

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра

студента Коснікова Олексія Олексійовича

академічної групи 073-21-4

спеціальності 073 Менеджмент

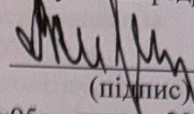
на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління підприємством

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Варяниченко О.В.	92	Відмінно	В.В.
Рецензент	Ащевцова О.М.	90	Відмінно	О.М.
Нормоконтролер	Варяниченко О.В.	90	Відмінно	В.В.

Дніпро
2025

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту



Швець В.Я.

(підпис)

«05» травня 2025 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра

студенту Коснікову О.О. академічної групи 073-21-4

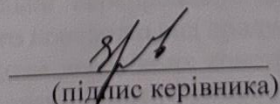
спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління підприємством

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретичні основи технологій управління підприємством	05.05.2025 р. – 13.05.2025 р.
Аналітичний	Аналіз діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»	14.05.2025 р. – 27.05.2025 р.
Рекомендаційний	Обґрунтування рішень з підвищення ефективності технологій управління ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»	28.05.2025 р. – 07.06.2025 р.

Завдання видано



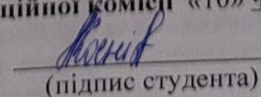
(підпис керівника)

Варяниченко О.В.

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «10» червня 2025 року

Прийнято до виконання



(підпис студента)

Косніков О.О.

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073-21-4
НТУ «Дніпровська політехніка»
Коснікова Олексія Олексійовича

на тему: Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління
підприємством

БІЗНЕС-МОДЕЛЬ, ДИТЯЧІ ІГРАШКИ, ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ,
СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ, ТЕХНОЛОГІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ, ТЕХНОЛОГІЯ
УПРАВЛІННЯ, BUSINESS MODEL CANVAS

Структура роботи: 78 сторінок комп'ютерного тексту; 57 рисунків; 32 таблиці; 44 джерела посилання.

Об'єкт розроблення – технології управління підприємством.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері технологій управління підприємством.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи технологій управління підприємством; проаналізовано діяльність ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»; обґрунтовано рішення з підвищення ефективності технологій управління підприємством для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» та визначено економічну ефективність запропонованих рішень для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ».

Методи дослідження – аналізу і синтезу, економічного аналізу, статистичного аналізу, порівняння, узагальнення, графічний.

Результати кваліфікаційної роботи бакалавра рекомендовано для використання при управлінні підприємством та плануванні бізнес-моделей.

Сфера застосування – стратегічне та тактичне управління діяльністю підприємства.

Економічна ефективність запропонованих заходів – зростання чистого прибутку на 2335 тис.грн до 2545 тис.грн.

Значимість роботи – застосування Business Model Canvas для бізнесу, який змінює модель з «тільки перепродажу» на «виробництво + продаж» дозволяє перейти до більшого контролю над продуктом і диференціації бізнесу; організація цеху з виробництва дерев'яних конструкторів та пазлів дозволить розширити асортимент; контролювати якість продукції на всіх етапах виготовлення; розробляти унікальні моделі з урахуванням потреб українських споживачів; підвищити прибутковість діяльності; позиціонувати продукцію як вироблену в Україні та екологічну, що є важливою перевагою у ніші товарів для дітей; гнучко реагувати на попит та впроваджувати новинки без тривалого погодження з постачальниками.

ABSTRACT

of qualification paper for the Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-24-4
Dnipro University of Technology
Kosnikov Alexey

Subject: Substantiation of the effectiveness of solutions in the field of
enterprise management technologies

**BUSINESS MODEL, CHILDREN'S TOYS, MANAGEMENT PROCESS,
STRATEGIC SOLUTIONS, MANAGEMENT TECHNOLOGY, MANAGEMENT
TECHNOLOGY, BUSINESS MODEL CANVAS**

Structure: 78 printed pages; 57 figures; 32 tables; 44 references.

Object of development – enterprise management technologies.

The aim of the paper – theoretical justification and development of solutions in the field of enterprise management technologies.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of enterprise management technologies are summarized; the activities of LLC «KIDDY RETAIL» are analyzed; decisions to increase the efficiency of enterprise management technologies for LLC «KIDDY RETAIL» are substantiated and the economic efficiency of the proposed solutions for LLC «KIDDY RETAIL» is determined.

Research methods – analysis and synthesis, economic analysis, statistical analysis, comparison, generalization, graphic.

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are recommended for use in enterprise management and business model planning.

Application – strategic and tactical management of the enterprise's activities.

Financial viability of the proposed measures – increase in net profit by 2,335 thousand UAH to 2,545 thousand UAH.

The value of the research – applying the Business Model Canvas for a business that changes the model from “resale only” to “production + sales” allows you to move to greater control over the product and differentiate the business; organizing a workshop for the production of wooden construction sets and puzzles will allow you to expand the range; control the quality of products at all stages of production; develop unique models taking into account the needs of Ukrainian consumers; increase the profitability of the activity; position the products as made in Ukraine and environmentally friendly, which is an important advantage in the niche of children's goods; flexibly respond to demand and introduce new products without lengthy coordination with suppliers.

ЗМІСТ

	С.
Вступ.....	4
1 Теоретичні основи технологій управління підприємством	7
1.1 Сутність та класифікація технологій управління підприємством ...	7
1.2 Сучасні технології та інструменти управління підприємством	12
1.3 Інтелектуалізація процесів управління.....	17
1.4 Підвищення ефективності технологій управління підприємством шляхом вдосконалення бізнес-моделей.....	20
2 Аналіз діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»	22
2.1 ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» на ринку ігор та іграшок	22
2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»	46
2.3 Аналіз ліквідності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ».....	57
3 Обґрунтування рішень з підвищення ефективності технологій управління на ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»	61
3.1 Удосконалення технологій управління на ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»..	61
3.2 Організація цеху з виробництва дерев'яних конструкторів та пазлів	62
3.3 Економічна ефективність запропонованих рішень на ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ».....	72
Висновки.....	74
Перелік джерел посилання.....	79
Додаток А Тези доповіді	85

ВСТУП

Основним напрямом перебудови менеджменту, його удосконалення та пристосування до сучасних умов є використання сучасних технологій і систем управління.

Сучасні системи управління ґрунтуються на технологіях, оскільки технологія безпосередньо впливає на впровадження змін та процесів у підприємстві, і, отже, здатна перетворювати, модифікувати та оптимізувати всі процеси. Нові технології управління представляють собою інноваційні та організаційні методи, спрямовані на перетворення управління та функціонування підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення майбутнього розвитку, який може відбуватися як поетапно, так і швидкими темпами [1].

Війна накладає свої виклики на економічний ландшафт, провокуючи дефіцит ресурсів, обмеження в транспортних сполученнях, зміни в попиті та пропозиції на ринку. Але справжній виклик полягає не тільки в тому, щоб вижити, а в тому, як і надалі просуватися вперед, зберігаючи свою діяльність стабільною. Це не просто про виживання, а про те, як залишатися ефективним, конкурентоспроможним, і навіть зростати в умовах, які більшість людей вважає ненормальними, як це роблять зараз українські менеджери. Війна не лише випробовувала стійкість нашого суспільства, але і змушувала шукати нові, інноваційні підходи до менеджменту, які допомагають не лише вижити, але і рухатися вперед, незважаючи на обставини.

Сучасна економічна наука розробила різноманітні методи досліджень, які допомагають сучасним організаціям сформулювати ефективні моделі управління та застосувати найкращі практики для підвищення результативності бізнесу. Потужним інструментом підвищення ефективності, інноваційності і конкурентоспроможності підприємств є також інтелектуалізація управління.

Методи менеджменту значно відрізняються між собою і повинні бути

застосовані по відношенню до працівників, враховуючи усі особливості підприємства, специфіку його діяльності, ресурсні можливості, потреби співробітників тощо. Ефективні методи управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи будь-якого підприємства потрібно реалізовувати на основі самостійності їх розробки, досвідченості та професіоналізмі менеджерів щодо впровадження управлінських технологій [2].

Вивчення методів інтеграції технологічних рішень у виробничі та управлінські процеси, аналіз впливу цих технологій на прийняття стратегічних та оперативних рішень, а також виявлення можливостей та викликів, що виникають у процесі їх впровадження обумовило актуальність теми кваліфікаційної роботи бакалавра, яка виконана за матеріалами діяльності підприємства ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», м. Дніпро. Актуальність даного дослідження визначається також активним розвитком ринку дитячих іграшок в Україні та в світі. Загострення конкуренції на цьому ринку спонукає розширювати асортимент та підвищувати якість продукції. Наслідки коронакризи та повномасштабного вторгнення росії в Україну привнесло хаос в розвиток ринку дитячих іграшок та системи збуту продукції. З України виїхало кілька мільйонів жінок та дітей, магазини у зоні бойових дій закриті і прогнозувати обсяги виробництва та попиту дуже важко.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка рішень у сфері технологій управління підприємством.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи технологій управління підприємством;
- проаналізувати діяльність ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»;
- обґрунтувати рішення з підвищення ефективності технологій управління підприємством для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»;
- визначити економічну ефективність запропонованих рішень для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ».

Об'єкт розроблення – технології управління підприємством.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності технологій управління підприємством.

Методи дослідження – аналізу і синтезу, економічного аналізу, статистичного аналізу, порівняння, узагальнення, графічний.

Практична значущість розроблених рішень у сфері підвищення ефективності технологій управління підприємством для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»:

- застосування Business Model Canvas (Полотно бізнес-моделі) для бізнесу, який змінює модель з «тільки перепродажу» на «виробництво + продаж» дозволяє перейти до більшого контролю над продуктом і диференціації бізнесу;

- організація цеху з виробництва дерев'яних конструкторів та пазлів дозволить розширити асортимент; контролювати якість продукції на всіх етапах виготовлення; розробляти унікальні моделі з урахуванням потреб українських споживачів; підвищити прибутковість діяльності; позиціонувати продукцію як вироблену в Україні та екологічну, що є важливою перевагою у ніші товарів для дітей; гнучко реагувати на попит та впроваджувати новинки без тривалого погодження з постачальниками;

- зростання чистого прибутку на 2335 тис.грн до 2545 тис.грн.

Апробація результатів – тези доповіді за темою «Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління підприємством ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» в матеріалах XXVI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології», м. Одеса 22 квітня 2025 року. URL: <https://op.edu.ua/kaf-mfbt/working>

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Сутність та класифікація технологій управління підприємством

Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. [3] розглянули підходи до визначення понять «система управління» та «технологія управління», охарактеризували їх класифікацію та встановили взаємозв'язок між ними.

Основними елементами управління є системи, процеси, управлінські рішення та трудові ресурси. Організаційна система менеджменту є одним з основних понять організаційної теорії і тісно пов'язана з цілями, функціями, процесами управління, роботою менеджерів і розподілом влади між менеджерами для досягнення встановлених цілей. Увесь процес управління відбувається в межах цієї системи, у якій беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій і сфер знань (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Система управління підприємством [3]

Основою систем менеджменту є технологія, що є інструментом, за допомогою якого відбувається трансформаційний процес систем. Технології через суб'єкт управління здійснюють вплив на об'єкт. У результаті цього процесу на вихідному каналі створюються продукти діяльності системи (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Система управління підприємством [3]

Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. навели приклад визначення поняття: технологія менеджменту – послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо), тобто процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту.

Кривдик В. І. провела аналіз існуючих підходів щодо визначення економічної категорії «технологія» і продемонструвала, що «останнім часом, все більше зустрічаються визначення поняття «технологія» як сукупності знань, що пов'язано із розвитком нового типу економіки – економіки знань, яка заснована на знаннях і є рушійною силою науково-технічного прогресу». Авторка зазначила, що під технологіями управління слід розуміти цілеспрямований процес заснований на знаннях, досвіді та інтуїції, що реалізується в межах управлінських функцій із застосуванням методів і інструментів та направлений на досягнення бажаних результатів [4].

Кінас І. О. досліджувала сучасні управлінські технології в контексті розвитку підприємств і запропонувала таке визначення: «управлінська технологія розвитку – це сукупність методів, способів та інструментів

управлінського впливу на систему та окремі підсистеми підприємства задля впровадження певної моделі розвитку організації» [1].

Слід враховувати, що принципи повоєнного розвитку підприємств не є значно відмінними від загальних принципів ефективного розвитку підприємства, але потребують іншого кута погляду [5].

Черкасова Т., Єпіфанова І. розглянули економічне управління підприємством як концепцію інтегрованого управління, яке забезпечує життєздатність впродовж всього життєвого циклу підприємства та відзначили, що базовим елементом економічного управління підприємством повинна стати система комплексної економічної діагностики [6].

Шишковський С., Суховарова-Жорнова І., Коць О. наголошують на важливості ідентифікації та оцінювання розвитку підприємства, що є основним завданням управлінської трансформації та опиують основні типи розвитку, зокрема рефлексивний, ситуаційний, планомірний та проєктно-орієнтований, пропонують використовувати кількісні критерії для визначення типу розвитку [7].

