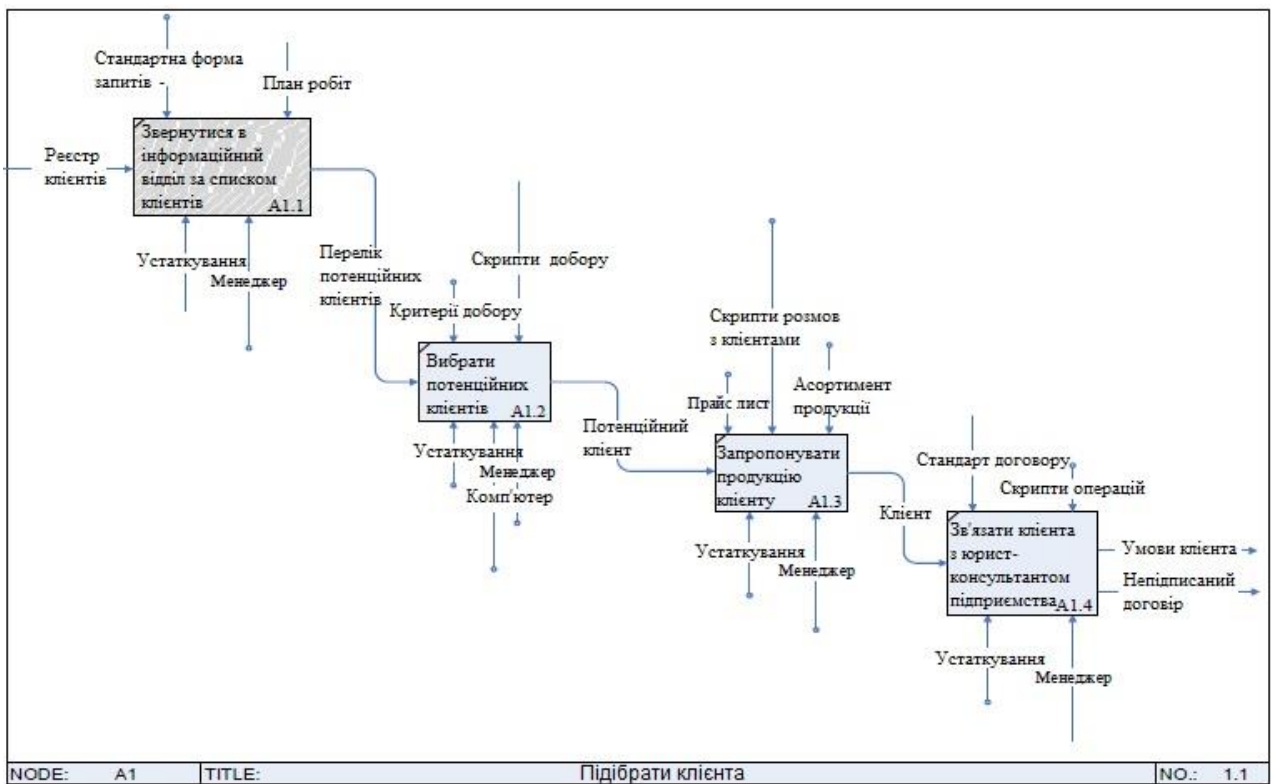


Рисунок 3.7 – Декомпозиція функціонального блоку А1 «Підібрати клієнта»

Джерело: побудовано автором

Аналіз побудованої моделі виявляє суттєвий організаційний недолік у роботі служби управління проектами, яка відповідає за збутову діяльність та взаємодію з клієнтами: значна частина робочого часу витрачається на отримання актуального переліку клієнтів від інформаційного відділу замість того, щоб зосередитися безпосередньо на продажах. Враховуючи, що оперативність реагування та точність інформації є критично важливими факторами ефективної роботи з клієнтами, такий порядок речей є структурно неприйнятним. Усунення цього вузького місця потребує впровадження інтегрованої інформаційної системи, яка забезпечить службі безпосередній доступ до централізованої клієнтської бази в режимі реального часу без посередників та затримок.