Технології менеджменту мають чітко визначену мету: забезпечити процес перетворення об'єкта управління з вихідного стану в новий цільовий стан або забезпечити його гарантоване ефективне функціонування [3]. Основні складові технології представлено на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Основні складові технології менеджменту [3]

Як показано в [1] виділяють три підходи до розуміння технологій розвитку підприємства:

- гуманітарний передбачає, що підприємство розглядається як соціальна система і його розвиток здійснюється завдяки самовизначенню людей і створенню ефективних комунікацій між ними;

- інженерний передбачає, що підприємство розглядається як технічна система, увага приділяється розвитку технології і структури інформаційних потоків, наприклад, наукова організація праці, системний аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів;

- емпіричний передбачає розгляд організації як певного аналогу успішних підприємств і полягає в поширенні галузевого чи функціонального досвіду і використовуються технології розвитку, як система освіти за стандартом MBA, застосування типових організаційних і функціональних схем, бенчмаркінг, добір персоналу з досвідом аналогічної діяльності, проєктний менеджмент тощо.

Якщо метою є досягнення значних змін і забезпечення значущого розвитку підприємства, то потрібно поєднувати різні методики, включаючи інженерний, емпіричний та гуманітарний підходи одночасно [1].

Ковтун О. розглядає методологією управління стійким розвитком підприємств і пропонує розуміти її, як «таку системну сукупність методів, підходів, способів і прийомів наукового пізнання, які забезпечують всеохоплююче дослідження соціально-економічного середовища, встановлення істини та визначення напрямів перетворень щодо стійкого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання» [8].

Бей Г., Синиченко А. В привернули увагу ціннісно-орієнтованому управлінню розвитком підприємства (див. рис. 1.4) та відмітили такі етапи: «підготовчий; оцінка фундаментальної та ринкової цінності підприємства; формування системи факторів створення цінності; обґрунтування проєктів покращення бізнесу та вибір інструментів забезпечення формування цінності; реалізація, контроль та коригування завдань формування цінності підприємства» [9].

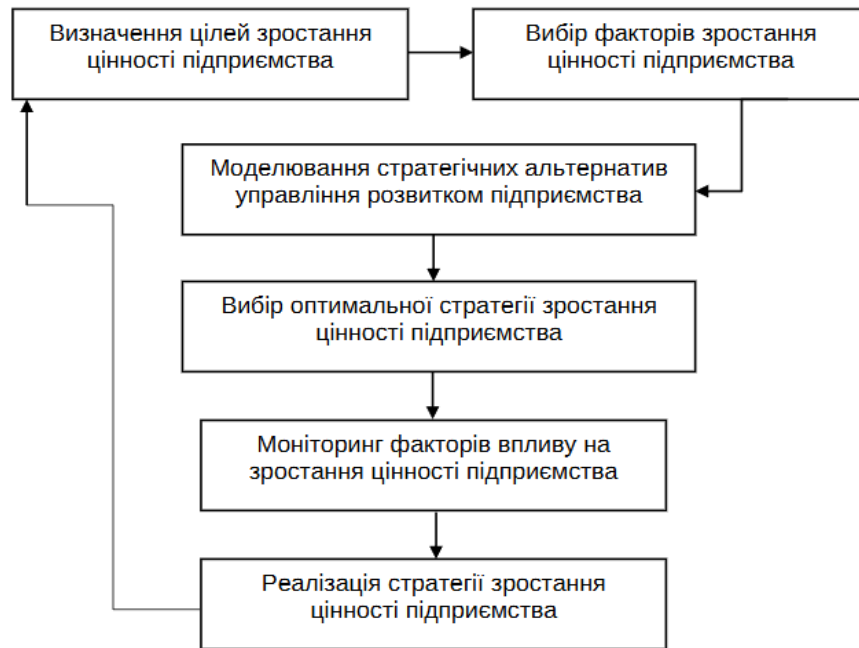


Рисунок 1.4 – Структурно-логічна схема зростання цінності підприємства [9]

Принципова схема реалізації технології управління представлена на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Принципова схема реалізації технології управління [4]

Таким чином, технології управління підприємством - це система методів, інструментів, підходів і програмного забезпечення, які використовуються для ефективного планування, організації, контролю та аналізу діяльності підприємства, тобто це усе, що допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати роботу компанії та досягати стратегічних цілей.

1.2 Сучасні технології та інструменти управління підприємством

Силенко М. [10] зроблено аналіз стратегічних документів, що визначають вектор державної регіональної політики на довгостроковий період та сфокусовано увагу на проблемах узгодження планувальних документів з метою досягнення гнучкості при реалізації на регіональному та місцевому рівнях, що необхідно враховувати при реалізації технологій менеджменту на підприємствах.

Петришин Н., Давидчак М. детально досліджено проблеми удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства [2] та рекомендовано схему формування управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства та структуру впровадження адміністративного регулювання функціональними підрозділами (див. рисунки 1.6, 1.7).

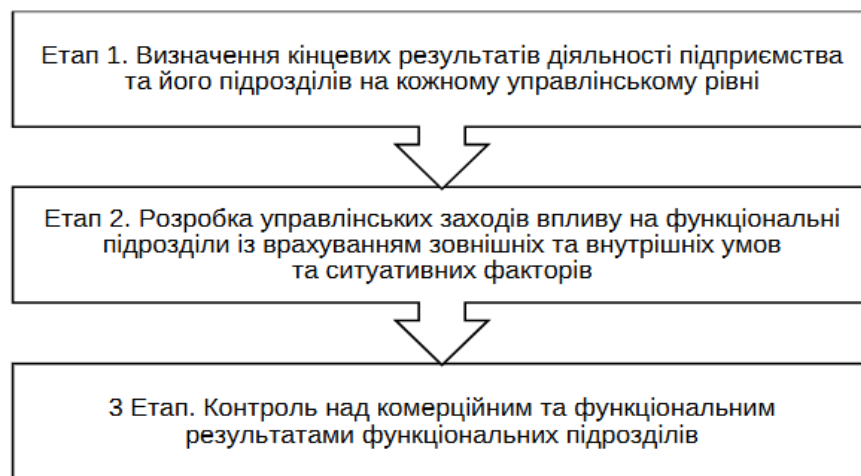


Рисунок 1.6 – Рекомендована схема формування управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства [2]

Процесний підхід в управлінні розглядає діяльність підприємства як мережу взаємопов'язаних бізнес-процесів, кінцевим результатом яких є створення продуктів і послуг, що мають цінність для зовнішніх або внутрішніх (всередині підприємства) споживачів [11]. Управління як ланцюжок бізнес-процесів наведено на рисунку 1.8.

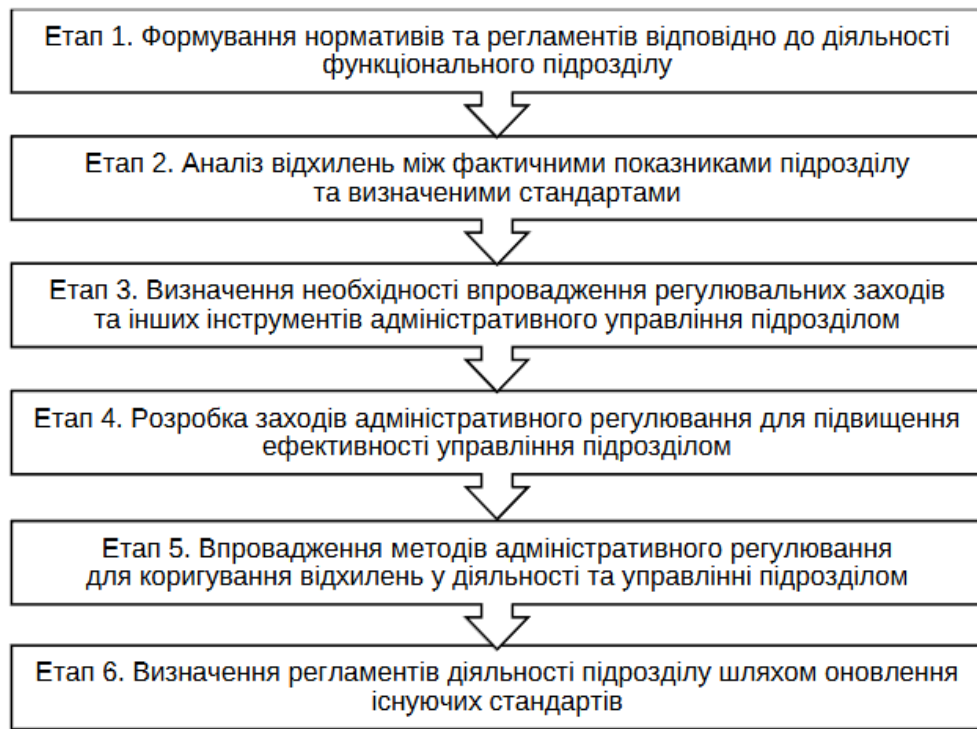


Рисунок 1.7 – Рекомендована структура впровадження адміністративного регулювання функціональними підрозділами [2]

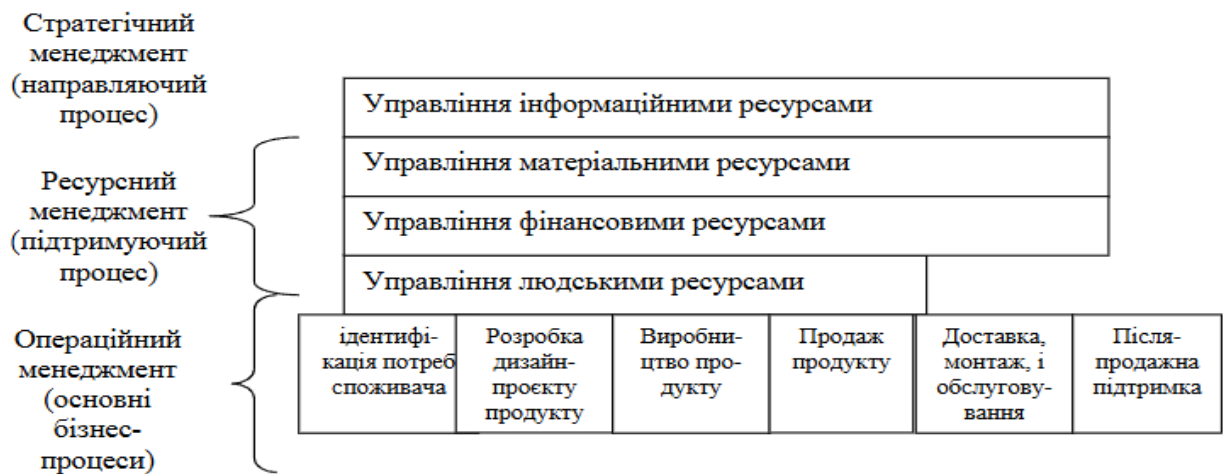


Рисунок 1.8 – Управління як ланцюжок бізнес-процесів за М. Портером [11]

На рисунку 1.9 наведено 10 найбільш розповсюджених інструментів, що використовують у практичній діяльності, які згруповано Кривдик І.І.

№	Назва інструменту	Напрями покращення
1	Розширена аналітика	впровадження елементів безпекоорієнтованого управління за рахунок аналізу значного масиву інформації та можливостей виявлення наявних і потенційних загроз економічній безпеці підприємства; оптимізація функціонування системи економічної безпеки та її елементів за рахунок вдосконалення внутрішніх процесів підприємства; підтримка прийняття управлінських рішень з метою покращення параметрів економічної безпеки підприємства
2	Agile-менеджмент	впровадження елементів безпекоорієнтованого управління за рахунок адаптації механізму забезпечення економічної безпеки до умов функціонування підприємства; знаходження кращих рішень та можливостей з метою покращення параметрів системи економічної безпеки за рахунок креативних ідей невеликих, багатопрофільних, самоврядних команд
3	Збалансована система показників	дозволяє узгодити цілі функціонування системи економічної безпеки з стратегічними цілями діяльності підприємства; дозволяє здійснити оцінку складових системи економічної безпеки підприємства, шляхом отримання об'єктивної інформації про внутрішні процеси в організації; сприяє покращенню параметрів економічної безпеки підприємства за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп; дозволяє розробити карту моніторингу адаптації системи економічної безпеки підприємства до впливу суб'єктів митного та податкового регулювання; сприяє розширенню інформаційної бази прийняття управлінських рішень, що стосуються функціонування системи економічної безпеки на підприємстві
4	Бенчмаркінг	дозволяє критично оцінити можливості та обмеження функціонуєчої системи економічної безпеки підприємства; дозволяє адаптувати найкращі практики бізнесу, в тому числі і ті, що стосуються функціонування систем економічної безпеки; дозволяє покращити параметри складових системи економічної безпеки підприємства
5	Реінжиніринг бізнес-процесів	можливість радикальної зміни системи економічної безпеки; процесів, що забезпечують її функціонування; зниження затрат, що пов'язані з функціонуванням системи економічної безпеки; прискорення інформаційних потоків, що пов'язані з функціонуванням системи економічної безпеки; підвищення якості управління системою економічної безпеки підприємства за рахунок чіткого володіння процесами
6	Управління змінами	сприяє досягненню цілей, що пов'язані з функціонуванням системи економічної безпеки підприємства, шляхом розробки дієвих стимулів для забезпечення їх виконання; дозволяє постійно відстежувати та мінімізувати (та/або адаптуватися) до можливих ризиків пов'язаних з впровадженням змін, що впливають на функціонування системи економічної безпеки підприємства, шляхом прогнозуванням, вимірюванням та управлінням ними; дозволяє подолати опір змінам з боку підприємства (у всіх сферах і напрямках діяльності підприємства), що можуть негативно відобразитися на функціонуванні системи економічної безпеки
7	Зниження складності	дозволяє визначити складні процеси функціонування системи економічної безпеки підприємства; дозволяє визначити напрями спрощення існуючих процесів функціонування системи економічної безпеки підприємства; сприяє скороченню витрат пов'язаних з функціонуванням системи економічної безпеки; сприяє спрощенню прийняття рішень шляхом з'ясування процесів функціонування системи економічної безпеки під-ва
8	Ключові компетенції	дозволяє виділити унікальні та позитивні сторони системи економічної безпеки підприємства та вдосконалювати їх; дозволяє покращити передачу знань та навичок, і як наслідок сприяє зміцненню кадрової безпеки підприємства; сприяє інтеграції технологій управління з метою покращення функціонування системи економічної безпеки підприємства; дозволяє створити «дорожню карту», яка визначатиме цілі для формування компетенцій; дозволяє прийняти ефективні рішення щодо розподілу ресурсів, що забезпечуватимуть ефективне функціонування системи економічної безпеки підприємства; дозволяє впровадити аутсорсинг, лістинг та партнерські рішення з метою покращення функціонування системи економічної безпеки підприємства
9	Аналіз поведінки споживачів	дозволяє покращити параметри фінансової складової системи економічної безпеки підприємства за рахунок скорочення витрат та зниження вартості обслуговування споживачів
10	Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	сприяє гармонізації інтересів учасників ринку, що дозволяє підвищити параметри системи економічної безпеки; дозволяє відстежувати та мінімізувати або уникати ризиків пов'язаних з відтоком споживачів та/або зміною їх уподобань, що дозволяє підвищити параметри системи економічної безпеки; дозволяє покращити параметри фінансової складової системи економічної безпеки підприємства за рахунок встановлення оптимальних цін, ефективному розподілу витрат та зростання обсягів реалізації