Для формування цілісного уявлення про середовище функціонування підприємства доцільно застосувати інтегральний підхід, що дозволяє одночасно охопити всю сукупність чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, виявити взаємозв'язки між ними та отримати комплексну картину умов діяльності організації з урахуванням як кількісних, так і якісних параметрів.

Аналіз внутрішніх процесів дає змогу оцінити ступінь їх ефективності, ресурсомісткість та обґрунтованість застосування, а на цій основі – сформулювати висновки щодо конкурентних переваг і недоліків підприємства та визначити проблемні зони в системі бізнес-процесів.

Важливо враховувати, що запровадження інформаційних технологій саме по собі не гарантує очікуваного результату, якщо при цьому залишаються незмінними самі процеси, які автоматизуються. У таких випадках значно ефективнішим є поєднання автоматизації з методами реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволяє досягти суттєвого підвищення ефективності виробництва шляхом скорочення зайвих операцій та оптимізації їх послідовності [45].

Реалізація комплексного підходу до трансформації інформаційної інфраструктури дозволить ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» підвищити керованість діяльності, прискорити виконання критичних завдань у наскрізних бізнес-процесах і створити передумови для залучення нових клієнтів та зміцнення

ринкових позицій. З цією метою пропонується реалізувати такий комплекс заходів:

1. Проведення аудиту наявних бізнес-процесів з метою виявлення вузьких місць, дублювання операцій та резервів підвищення ефективності.

2. Впровадження ERP-системи RemOnline для комплексної автоматизації управління виробництвом, складськими запасами, постачанням та іншими операційними процесами.

3. Інтеграція впровадженої ERP-системи з наявними SCADA-комплексами для забезпечення наскрізного контролю за перебігом виробничих процесів у режимі реального часу.

4. Активація CRM-модуля системи для централізованого управління клієнтською базою, автоматизації обробки замовлень та аналітики збутової діяльності.

5. Впровадження процедур управління якістю продукції на всіх стадіях виробничого циклу з фіксацією відповідних даних у єдиній інформаційній системі.

6. Налаштування інтеграції між RemOnline та BAS Бухгалтерія з метою автоматизації відображення господарських операцій в обліку та підвищення якості фінансового планування.

7. Організація навчання персоналу роботі з новими інформаційними інструментами та оновленими регламентами виконання бізнес-процесів.

8. Запровадження регулярного моніторингу KPI впроваджених змін для забезпечення безперервного вдосконалення процесів за циклом «планування — виконання — контроль — коригування».

Реалізація наведеного комплексу заходів дозволить ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» сформувати якісно нову модель операційного управління, в якій прийняття рішень спирається не на інтуїцію та ручне зведення даних, а на актуальну аналітику єдиної інформаційної системи. Впровадження ERP-системи RemOnline усуває ключовий структурний недолік існуючої

інфраструктури – роз'єднаність облікового, виробничого та збутового контурів, – формуючи наскрізний інформаційний ланцюжок від отримання замовлення до взаєморозрахунків із клієнтом. Це безпосередньо впливає на скорочення виробничих циклів, підвищення завантаженості потужностей та зміцнення клієнтської бази підприємства.

Слід підкреслити, що запропоновані заходи мають не разовий, а системний характер: вони закладають інституційне підґрунтя для безперервного вдосконалення бізнес-процесів у рамках циклу «планування — виконання – контроль – коригування». Інтегрований моніторинг КРІ в середовищі RemOnline забезпечує керівництву підприємства постійний зворотний зв'язок щодо ефективності впроваджених змін і дозволяє оперативно реагувати на відхилення.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі вирішено комплекс теоретичних, аналітичних і практичних завдань, пов'язаних із обґрунтуванням вибору та організацією впровадження автоматизованої інформаційної системи управління на малому виробничому підприємстві сільськогосподарського машинобудування. За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки.