Рисунок 1.9 – Сучасні технології та інструменти управління [4]

У західному менеджменті виділяють три основні групи технологій: технології планування (planning) управлінських рішень; технології реалізації (structuring) управлінських рішень; технології зміни (adaptable) структури організації. У нашій країні найбільш поширеним способом є тематично-галузеве угруповання технологій за відповідними розділами менеджменту (стратегічне управління, управління персоналом, управління бізнес-процесами, управління логістикою тощо), за функціями менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) або за основними перспективами управління (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток) [3].

Динник Є. В. розглядає ключові аспекти управління підприємством:

- стратегічне планування, яке передбачає визначення довгострокових цілей, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, розробку стратегії розвитку, що відповідає ринковим умовам;

- професійна команда та ефективне управління персоналом є невід'ємною частиною успіху будь-якого підприємства;

- управління фінансами, включаючи бюджетування, планування грошових потоків та контроль витрат, дозволяє стабільно підтримувати необхідний рівень ліквідності;

- впровадження систем управління якістю допомагає задовольняти вимоги клієнтів та підтримувати високу репутацію на ринку [12].

Філіна С., Крутько О., Кужель, О. приділи увагу детальному порівнянню ключових характеристик процесного управління з метою визначення оптимального підходу, який дозволить підприємству утримувати конкурентні позиції на ринку, успішно розвиватися в поточному ринковому середовищі, швидко реагувати на сприятливі фактори зовнішнього середовища і водночас захищатися від несприятливих факторів [11].

Джур О., Гульман Д. зробили висновок, що нові концепції розвитку суспільств на основі філософії сталого розвитку, «зеленої економіки» суттєво впливають на застосування нових норм, методів, інструментів забезпечення

ефективного функціонування підприємств з метою знаходження найкращих практик реалізації стратегічних цілей [13].

Важливим елементом стратегії управління є визначення складових управління задля ефективної їх реалізації відмітив Жуй С. [14].

Можно зробити висновок, що технології управління підприємством включають:

1. Управлінські підходи (методики):

- класичний менеджмент – планування, організація, мотивація, контроль;
- Lean Management – скорочення витрат і усунення втрат у процесах;
- Agile / Scrum / Kanban – гнучке управління проектами;

- Balanced Scorecard (BSC) – система збалансованих показників для оцінки результативності;

- TQM (Total Quality Management) – загальне управління якістю;

2. Інформаційні технології:

- ERP-системи (Enterprise Resource Planning) – інтегровані програми для управління всіма ресурсами підприємства (наприклад: SAP, Oracle, Microsoft Dynamics, 1C);

- CRM-системи (Customer Relationship Management) – управління взаєминами з клієнтами (наприклад: Salesforce, HubSpot, Zoho);

- BI-системи (Business Intelligence) – аналітика та звітність на основі даних;
- системи документообігу – електронне управління документами;

3. Автоматизацію процесів:

- впровадження програм для обліку, фінансів, персоналу;
- роботизація рутинних завдань (RPA – Robotic Process Automation);

4. Інструменти стратегічного управління:

- SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG;
- бізнес-моделі: Canvas, Value Proposition.

Наприклад, підприємство, що займається виробництвом меблів: використовує ERP-систему, щоб планувати закупівлі матеріалів, відстежувати виробництво та продавати продукцію, має CRM, щоб підтримувати зв'язок із

клієнтами, керівництво застосовує Lean-підхід, щоб зменшити кількість відходів у виробництві, щотижня аналізуються КРІ за допомогою ВІ-панелей.

1.3 Інтелектуалізація процесів управління

«В інформаційну еру, в умовах переходу до цифровізації, перед керівництвом підприємств стоїть завдання постійного опрацювання та застосування інноваційних методів та підходів в управлінні. З появою сучасних технологічних рішень та розширенням кола управлінських завдань, організація роботи суб'єктів господарювання вимагає нових рішень управління» відмітила Клевцевич Н.А. [15]. Авторка систематизувала переваги та недоліки підходів до управління підприємствами в умовах цифровізації (рисунок 1.10).

Карлова О. Малишевський Ю. дослідили інтелектуалізацію процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. Сучасні тренди в спрямовані на інтеграцію передових технологій для підвищення ефективності, безпеки та адаптивності управлінських систем. Наприклад, застосування штучного інтелекту та аналітики великих даних дозволяє менеджерам приймати більш обґрунтовані та точні рішення, що скорочує ризики та підвищує ймовірність успіху [16].

Литовченко О., Дячек В., Мітін М. [17] також свої дослідження присвятили актуальним питанням цифрової трансформації економіки, яка передбачає впровадження інноваційних технологій у бізнес-процеси та управлінські практики. «Цифрові бізнес-моделі відрізняються гнучкістю, адаптивністю та використанням даних як основного активу. Вони знижують витрати на запуск і розвиток, забезпечуючи масштабованість і доступ до ресурсів без значних інвестицій у фізичні активи. Основні напрямки адаптації підприємств до цифрових трансформацій включають інвестування в цифрову інфраструктуру, створення гнучких управлінських структур, залучення споживачів до процесу створення вартості, забезпечення кібербезпеки,

оптимізацію управління даними та підвищення кваліфікації співробітників» [17].

Назва підходу	Переваги	Недоліки
Підходи орієнтовані на поступовий розвиток		
Функціональний	<ul style="list-style-type: none"> – простота та зрозумілість побудови організаційної структури; – уникнення дублювання управлінських функцій; – чіткий розподіл функцій 	<ul style="list-style-type: none"> – проблеми на стиках між функціональними підрозділами; – відсутність особи, відповідальної за контроль технології в цілому та за кінцевий результат; – буфер на шляху інновацій
Процесний	<ul style="list-style-type: none"> – формування системи показників і критеріїв оцінки результативності управління на кожному етапі управлінського ланцюжка; – зосередженість управління на стратегічних процесах 	<ul style="list-style-type: none"> – недостатньо уваги приділяється працівниками підприємства, їх мотивації; – складність впровадження
Ситуаційний	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє лідерам або управлінцям адаптуватися до конкретних умов, враховуючи індивідуальні особливості ситуації; – може допомогти ефективно реагувати на нові виклики та можливості 	<ul style="list-style-type: none"> – відсутність чітких принципів може призвести до невизначеності та непередбачуваності; – високі ризики неспроможності приймати рішення
Системний	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє керівникам оцінювати всю організацію як єдину систему; – сприяти покращенню процесів та вирішенню проблем, оскільки дозволяє аналізувати взаємодію різних елементів організації 	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація системного підходу може бути складною через велику кількість факторів, які слід враховувати; – може вимагати значних витрат часу і фінансових ресурсів
Підходи орієнтовані на інноваційний розвиток		
Рейнженіринг	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє визначити найбільш важливі етапи бізнес-процесу та вкласти зусилля в їх оптимізацію; – сприяє встановленню стандартів і процедур, що допомагає підвищити якість виконання завдань 	<ul style="list-style-type: none"> – вимагає значних фінансових вкладень на стадії планування та впровадження; – може виникнути ризик втрати досвіду та знань, які були накопичені протягом тривалого періоду
Системна трансформація	<ul style="list-style-type: none"> – охоплює всі аспекти бізнесу, що дозволяє вирішувати проблеми не тільки на рівні окремих процесів, але й у контексті їх взаємодії; – дозволяє забезпечити взаємодію між бізнес-процесами та стратегічними цілями компанії 	<ul style="list-style-type: none"> – може бути дуже витратною, і фінансовий вклад може бути великим; – персонал може виявити опір передбачуваним або непередбачуваним змінам у структурі та процесах
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє забезпечити взаємодію бізнес-процесів з місією та візією компанії, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей; – дозволяє компанії визначити та розвивати свої конкурентні переваги 	<ul style="list-style-type: none"> – стратегічні зміни можуть вимагати значних зусиль та витрат на системну перебудову бізнес-процесів; – деякі стратегічні зміни можуть потребувати значного часу для виявлення позитивних результатів
Рефлексивний	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє компанії постійно оцінювати та коригувати свої бізнес-процеси на основі накопичених даних та власного досвіду; – здатність до рефлексії дозволяє компанії швидко адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі та реагувати на нові виклики 	<ul style="list-style-type: none"> – процес рефлексії може вимагати великої кількості часу та ресурсів, особливо в ситуаціях великої складності; – зосередження на рефлексії може вказувати на проблеми, але не завжди призводить до конкретних рекомендацій або рішень
Проміжні		
Методологія бенчмаркінгу	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє компанії визначати та усвідомлювати найкращі практики в індустрії та використовувати їх для поліпшення власних бізнес-процесів; – стимулює конкуренцію та вирішення організаційних завдань для підтримання свого конкурентного статусу 	<ul style="list-style-type: none"> – реалізація бенчмаркінгу може бути витратною та вимагати значних ресурсів; – компанії можуть намагатися копіювати практики конкурентів, але це може призвести до втрати унікальності та конкурентної переваги;
Сценарне моделювання	<ul style="list-style-type: none"> – сценарії дозволяють уявити різні можливі розвитку подій та забезпечують простір для прогнозування та аналізу; – робить організацію більш гнучкою та здатною швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі; 	<ul style="list-style-type: none"> – моделі можуть спростувати реальність та не завжди враховувати всі нюанси бізнес-процесів; – може вимагати значних обсягів інформації для точного аналізу

Рисунок 1.10 – Переваги та недоліки підходів до управління підприємствами в умовах цифровізації [15]

Дерба В. С. дослідив інтеграцію феномену штучного інтелекту в бізнес-процеси, управління, операційний менеджмент, процеси прийняття рішень тощо. «Стратегічний підхід до впровадження штучного інтелекту в бізнес-процеси підприємства дозволяє максимально використати переваги цієї технології при управлінні, забезпечуючи при цьому ефективність і зменшуючи ризики» [18].

Заїка О., Чубка І. [19] показали виклики стратегічного планування в умовах цифровізації (рисунок 1.11).

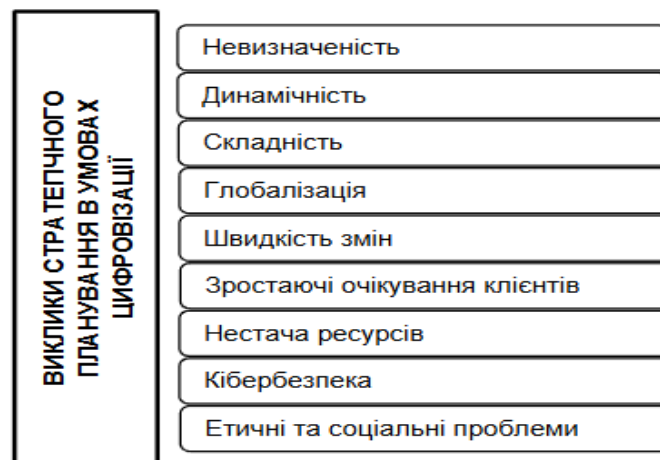


Рисунок 1.11 – Виклики стратегічного планування в умовах цифровізації [19]

Дарушин О.В. Боденчук С.В. Бузіян І.І. показали, що «використання передових технологій у розробці та впровадженні стратегічних управлінських рішень має визначальне значення у цьому процесі, надаючи керівництву необхідні інструменти для аналізу, планування та реалізації стратегічних завдань. Застосування передових програмних продуктів, аналітичних інструментів та інтелектуальних систем дозволяє підвищити продуктивність управління, зменшити ризики і оптимізувати витрати. Більше того, ці технології сприяють поліпшенню взаємодії між відділами підприємства та впровадженню інноваційних стратегій» [20].