1. Систематизовано теоретичні засади функціонування інформаційних систем управління в умовах цифрової економіки. Встановлено, що інформаційна система є не лише технічним інструментом, а повноцінним учасником управлінського процесу, що забезпечує збирання, опрацювання та передачу даних для підтримки прийняття рішень на всіх рівнях управління. Визначено, що ключовою технологічною перевагою сучасних ІСУ є централізоване зберігання даних у єдиному сховищі, яке усуває дублювання інформації та забезпечує її узгодженість у реальному часі.

2. Проведено класифікацію інформаційних систем управління за трьома основними критеріями: функціональною спрямованістю (виробнича, маркетингова, фінансова, кадрова підсистеми), рівнем управління (оперативний – TPS, тактичний – MIS, стратегічний – DSS/EIS) та типом корпоративного застосування (ERP, CRM, SCM, BI, EDMS). Доведено, що для малого виробничого підприємства найбільш релевантним класом є інтегровані ERP-системи, оскільки вони забезпечують комплексну автоматизацію всіх ключових бізнес-процесів в єдиному інформаційному середовищі.

3. Розкрито архітектурні принципи побудови корпоративних ІСУ та обґрунтовано критерії вибору ERP-систем. Визначено п'ять ключових груп критеріїв відбору: потреби організації, технологічна платформа, функціональне покриття, умови сервісної підтримки та сукупна вартість володіння (TCO). Встановлено, що на практиці більшість проектів впровадження ERP зазнають невдачі внаслідок хибного вибору системи або постачальника, тому системний

підхід до оцінювання альтернатив є обов'язковою передумовою успішної автоматизації.

4. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» – українського виробника сільськогосподарської техніки під торговою маркою ORIGIN. Підприємство засноване у 2016 році, розташоване у смт Нове Кропивницького району та спеціалізується на виробництві сівалок, культиваторів і борін для малих і середніх фермерських господарств. Проведено аналіз конкурентного середовища, за результатами якого встановлено, що ТОВ «ОРИДЖИН АГРО» вирізняється серед конкурентів гнучкістю виробництва, індивідуальним підходом до комплектації та стабільною прибутковістю в умовах, коли більші гравці ринку зазнавали збитків.

5. Виконано комплексний аналіз фінансово-економічного стану підприємства за 2022–2024 роки. Виявлено стійку позитивну динаміку операційних показників: чистий дохід від реалізації зріс з 26,2 млн грн до 62,0 млн грн (приріст 136%), а чистий прибуток збільшився з 33,9 тис. грн до 95,6 тис. грн (приріст 181,9%). Водночас діагностовано суттєві проблеми з ліквідністю та фінансовою стійкістю: коефіцієнт автономії (0,12–0,23) та коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,003–0,041) значно поступаються нормативним значенням, а коефіцієнт фінансового левериджу зріс до 7,09 — що свідчить про критичну залежність від позикових ресурсів, передусім товарного кредиту постачальників.

6. Проведено діагностику стану інформаційних систем управління підприємства. Виявлено чотири системні проблеми: однокористувацький режим облікової програми BAS Бухгалтерія Базова, що призводить до щоденних втрат 1,5–2 людино-годин робочого часу; технологічне старіння та децентралізована робота SCADA-систем різних виробників без єдиного інформаційного простору; відсутність інтеграції виробничих систем з обліковою програмою та пов'язане з цим ручне введення даних; повна

відсутність електронного документообігу. За результатами моніторингу зафіксовано 208 годин виробничих простоїв через ІТ-збої лише за один місяць.

7. Із застосуванням матриці Глайстера проведено структуровану діагностику управлінських проблем на трьох рівнях — організації, підрозділу та індивідуума. Встановлено, що першопричиною більшості виявлених проблем є відсутність інтегрованої інформаційної системи, яка б забезпечувала єдиний інформаційний контур для всіх підрозділів. Побудовано інтелектуальну карту бізнес-процесів підприємства та розроблено календарний план-графік впровадження ІСУ тривалістю 82 робочих дні.