1.4 Підвищення ефективності технологій управління підприємством шляхом вдосконалення бізнес-моделей

Практичні аспекти підвищення ефективності технологій управління підприємством на прикладі діяльності підприємства ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», м. Дніпро буде розглянуто в 3 розділі кваліфікаційної роботи. Підведемо теоретичну базу та узагальнимо управлінські технології для підприємства, що раніше займалося лише продажем дитячих іграшок, а тепер планує запускати власне виробництво (таблиця 1.1). Вважаємо доцільним запропонувати застосування Business Model Canvas (Полотно бізнес-моделі) для вдосконалення бізнес-моделі ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ». Business Model Canvas - це візуальний шаблон, який дозволяє описати, проаналізувати та на одній сторінці бізнес-модель компанії.

Таблиця 1.1 – Управлінські технології для підприємства, що раніше займалося лише продажем дитячих іграшок, а тепер планує запускати власне виробництво

Сфера управління	Тільки продаж	Продаж + Виробництво
Управління клієнтами (CRM)	Використовувалась для підтримки продажів і комунікації з клієнтами	Зберігається, але додаються інструменти зворотного зв'язку для вдосконалення продукту
Планування ресурсів (ERP)	ERP лише для обліку товарів, складу, продажів	ERP розширюється: виробниче планування, контроль сировини, собівартість
Логістика та постачання	Закупівля у постачальників, логістика доставки	Постачання сировини, логістика на вході та виході
Управління запасами	Облік залишків, ABC-аналіз, сезонне планування	Планування закупівель матеріалів і готової продукції
Управління якістю	Не використовувалося – якість залежала від постачальників	Впроваджується система контролю якості на виробництві

Кінець таблиці 1.1

Стратегічне планування	SWOT, план маркетингу, аналіз конкурентів	Додається виробнича стратегія, нові КРІ, інвестиційне планування
Управління виробництвом	Не застосовується	Планування, моніторинг, облік часу і витрат
Технології вдосконалення процесів (Lean, Kaizen)	Не застосовується	Поступове впровадження Lean/Kaizen для оптимізації процесів
Сертифікація продукції	Не потрібно – товари вже сертифіковані	Необхідна для безпеки дитячих товарів (державні і міжнародні стандарти)
Проектування продукту	Не застосовується – дизайн вже готових товарів	Власний дизайн, прототипування, тестування

Business Model Canvas складається з 9 блоків, які відповідають на головні питання: що ми пропонуємо, кому, як і за що ми заробляємо [21]:

1. Customer Segments – Цільові клієнти / сегменти ринку.
2. Value Propositions – Цінні пропозиції (що ми даємо клієнту).
3. Channels – Канали доставки продукту / комунікації.
4. Customer Relationships – Як будуємо відносини з клієнтами.
5. Revenue Streams – Звідки надходить дохід.
6. Key Resources – Основні ресурси.
7. Key Activities – Основні дії/процеси.
8. Key Partnerships – Партнери / постачальники.
9. Cost Structure – Витрати.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

2.1 ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» на ринку ігор та іграшок

ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» (код ЄДРПОУ 39074876) - українська компанія, зареєстрована 30 січня 2014 року. Юридична адреса підприємства: 49000, Дніпропетровська область, місто Дніпро, вулиця Байкальська, будинок 12-А. Керівником компанії є Богусевич Наталія Валеріївна. Основний вид діяльності: 47.65 Роздрібна торгівля іграми та іграшками в спеціалізованих магазинах [22, 23].

У 2024 році світовий ринок ігор та іграшок демонструє загальну стабільність після періоду корекції, викликаній постпандемічним спадом споживчої активності. Наприклад, згідно з аналітичними даними Circana, обсяг продажів на американському ринку іграшок залишився майже незмінним порівняно з 2023 роком, що свідчить про завершення фази зниження та перехід до етапу стабілізації [24]. Однією з ключових тенденцій є зростання частки дорослих споживачів, так званих «кідальтів» (англ. kidults), які купують іграшки для себе. Вартість цього сегмента ринку сягнула понад \$1 млрд у США, що свідчить про його стрімкий розвиток [25]. Популярними серед дорослих є колекційні фігурки, настільні ігри, конструктори та моделі, що вказує на зміну парадигми споживання. Іншою важливою тенденцією стало посилення впливу цифрових медіа на ринок іграшок. Соціальні мережі, YouTube-контент і вірусні відео (наприклад, «Skibidi Toilet») мають безпосередній вплив на купівельні рішення дітей та батьків [26].

На рисунку 2.1 та в таблиці 2.1 наведена динаміка продажів ігор та іграшок в Україні. Показник характеризує обсяг реалізації ігор та іграшок на внутрішньому ринку України. Продажі зросли з 135 млн грн у 2005 році до 8021,4 млн грн у 2023 році, зокрема, спад відбувся у 2022 році, а стрибок у 2023 році.

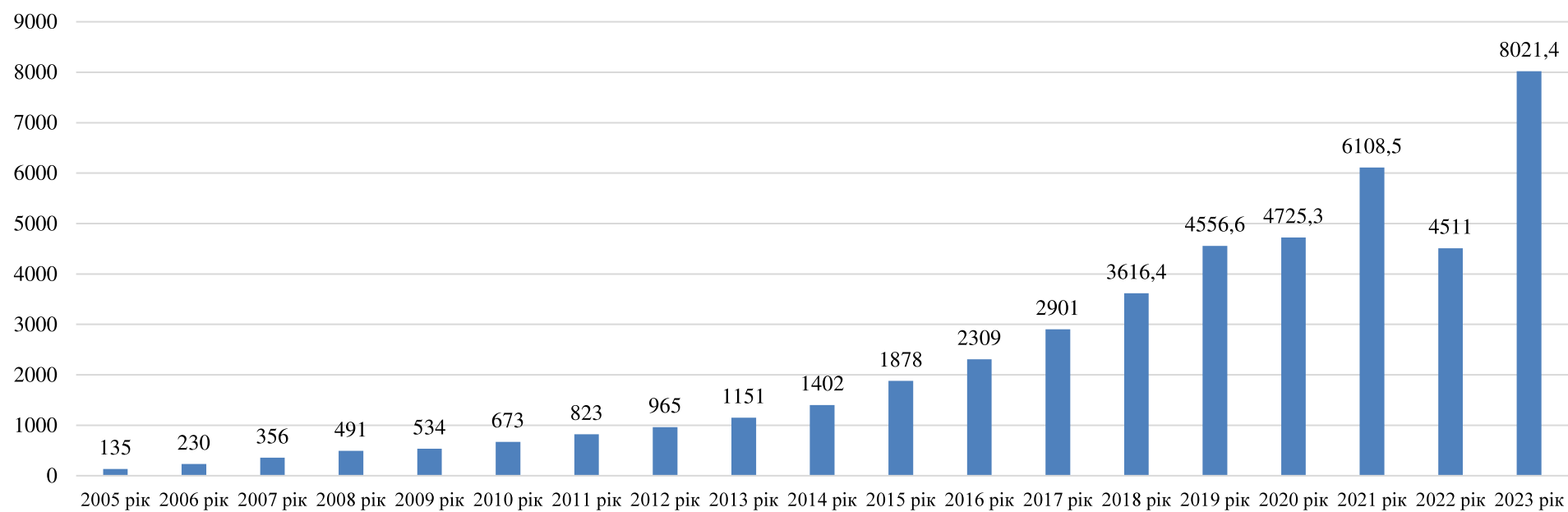


Рисунок 2.1 – Продажі ігор та іграшок в Україні за 2005-2023 рр., млн.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.1 – Зміна продаж ігор та іграшок в Україні за 2005-2023 рр., млн.грн. (побудовано за даними [27])

Показник	2005 рік	2006 рік	2007 рік	2008 рік	2009 рік	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	135	230	356	491	534	673	823	965	1151	1402	1878	2309	2901	3616,4	4556,6	4725,3	6108,5	4511	8021,4
Δ^L		95	126	135	43	139	150	142	186	251	476	431	592	715,4	940,2	168,7	1383,2	-1597,5	3510,4
$T_{пр}^L, \%$		70,37	54,78	37,92	8,76	26,03	22,29	17,25	19,27	21,81	33,95	22,95	25,64	24,66	26,00	3,70	29,27	-26,15	77,82

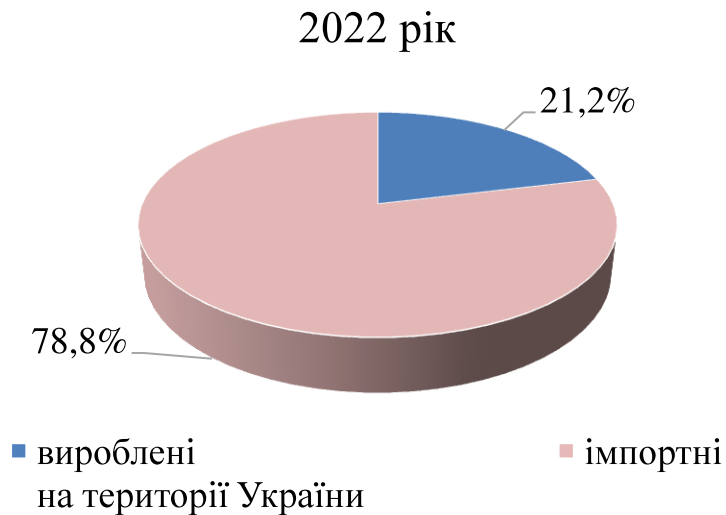


Рисунок 2.2 – Частка продажів ігор та іграшок в Україні у 2022 році
(побудовано за даними [27])



Рисунок 2.3 – Частка продажів ігор та іграшок в Україні у 2023 році
(побудовано за даними [27])

На рисунках 2.2 та 2.3 наведена структура продажів ігор та іграшок у 2022 та 2023 році в Україні. Частка продажу імпортованих іграшок зросла у 2023 році і склала 81,1%, частка іграшок українського виробництва склала 18,9%.

На рисунку 2.4 та таблиці 2.2 наведена динаміка виробництва ігор та іграшок в Україні. Показник характеризує загальний обсяг продукції,

виготовленої підприємствами в Україні. З 2013 по 2023 рр. виробництво зросло в кілька разів, незважаючи на спад у 2022 р., найбільше значення було у 2021 р.

На рисунку 2.5 та в таблиці 2.3 наведена динаміка витрат на персонал підприємств-виробників ігор та іграшок, який характеризує сукупні витрати підприємств на оплату праці та демонструє тенденцію до зростання.

На рисунку 2.6 та в таблиці 2.4 наведена динаміка чисельності персоналу, задіяного у виробничій діяльності, яка зменшується після 2018 року.

На рисунку 2.7 та таблиці 2.5 наведена динаміка валової маржі підприємств-виробників ігор та іграшок, яка відображає прибуток після вирахування собівартості проданих товарів. Зростання до 2021 року, далі спад у 2022 році та часткове відновлення у 2023 році.

На рисунку 2.8 та в таблиці 2.6 наведена динаміка валового операційного доходу, який показує прибуток підприємства до оподаткування і фінансових витрат і загалом демонструє позитивну динаміку.

На рисунку 2.9 та в таблиці 2.7 наведена динаміка фінансового результату до оподаткування підприємств-виробників ігор та іграшок, показує загальну прибутковість підприємств. У 2010, 2012, 2014 та 2015 рр., спостерігалися збитки, далі – зростання прибутковості до 2020 року та стабілізація у 2023 році.

На рисунку 2.10 та в таблиці 2.8 наведена динаміка чистого прибутку (збитку) підприємств-виробників ігор та іграшок. Відображає кінцевий фінансовий результат після оподаткування. Виробники загалом одержали збитки в 2014-2015 рр. і потім період зростання прибутковості та її стабілізація.

На рисунку 2.11 та в таблиці 2.9 наведена динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств-виробників. У 2014-2015 рр. було від'ємне значення показника, далі - стабільне зростання, з піком у 2020 р. (16,8%) і незначним спадом до 2023 року.

На рисунку 2.12 та в таблиці 2.10 наведена динаміка запасів товарів на підприємствах виробників ігор та іграшок і демонструє обсяг готової продукції на складах підприємств. Після найбільшого значення в 2017 р. відбулося значне зниження у 2020 р., потім зростання у 2021 році та у 2023 році.

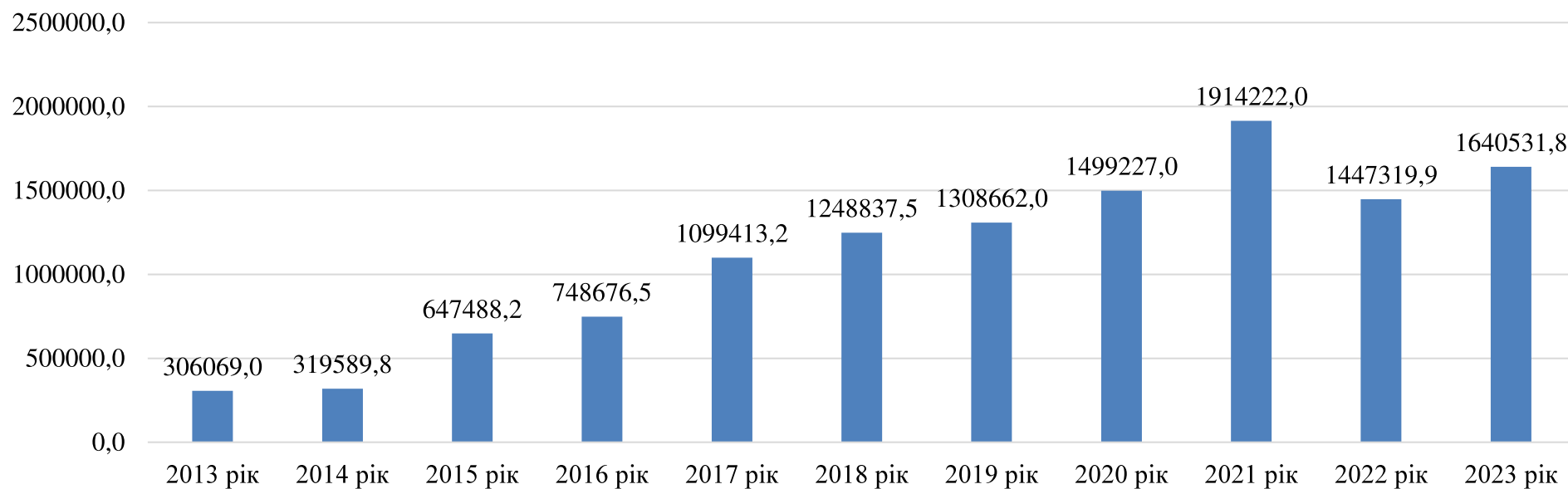


Рисунок 2.4 – Виробництво ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.2 – Зміна виробництва ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
	306069,0	319589,8	647488,2	748676,5	1099413,2	1248837,5	1308662,0	1499227,0	1914222,0	1447319,9	1640531,8
Δ^l		13520,8	327898,4	101188,3	350736,7	149424,3	59824,5	190565,0	414995,0	-466902,1	193211,9
$T_{пр}^l, \%$		4,42	102,60	15,63	46,85	13,59	4,79	14,56	27,68	-24,39	13,35

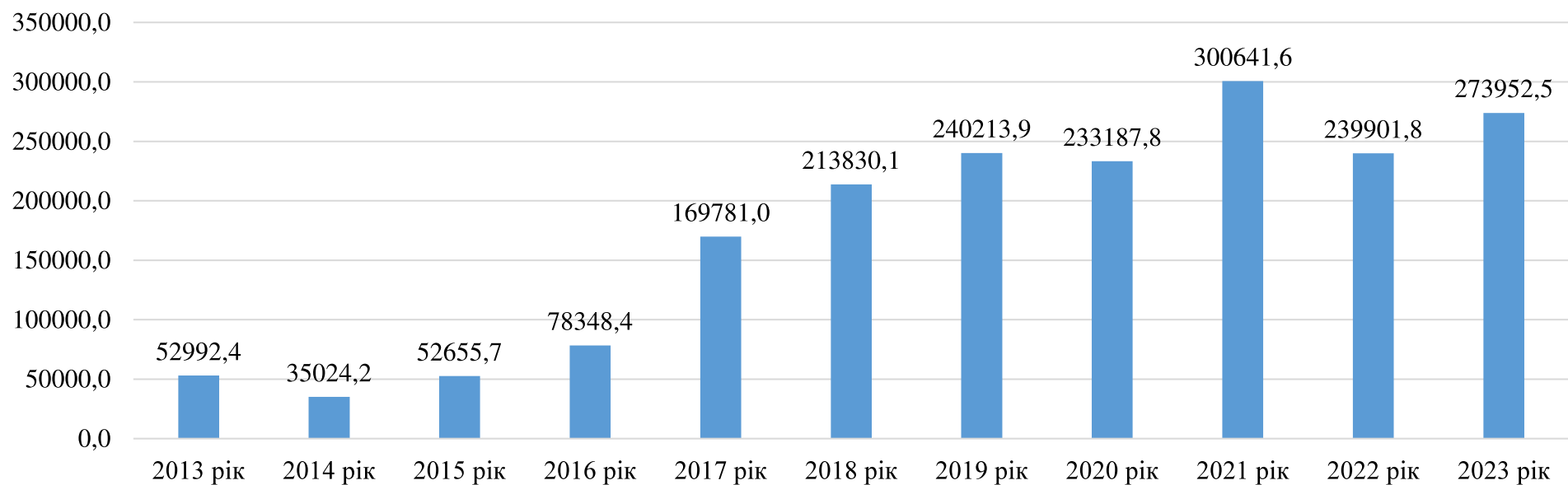


Рисунок 2.5 – Витрати на персонал підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.3 – Зміна витрат на персонал підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

(побудовано за даними [27])

	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	52992,4	35024,2	52655,7	78348,4	169781,0	213830,1	240213,9	233187,8	300641,6	239901,8	273952,5
Δ^l		-17968,2	17631,5	25692,7	91432,6	44049,1	26383,8	-7026,1	67453,8	-60739,8	34050,7
$T_{пр}^l, \%$		-33,91	50,34	48,79	116,70	25,94	12,34	-2,92	28,93	-20,20	14,19

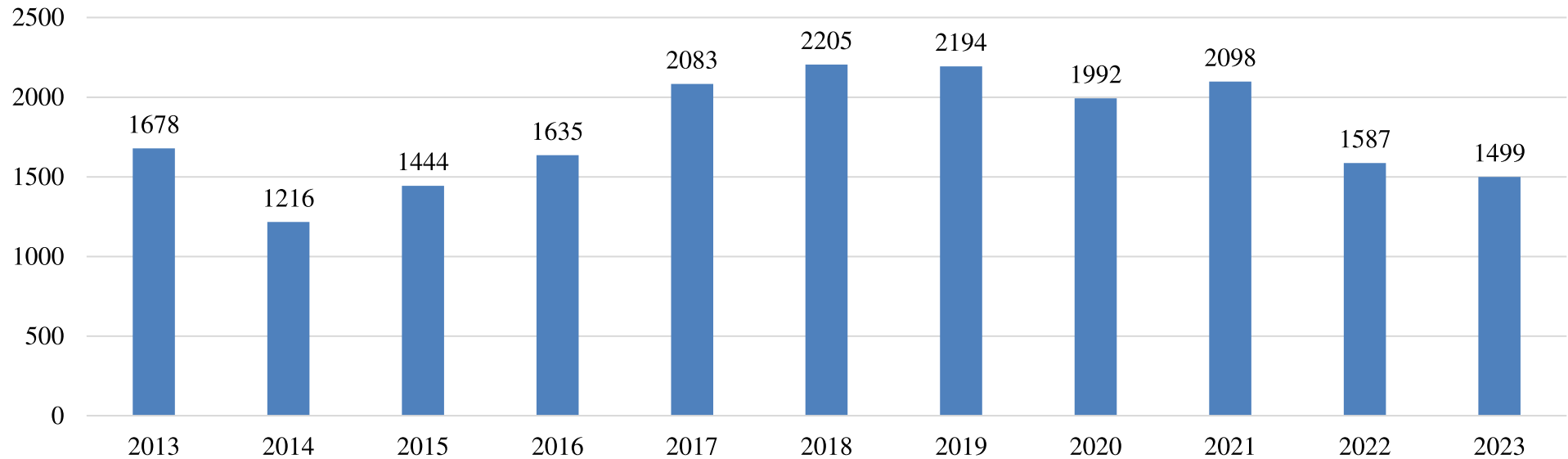


Рисунок 2.6 – Кількість працівників підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., осіб
(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.4 – Зміна кількості працівників підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., осіб
(побудовано за даними [27])

	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	1678	1216	1444	1635	2083	2205	2194	1992	2098	1587	1499
Δ^L		-462,0	228,0	191,0	448,0	122,0	-11,0	-202,0	106,0	-511,0	-88,0
$T_{пр}^L$		-27,53	18,75	13,23	27,40	5,86	-0,50	-9,21	5,32	-24,36	-5,55

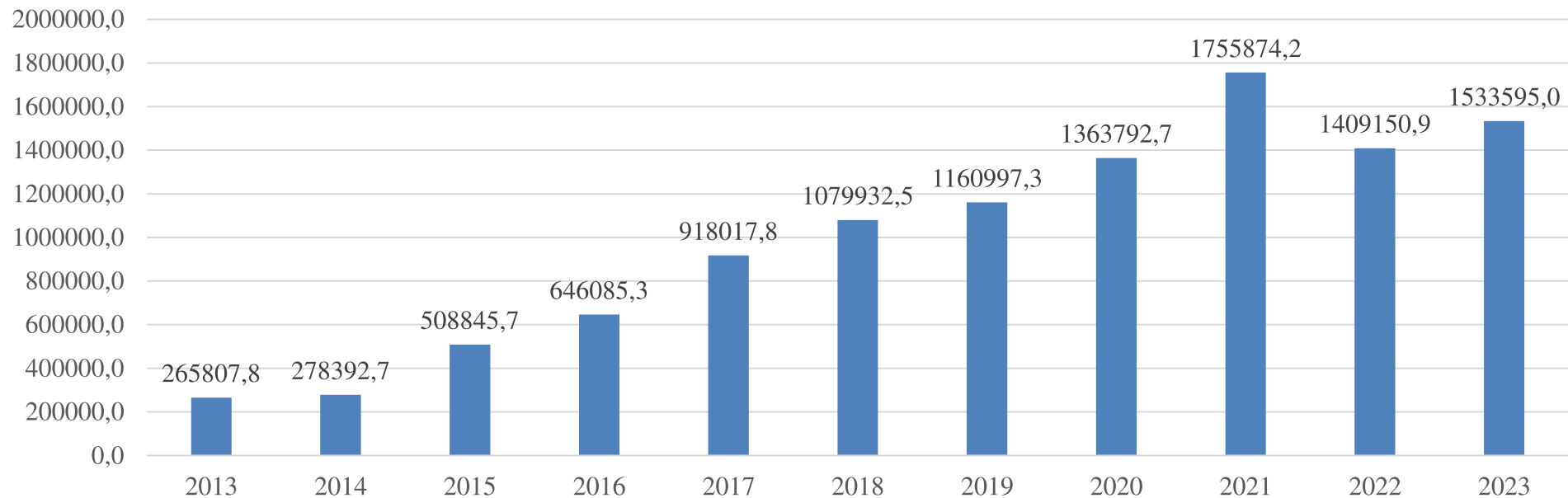


Рисунок 2.7 – Валова маржа підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.5 – Зміна валової маржи підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

(побудовано за даними [27])

	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	265807,8	278392,7	508845,7	646085,3	918017,8	1079932,5	1160997,3	1363792,7	1755874,2	1409150,9	1533595,0
Δ^1		12584,9	230453,0	137239,6	271932,5	161914,7	81064,8	202795,4	392081,5	-346723,3	124444,1
$T_{пр}^1, \%$		4,73	82,78	26,97	42,09	17,64	7,51	17,47	28,75	-19,75	8,83

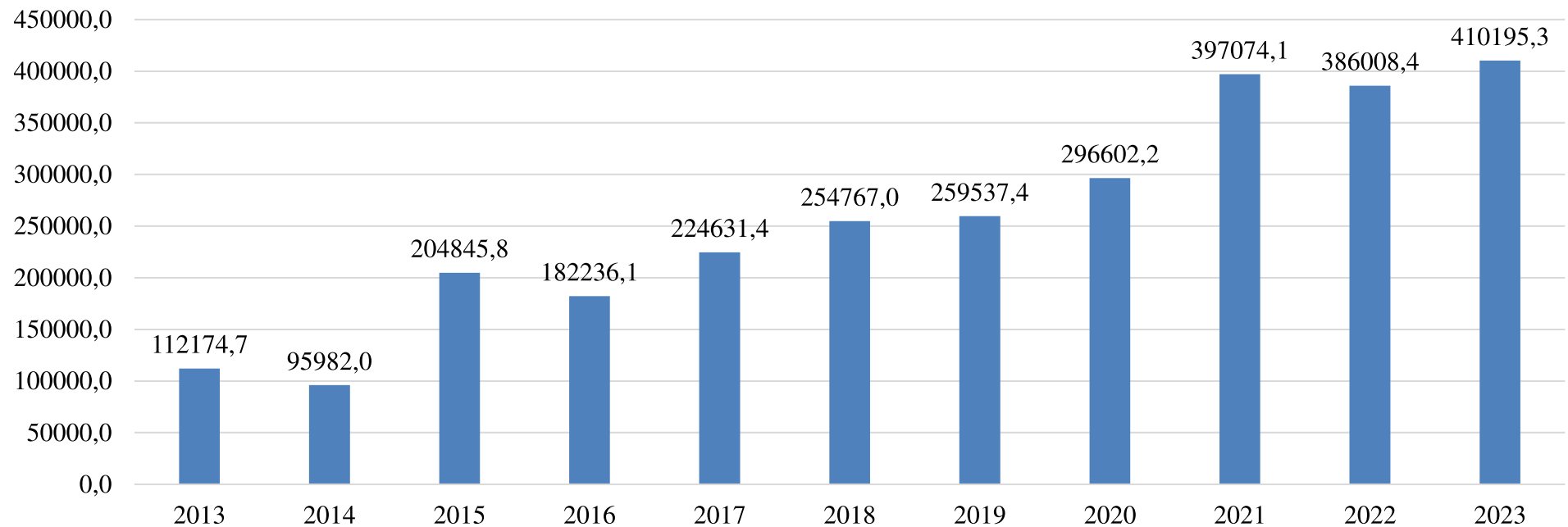


Рисунок 2.8 – Валовий операційний дохід підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.
(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.6 – Зміна валового операційного доходу підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	112174,7	95982,0	204845,8	182236,1	224631,4	254767,0	259537,4	296602,2	397074,1	386008,4	410195,3
Δ^l		-16192,7	108863,8	-22609,7	42395,3	30135,6	4770,4	37064,8	100471,9	-11065,7	24186,9
$T_{пр}^l$		-14,44	113,42	-11,04	23,26	13,42	1,87	14,28	33,87	-2,79	6,27