8. Обґрунтовано вибір хмарної ERP/CRM-системи RemOnline як оптимального рішення для ТОВ «ОРІДЖИН АГРО». За результатами порівняльного аналізу п'яти альтернатив встановлено, що RemOnline забезпечує найкраще співвідношення функціональності та вартості для малого виробничого підприємства. Сукупні витрати першого року становлять 83,6 тис. грн, що суттєво нижче порівняно з BAS ERP (238 тис. грн) та SAP Business ByDesign (294 тис. грн). Перевагами обраного рішення є SaaS-модель без початкових інвестицій, хмарна архітектура без потреби у власних серверах, повна локалізація під вимоги українського законодавства та можливість запуску в продуктивну роботу протягом 20 хвилин після реєстрації.

9. Проведено якісну оцінку ризиків проекту впровадження. Визначено три найбільш критичні ризики: організаційний опір персоналу (оцінка 0,33), недосягнення цільових KPI (0,28) та недостатній рівень цифрової грамотності співробітників (0,21). Для кожного з них розроблено конкретні заходи реагування: інформаційні збори з роз'ясненням цілей проекту, поетапне розгортання функціоналу від базових до розширених модулів та чітке визначення вимірюваних показників ефективності на старті проекту.

10. Розроблено комплекс заходів з оптимізації бізнес-процесів підприємства на базі впровадження RemOnline. Із застосуванням методології IDEF0 побудовано функціональні моделі ключового бізнес-процесу «Реалізація

продукції» та виявлено проблемний блок А1 «Підібрати клієнта», де відсутність централізованої клієнтської бази спричиняє суттєві часові втрати. Запропонований комплекс із восьми взаємопов'язаних заходів — від аудиту процесів до моніторингу КРІ — формує системну основу для безперервного вдосконалення операційної діяльності.

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів: скорочення часу обробки замовлень на 40–50%; зниження рівня складських залишків на 15–20%; підвищення точності обліку товарно-матеріальних цінностей до 99%; скорочення часу формування управлінської звітності з кількох днів до кількох хвилин; зростання операційного прибутку підприємства не менш ніж на 10%.

Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що розроблені рекомендації, календарний план-графік та кошторис впровадження RemOnline можуть бути безпосередньо застосовані ТОВ «ОРІДЖИН АГРО» для цифрової трансформації системи управління. Запропонована методика відбору ERP-системи із застосуванням матриці Глайстера та багатокритеріального порівняльного аналізу є придатною для використання іншими малими підприємствами машинобудівної галузі в процесі вибору та впровадження автоматизованих інформаційних систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарова А.О., Роїк О.М., Лобанкіна І.С. Впровадження та використання автоматизованих систем підвищення продуктивності праці на підприємств за умов кризи. *Економічний простір*. Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. № 42. С. 125–132.
2. Антоненко В.М., Мамченко С.Д., Рогушина Ю.В. Сучасні інформаційні системи і технології: управління знаннями : навч. посібник. Ірпінь : Нац. університет ДПС України, 2016. 212 с.
3. Верескун М.В. Методи оцінки ефективності впровадження інформаційних систем на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 1(11). С. 21-26.
4. Волонтир Л.О., Зелінська О.В. Інформаційно-логістичні системи управління аграрним підприємством: *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. №12. С. 88-96.
5. Воронін А.М., Зіатдінов Ю.К., Климова А.С. Інформаційні системи прийняття рішень : навч. посібник. Київ : НАУ-друк, 2018. 136 с.
6. Гавриленко Н.Г., Тарасенко І.О. Сучасні тенденції цифровізації економіки. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2021. №3(47). С. 36–46. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19138/1/20211220_301.pdf (дата звернення: 27.04.2026).
7. Горлач А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства. *Науковий вісник Академії муніципального управління*. Серія: Економіка. 2013. Вип. 1. С. 179-184.
8. Городня Т.А., Явтуховська І.В. Діагностика фінансового стану підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. №23 (16). С. 207-212.
9. Грещак М.Г., Колот В.М., Наливайко А.П. та ін. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К.: КНЕУ, 2001. 528 с.

10. Гужва В.М. Інформаційні системи і технології на підприємствах: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2001. 400 с.
11. Гуткевич С.О., Шендерівська Л.П. Управління розвитком поліграфічних підприємств. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 142–148. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_6_30 (дата звернення: 15.04.2026).
12. Дмитрів К. І. Дослідження інформаційних систем в управлінні підприємствами: досвід та перспективи. *Фінанси, облік, банки*. 2021. № 1(30). С. 65–74.
13. ДСТУ 2392-94. Інформація та документація. Базові поняття. Терміни та визначення. Київ : Держстандарт України, 1994. 53 с.
14. ДСТУ ISO/IEC 27001:2015. Інформаційні технології. Методи захисту. Системи управління інформаційною безпекою. Вимоги. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2015. 30 с.
15. Інформаційні системи в сучасному бізнесі : навч. посібник / за ред. В.С. Пономаренка. Харків : ХНЕУ, 2019. 484 с
16. Кобилецький В.Р. Коефіцієнт мобільності активів. Онлайн-журнал «Financial Analysis online» URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-terminiv/267-koefitsient-mobilnosti-aktiviv> (дата звернення: 29.04.2026).
17. Конопльова І.А., Хохлова А.В. Денисов А.В. Інформаційні технології: навч. посіб. 3-є вид., перероб. і доп. К.: Проспект, 2014. 328 с., с. 78
18. Літнарівч Р.М. Платформи корпоративних інформаційних систем. Курс лекцій. МЕНУ, Рівне, 2012. 130 с.
19. Макарова М.В., Карнаухова Г.В., Запара С.В. Інформатика та комп'ютерна техніка: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та доп. Суми: Університетська книга, 2008. 665 с.
20. Матвійчук А.В. Штучний інтелект в економіці: інтеграція систем і процесів: монографія. К.: КНЕУ, 2011. 197 с.
21. Мінухін С.В., Беседовський О.М., Знахур С.В. Методи і моделі проектування на основі сучасних CASE-засобів: навч. посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. 272 с.

22. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз: підручник. Київ : КНТЕУ, 2014. 536 с.

23. Офіційний веб-сайт АТ «Ельворті». URL: <https://elvorti.com/> (дата звернення: 19.04.2026)

24. Офіційний веб-сайт компанії А4. URL: <https://a4.com.ua/bas-erp-ua/> (дата звернення: 20.04.2026)

25. Офіційний веб-сайт компанії HARVEST. URL: <https://harvest.ua/> (дата звернення: 20.14.2026)

26. Офіційний веб-сайт компанії Odoo. URL: <https://www.odoo.com/pricing> (дата звернення: 20.04.2026)

27. Офіційний веб-сайт компанії Redress Compliance. URL: <https://redresscompliance.com/uncovering-the-truth-about-netsuite-pricing-in-2023/> (дата звернення: 20.04.2026)

28. Офіційний веб-сайт компанії RemOnline. URL: <https://remonline.ua/prices/> (дата звернення: 19.04.2026)

29. Офіційний веб-сайт компанії SAP. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/erp/business-bydesign/pricing.html> (дата звернення: 20.04.2026)

30. Офіційний веб-сайт компанії Scoro. URL: <https://www.scoro.com/pricing/> (дата звернення: 20.04.2026)

31. Офіційний веб-сайт ТОВ «ОРИДЖИН АГРО». URL: <https://origin.ua/> (дата звернення: 03.04.2026)

32. Офіційний веб-сайт ТОВ «ТД АгроЛіга». URL: <https://agro-liga.com/> (дата звернення: 15.04.2026)

33. Плєскач В.Л., Затонацька Т.Г. Інформаційні системи і технології на підприємствах: підручник. К.: Знання, 2011. 718 с.

34. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-вр> (дата звернення: 28.03.2026).