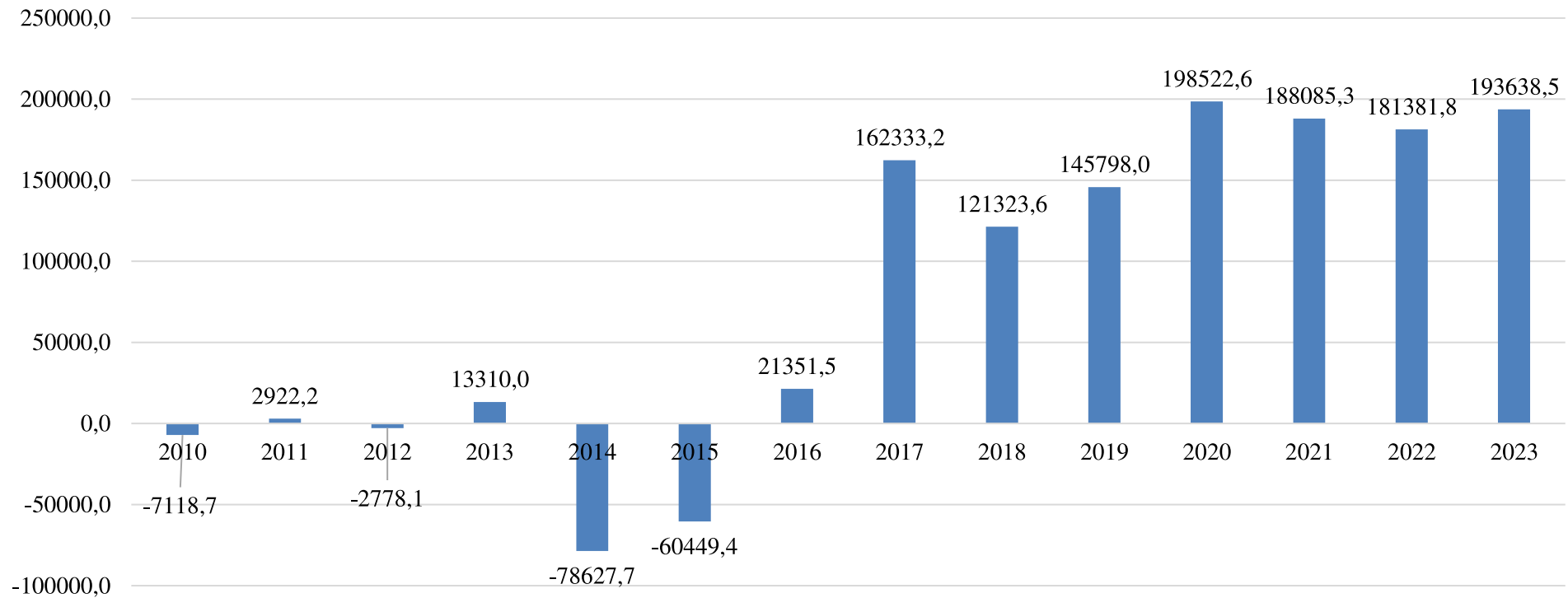


Рисунок 2.9 – Фінансовий результат до оподаткування підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.7 – Зміна фінансового результату до оподаткування підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Показник	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	-7118,7	2922,2	-2778,1	13310,0	-78627,7	-60449,4	21351,5	162333,2	121323,6	145798,0	198522,6	188085,3	181381,8	193638,5
Δ ^л		10040,9	-5700,3	16088,1	-91937,7	18178,3	81800,9	140981,7	-41009,6	24474,4	52724,6	-10437,3	-6703,5	12256,7

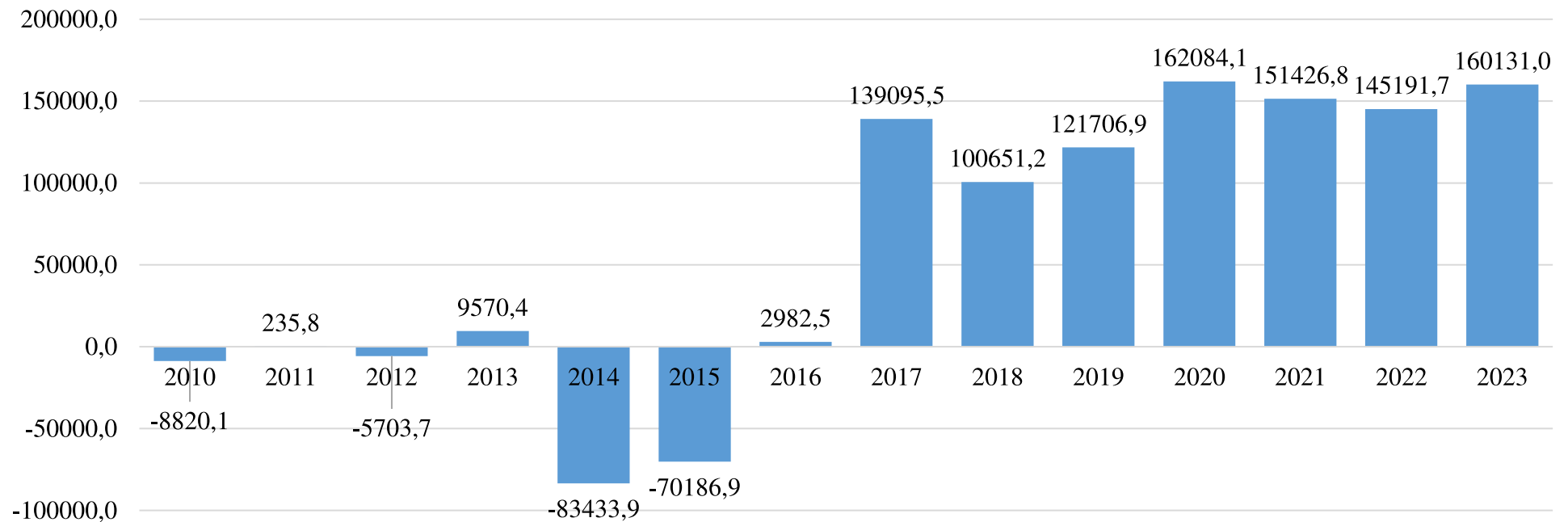


Рисунок 2.10 – Чистий прибуток (збиток) підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн.

(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.8 – Зміна чистого прибутку (збитку) підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2010-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Показник	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Δ ^т	-8820,1	235,8	-5703,7	9570,4	-83433,9	-70186,9	2982,5	139095,5	100651,2	121706,9	162084,1	151426,8	145191,7	160131,0
		9055,9	-5939,5	15274,1	-93004,3	13247	73169,4	136113	-38444,3	21055,7	40377,2	-10657,3	-6235,1	14939,3

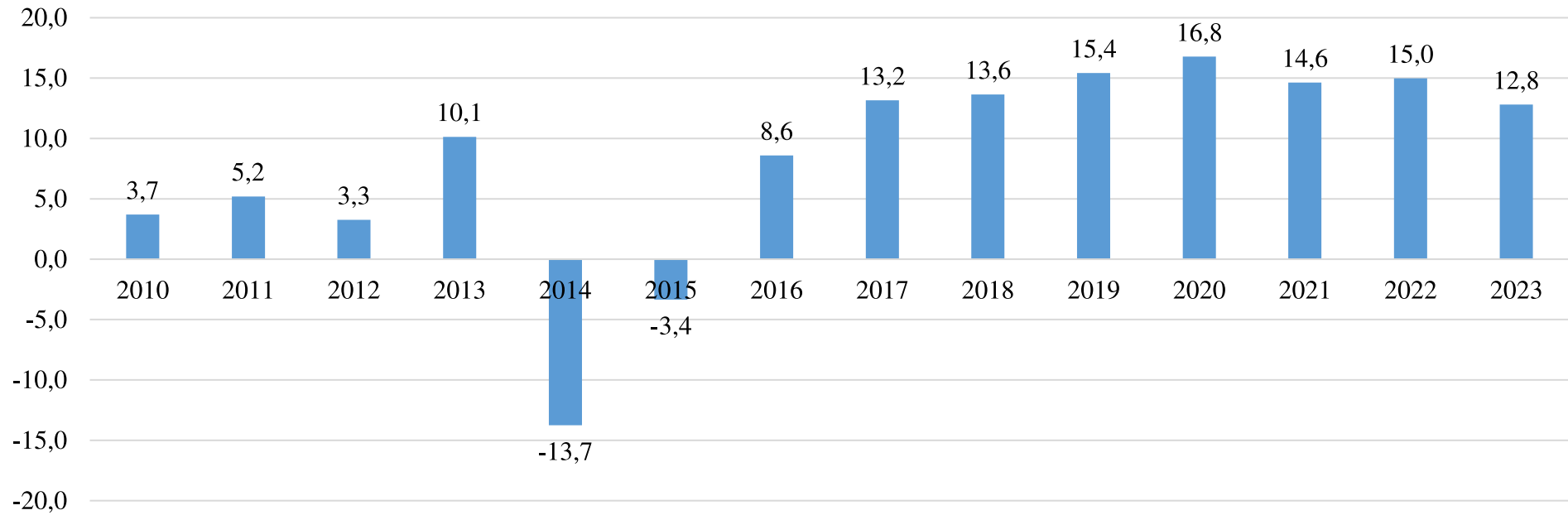


Рисунок 2.11 – Рентабельність операційної діяльності підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2010-2023 рр., % (розраховано за даними [27])

Таблиця 2.9 – Зміна рентабельності операційної діяльності підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2010-2023 рр., % (розраховано за даними [27])

	2010 рік	2011 рік	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	3,7	5,2	3,3	10,1	-13,7	-3,4	8,6	13,2	13,6	15,4	16,8	14,6	15,0	12,8
Δ^l		1,5	-1,9	6,9	-23,9	10,4	11,9	4,6	0,5	1,8	1,4	-2,1	0,4	-2,2

На рисунку 2.13 та в таблиці 2.11 наведена динаміка капітальних інвестицій в основні засоби та довгостроковий розвиток підприємств виробників. Найбільше зростання у 2021 р., після чого - спад у 2022 та часткове відновлення у 2023 р.

На рисунку 2.14 та в таблиці 2.12 наведена динаміка необоротних активів підприємств виробників ігор та іграшок, що відображає довгострокові інвестиції підприємств (основні засоби, нематеріальні активи) і демонструє загальну позитивну динаміку з невеликим зниженням у 2020 р. та зростанням після 2021 року.

На рисунку 2.15 та в таблиці 2.13 наведена динаміка оборотних активів підприємств виробників ігор та іграшок і демонструє ресурси підприємства, які можуть бути реалізовані або використані протягом року. Обсяг активів зростав поступово, особливо інтенсивно після 2017 року, досягши максимуму у 2023 році.

На рисунку 2.16 та в таблиці 2.14 наведена динаміка власного капіталу підприємств. Показує частину активів, що належить власникам підприємства. Після від'ємного значення у 2016 році відбулося поступове зростання до понад 1 млн грн у 2023 році.

На рисунку 2.17 та в таблиці 2.15 наведена динаміка довгострокових зобов'язань і забезпечень підприємств. Показує боргові зобов'язання з терміном погашення понад рік. А на рисунку 2.18 та в таблиці 2.16 наведена динаміка поточних зобов'язань підприємств, які охоплюють короткострокову кредиторську заборгованість.

На рисунку 2.19 та в таблиці 2.17 наведена динаміка значень загального балансу підприємств. Відображає сукупні активи підприємств. Значення балансу щороку збільшувалося, особливо після 2016 року.

На рисунках 2.20 та 2.21, в таблицях 2.18 та 2.19 наведена динаміка експорту-імпорту ігор та іграшок з України. Експорт значно зріс у 2023-2024 рр., а імпорт значно зменшувався починаючи з 2021 року.