35. Пряха Р.М., Мартинюк О.М. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 53. С. 78–86.
36. Ратушняк О.Г., Паланиця М.В. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 3. С. 258–263.
37. Савицька Г. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2004. 654 с.
38. Святненко В., Лисенко І. Впровадження інформаційних систем управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 137. С. 31–35.
39. Ситник В.Ф., Краснюк М.Т. Інтелектуальний аналіз даних (дейтамайнінг): навч. посіб. К.: КНЕУ, 2007. 376 с.
40. Сініцин О.О. Фінансовий леверидж в управлінні структурою капіталу *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3334> (дата звернення: 22.04.2026)
41. Тарасенко А. Д., Дорошенко А. Ю. Веб-сервіс для систем управління ресурсами підприємства. *Проблеми програмування*. 2022. № 2. С. 47–56.
42. ТОВ «ОРІДЖИН АГРО». Дані порталу Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/40859410> (дата звернення: 20.03.2026)
43. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дубук В.І. Інформаційні технології та моделювання бізнес процесів: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Центр учбової літератури, 2012. 295 с.
44. Ушакова І.О. Інформаційні системи та технології на підприємстві : конспект лекцій. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 128 с.
45. Фадєєва І.Г. Основні напрями удосконалення бізнес-процесів та сучасна методологія їх моделювання та регламентації на засадах нечіткої логіки. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С.11-18.
46. Хижина М.А. Методики діагностування фінансового стану підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2014. № 3 (3). С. 35-41.

47. Швиданенко Г.О., Бойченко К.С. Розвиток підприємства : стратегічні наміри, ризики та ефективність : колективна монографія. Київ : КНЕУ, 2015. 232 с.
48. Шевчук І.Б. Проектування інформаційних систем. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2017. 156 с.
49. Шендерівська Л.П., Батир А.О. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1936/1864/> (дата звернення: 19.03.2026).
50. Щербатих Д.В. Аналіз показників ліквідності на підприємствах машинобудування в черкаській області. *Ефективна економіка*. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1039> (дата звернення: 04.04.2026).
51. Asemi A., Safari A., Zavareh A. A. The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support System (DSS) for Manager's Decision Making Process. *International Journal of Business and Management*. 2011. Vol. 6, No. 7. P. 164–173.
52. Bhandari H.P. Effect of Management Information System (MIS) on Decision-Making in the Academic Sector. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2022. Vol. 12, No. 6. P. 45–58.
53. Buttle F., Maklan S. Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 3rd ed. New York : Routledge, 2015. 444 p.
54. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
55. Glaister K., Thwaites D. Managerial Perception and Organizational Strategy. *Journal of General Management*. 1993. Vol. 18, No. 4. P. 15–33. DOI: 10.1177/030630709301800402
56. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : HarperCollins, 1993. 223 p.
57. Laudon K.C., Laudon J.P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 640 p.

58. Porter M.E., Heppelmann J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015. Vol. 93, No. 10. P. 97–114.

59. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. Geneva : World Economic Forum, 2016. 172 p.

60. Turban E., Pollard C., Wood G. Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability. 11th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2018. 480 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «ОРІДЖИН АГРО»

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОРІДЖИН АГРО"	Дата(рік,місяць,число)	2023	01	01
Територія	КІРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	40859410		
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КАТОТТГ	UA35040210020036866		
Вид економічної діяльності	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	6	за КВЕД	28.30		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця МУРМАНСЬКА буд.7, смт. НОВЕ, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25491		5445444		

I. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 991,0	3 330,1
первісна вартість	1011	2 398,1	4 088,8
знос	1012	(407,1)	(758,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 991,0	3 330,1
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	7 194,6	9 266,9
у тому числі готова продукція	1103	1 352,4	1 027,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 050,7	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	22,7	22,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	153,4	27,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	10 421,4	9 317,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	12 412,4	12 647,1

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (паіовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(887,9)	(848,5)
Неоплачений капітал	1425	(228,0)	(228,0)
Усього за розділом I	1495	2 884,1	2 923,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	437,3	291,3
товари, роботи, послуги	1615	8 385,7	5 356,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	199,6	3 884,8
Усього за розділом III	1695	9 022,6	9 532,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	12 412,4	12 647,1

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2022 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	24 976,9	43 725,9
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24 976,9	43 725,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(22 636,0)	(8 516,3)
Інші операційні витрати	2180	(2 301,5)	(34 936,1)
Інші витрати	2270	(-)	(196,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(24 937,5)	(43 648,8)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	39,4	77,1
Податок на прибуток	2300	(7,1)	(13,9)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	32,3	63,2

ЕП ПОЛТОРАК
ВІТАЛІЙ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Керівник _____ (підпис)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

ПОЛТОРАК ВІТАЛІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
(ініціали, прізвище)

ПОЛТОРАК ВІТАЛІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОРІДЖИН АГРО"	за ЄДРПОУ	2024	01
Територія <u>КІРОВОГРАДСЬКА</u>	за КАТОГТГ ¹	40859410	01
Організаційно-правова форма господарювання <u>приватна</u>	за КОПФГ	UA35040210020036866	
Вид економічної діяльності <u>Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства</u>	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб <u>7</u>		28.30	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця МУРМАНСЬКА буд.7, смт. НОВЕ, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25491</u>			0675445444

I.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	3 330,1	1 664,3
первісна вартість	1011	4 088,8	3 415,2
знос	1012	(758,7)	(1 750,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	3 330,1	1 664,3
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	9 266,9	5 082,4
у тому числі готова продукція	1103	1 027,9	2 654,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	10 647,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	22,7	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	27,4	609,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	9 317,0	16 339,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	12 647,1	18 003,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(848,5)	(752,4)
Неоплачений капітал	1425	(228,0)	(15,5)
Усього за розділом I	1495	2 923,5	3 232,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	291,3	-
товари, роботи, послуги	1615	5 356,0	11 459,5
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 884,8	3 312,1
Усього за розділом III	1695	9 532,1	14 771,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	12 647,1	18 003,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2023 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	55 681,2	24 976,9
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	55 681,2	24 976,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 778,5)	(22 636,0)
Інші операційні витрати	2180	(46 286,9)	(2 301,5)
Інші витрати	2270	(1 519,7)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(55 585,1)	(24 937,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	96,1	39,4
Податок на прибуток	2300	(17,3)	(7,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	78,8	32,3

*ЕП ПОЛТОРЯК
ВІТАЛІЙ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ*

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



ПОЛТОРЯК ВІТАЛІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ (ініціали, прізвище)
ПОЛТОРЯК ВІТАЛІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОРІДЖИН АГРО"	Дата (рік, місяць, число)	2025	01	01
Територія	КИРОВОГРАДСЬКА	за ЄДРПОУ	40859410		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ І	UA35040210020036866		
Вид економічної діяльності	Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	8	за КВЕД	28.30		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця МУРМАНСЬКА буд.7, смт. НОВЕ, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КИРОВОГРАДСЬКА обл., 25491		0675445444		

I. Баланс на 31 грудня 2024 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 664,3	9 927,2
первісна вартість	1011	3 415,2	12 494,7
знос	1012	(1 750,9)	(2 567,5)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 664,3	9 927,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 082,4	5 519,9
у тому числі готова продукція	1103	2 654,4	2 043,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 647,5	1 462,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	9 986,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	609,5	153,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	16 339,4	17 122,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	18 003,7	27 049,6

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(752,4)	(641,4)
Неоплачений капітал	1425	(15,5)	(15,5)
Усього за розділом I	1495	3 232,1	3 343,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	11 459,5	19 551,7
розрахунками з бюджетом	1620	-	24,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	3 312,1	4 130,8
Усього за розділом III	1695	14 771,6	23 706,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	18 003,7	27 049,6

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2024 _____ р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59 023,9	55 681,2
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	59 023,9	55 681,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 693,9)	(7 778,5)
Інші операційні витрати	2180	(48 219,0)	(46 286,9)
Інші витрати	2270	(-)	(1 519,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(58 912,9)	(55 585,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	111,0	96,1
Податок на прибуток	2300	(20,0)	(17,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	91,0	78,8

ЕП ПОЛТОРАК
ВІТАЛІЙ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Керівник _____ (підпис)

ПОЛТОРАК ВІТАЛІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер _____ (підпис)

ПОЛТОРАК ВІТАЛІЙ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