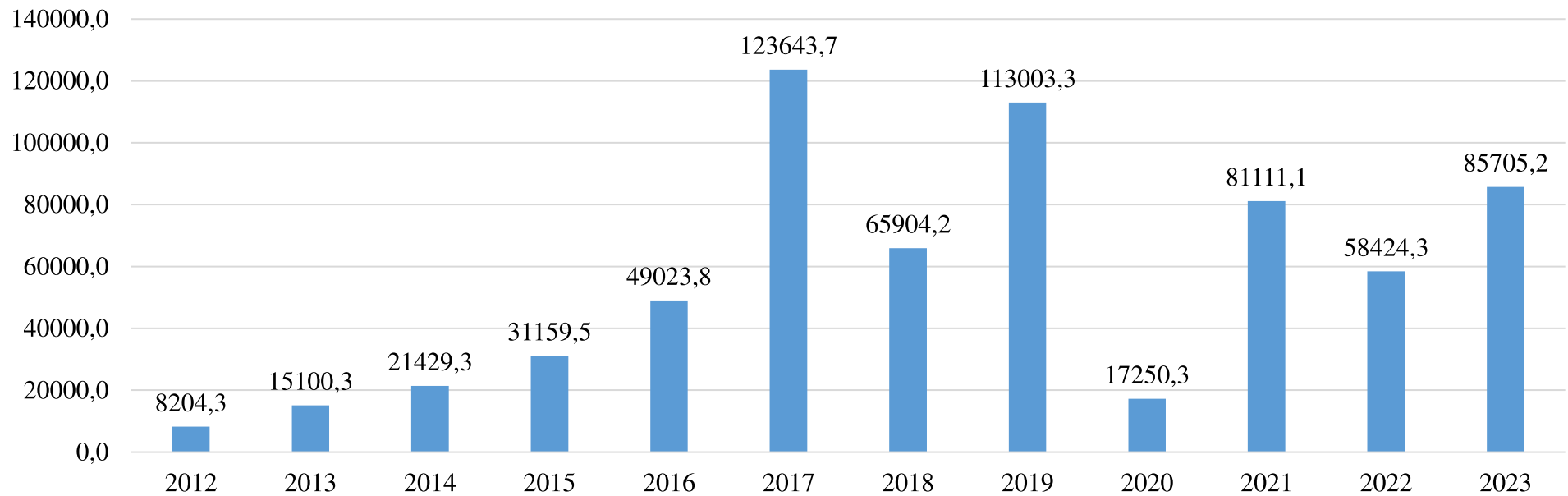


Рисунок 2.12 – Динаміка запасів товарів на підприємствах виробників ігор та іграшок в Україні за 2012-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.10 – Зміна запасів товарів на підприємствах виробників ігор та іграшок в Україні за 2012-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Показник	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	8204,3	15100,3	21429,3	31159,5	49023,8	123643,7	65904,2	113003,3	17250,3	81111,1	58424,3	85705,2
Δ^I		6896,0	6329,0	9730,2	17864,3	74619,9	-57739,5	47099,1	-95753,0	63860,8	-22686,8	27280,9
$T_{пр}^I, \%$		84,05	41,91	45,41	57,33	152,21	-46,70	71,47	-84,73	370,20	-27,97	46,69

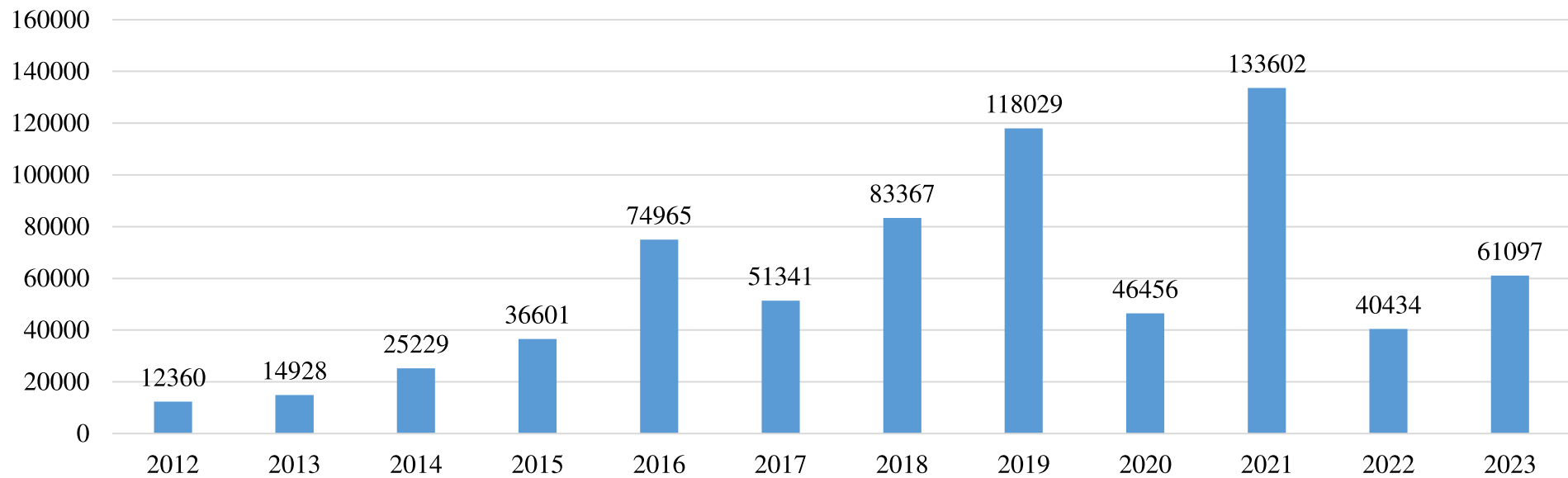


Рисунок 2.13 – Динаміка капітальних інвестицій підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2012-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.11 – Зміна капітальних інвестицій підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2012-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Показник	2012 рік	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	12360	14928	25229	36601	74965	51341	83367	118029	46456	133602	40434	61097
Δ^l		2568,0	10301,0	11372,0	38364,0	-23624,0	32026,0	34662,0	-71573,0	87146,0	-93168,0	20663,0
$T_{пр}^l, \%$		20,78	69,00	45,08	104,82	-31,51	62,38	41,58	-60,64	187,59	-69,74	51,10

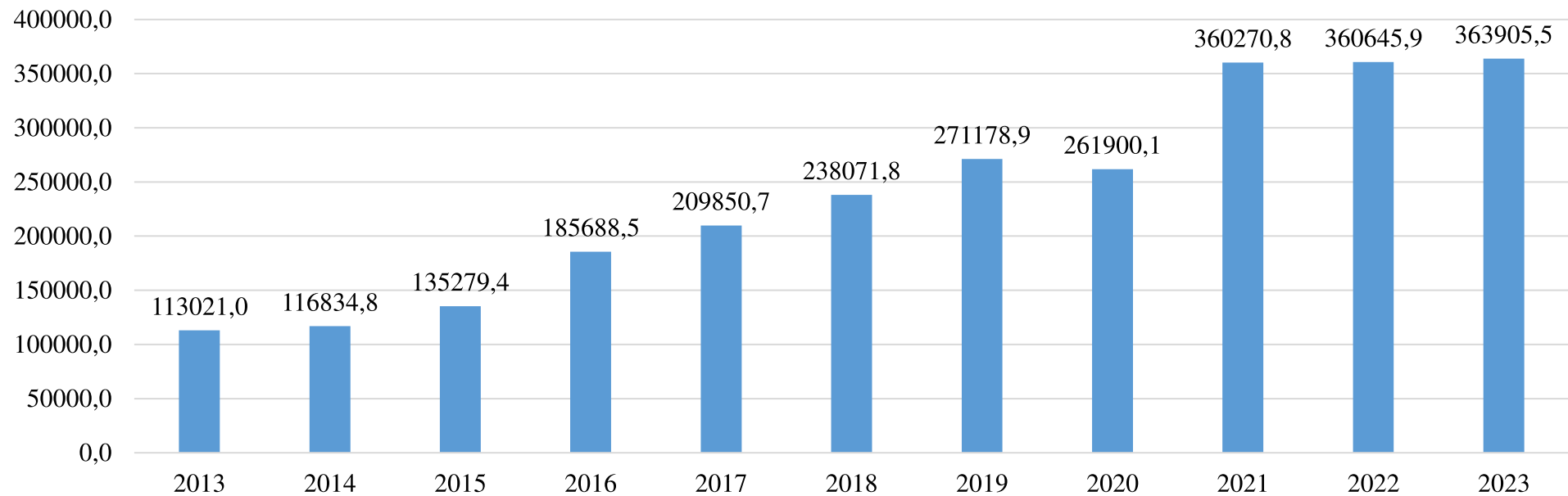


Рисунок 2.14 – Динаміка необоротних активів підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.12 – Зміна необоротних активів підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	113021,0	116834,8	135279,4	185688,5	209850,7	238071,8	271178,9	261900,1	360270,8	360645,9	363905,5
Δ^I		3813,8	18444,6	50409,1	24162,2	28221,1	33107,1	-9278,8	98370,7	375,1	3259,6
$T_{пр}^I, \%$		3,37	15,79	37,26	13,01	13,45	13,91	-3,42	37,56	0,10	0,90

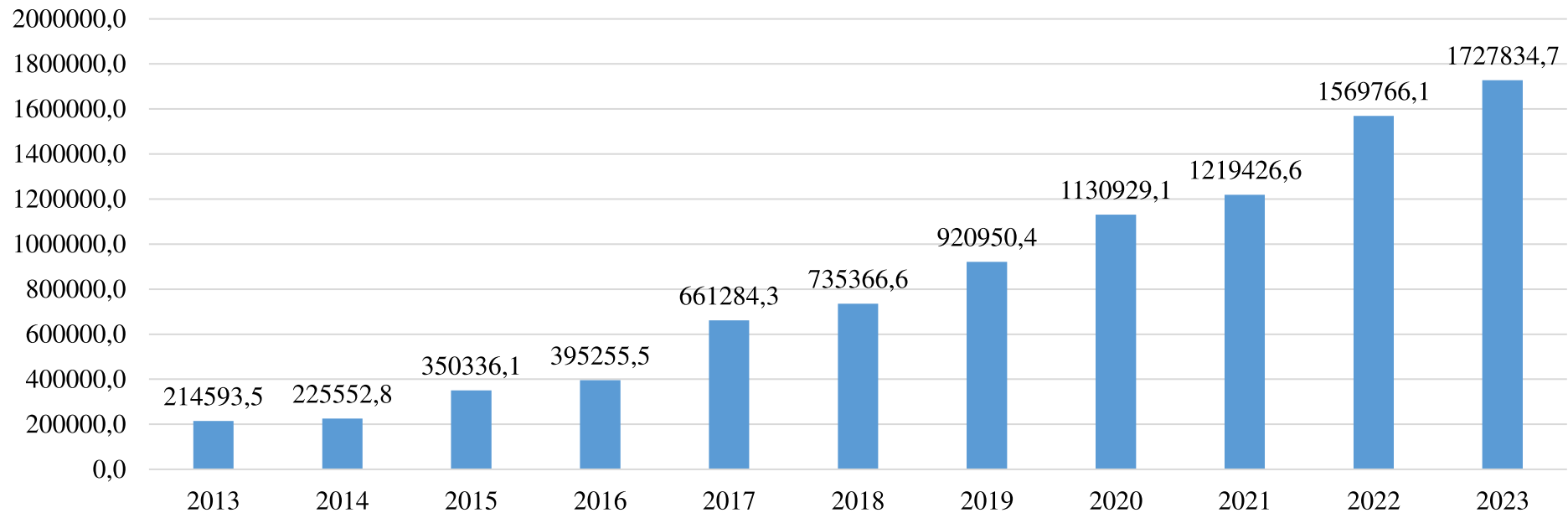


Рисунок 2.15 – Динаміка оборотних активів підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.13 – Зміна оборотних активів підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	214593,5	225552,8	350336,1	395255,5	661284,3	735366,6	920950,4	1130929,1	1219426,6	1569766,1	1727834,7
$\Delta^л$		10959,3	124783,3	44919,4	266028,8	74082,3	185583,8	209978,7	88497,5	350339,5	158068,6
$T^л_{пр}, \%$		5,11	55,32	12,82	67,31	11,20	25,24	22,80	7,83	28,73	10,07

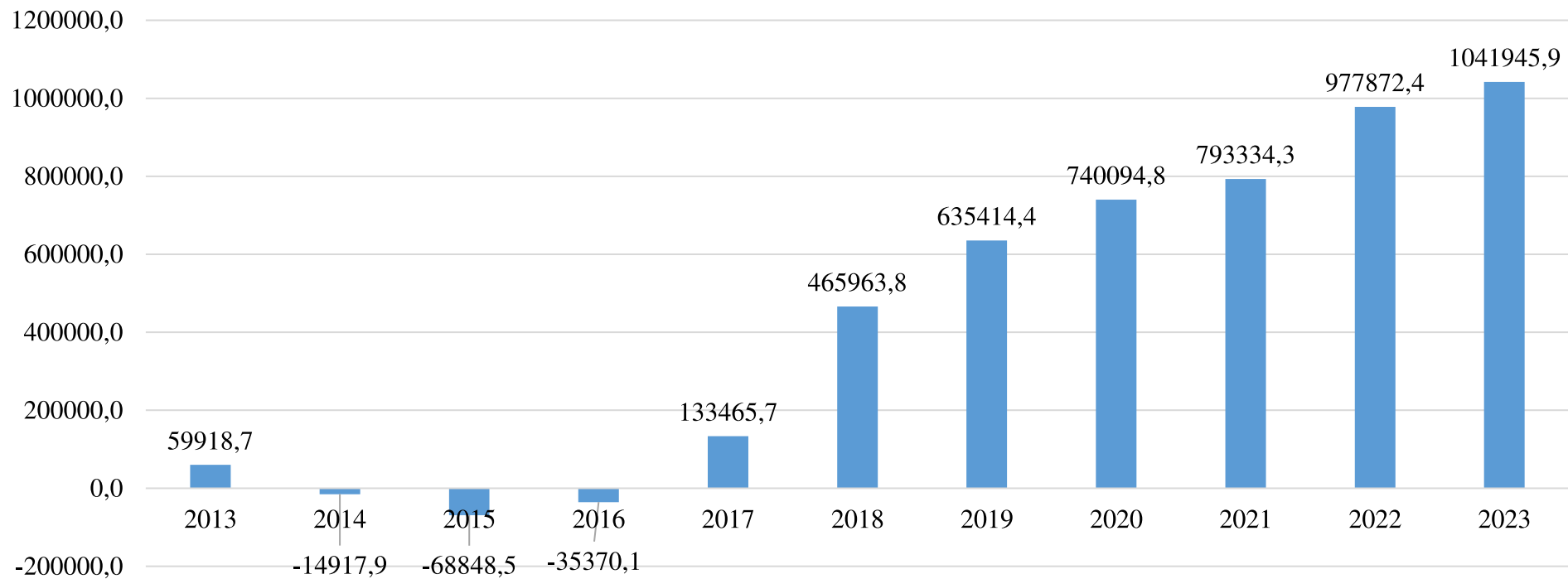


Рисунок 2.16 – Динаміка власного капіталу підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.
(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.14 – Зміна власного капіталу підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.
(побудовано за даними [27])

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	59918,7	-14917,9	-68848,5	-35370,1	133465,7	465963,8	635414,4	740094,8	793334,3	977872,4	1041945,9
Δ^l		-74836,6	-53930,6	33478,4	168835,8	332498,1	169450,6	104680,4	53239,5	184538,1	64073,5

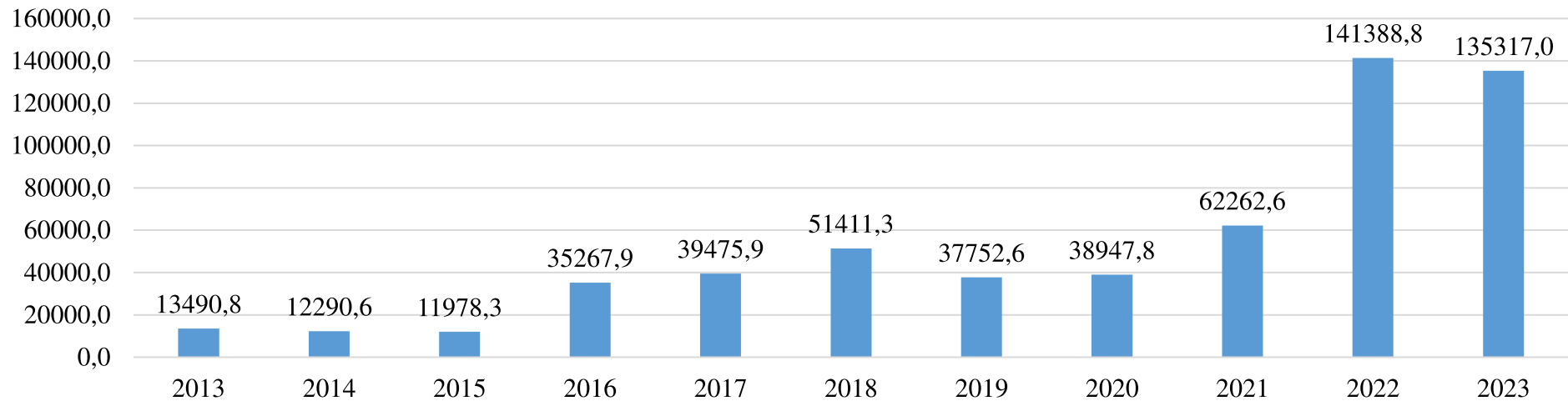


Рисунок 2.17 – Динаміка довгострокових зобов’язань і забезпечення підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.15 – Зміна довгострокових зобов’язань і забезпечення підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Показник	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	13490,8	12290,6	11978,3	35267,9	39475,9	51411,3	37752,6	38947,8	62262,6	141388,8	135317,0
$\Delta^л$		-1200,2	-312,3	23289,6	4208,0	11935,4	-13658,7	1195,2	23314,8	79126,2	-6071,8
$T_{пр}^л, \%$		-8,90	-2,54	194,43	11,93	30,23	-26,57	3,17	59,86	127,08	-4,29

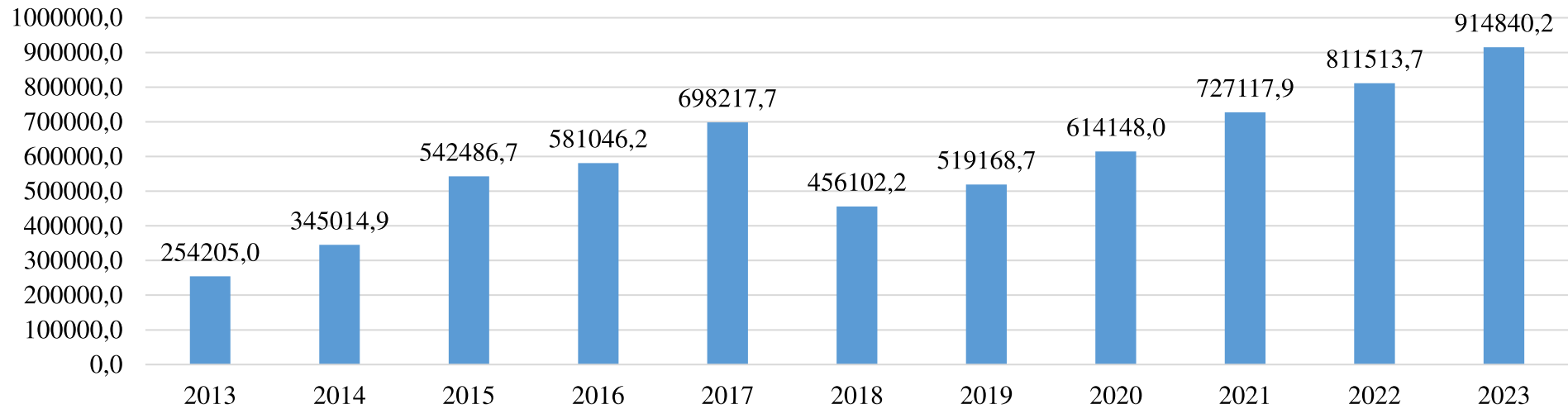


Рисунок 2.18 – Динаміка поточних зобов'язань і забезпечення підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

Таблиця 2.16 – Зміна поточних зобов'язань і забезпечення підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн. (побудовано за даними [27])

	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показник	254205,0	345014,9	542486,7	581046,2	698217,7	456102,2	519168,7	614148,0	727117,9	811513,7	914840,2
$\Delta^л$		90809,9	197471,8	38559,5	117171,5	-242115,5	63066,5	94979,3	112969,9	84395,8	103326,5
$T_{пр}^л, \%$		35,72	57,24	7,11	20,17	-34,68	13,83	18,29	18,39	11,61	12,73

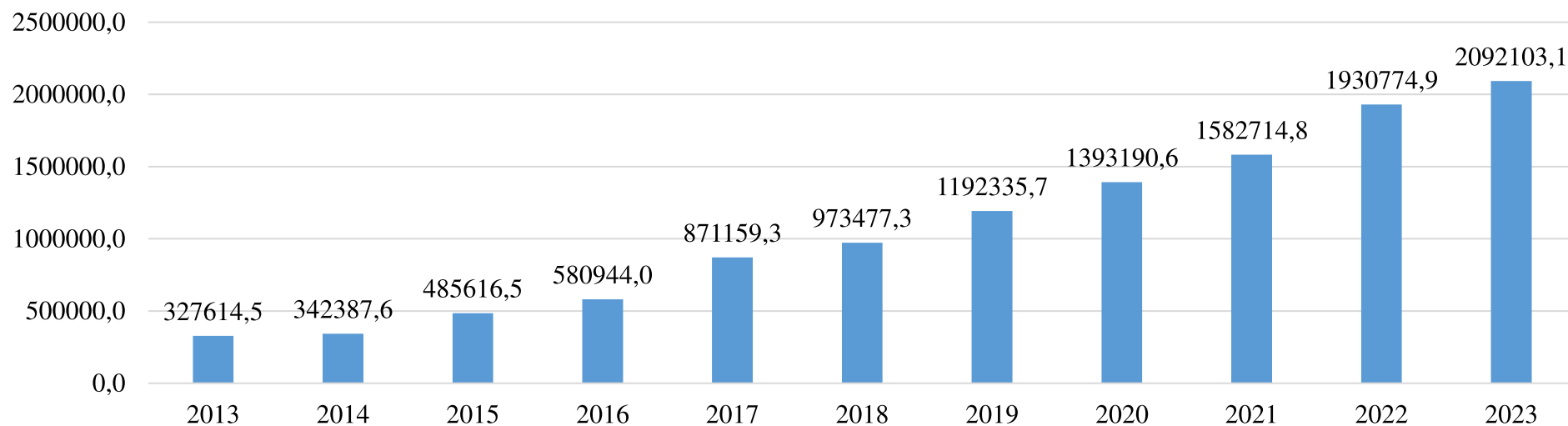


Рисунок 2.19 – Динаміка балансу підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.17 – Зміна балансу підприємств виробників ігор та іграшок в Україні за 2013-2023 рр., тис.грн.

(побудовано за даними [27])

Зміна показника	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Значення показника	327614,5	342387,6	485616,5	580944,0	871159,3	973477,3	1192335,7	1393190,6	1582714,8	1930774,9	2092103,1
Δ^I		14773,1	143228,9	95327,5	290215,3	102318,0	218858,4	200854,9	189524,2	348060,1	161328,2
$T_{пр}^I, \%$		4,51	41,83	19,63	49,96	11,75	22,48	16,85	13,60	21,99	8,36

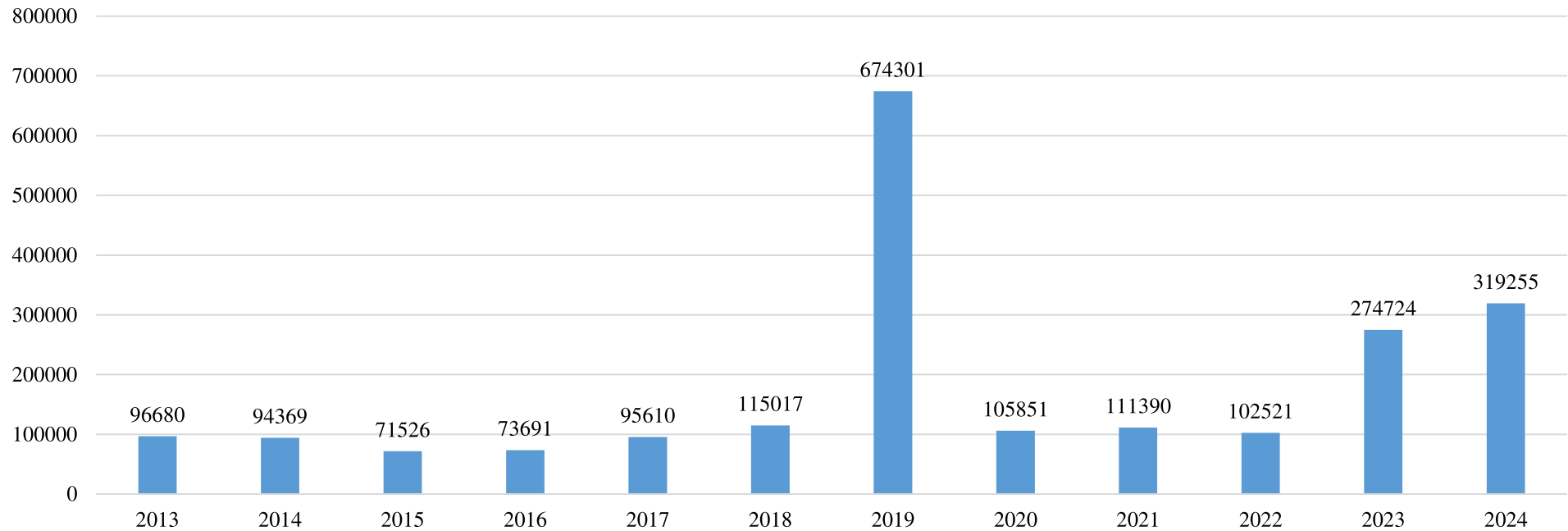


Рисунок 2.20 – Динаміка експорту підприємств виробників ігор та іграшок з України за 2013-2023 рр., тис.дол. США
(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.18 – Зміна експорту підприємств виробників ігор та іграшок з України за 2013-2023 рр., тис.дол. США(побудовано за даними [27])

Зміна показника	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Значення	96680	94369	71526	73691	95610	115017	674301	105851	111390	102521	274724	319255
Δ^I		-2311	-22843	2164	21920	19407	559285	-568450	5539	-8869	172203	44531
$T_{пр}^I, \%$		-2,39	-24,21	3,03	29,75	20,30	486,26	-84,30	5,23	-7,96	167,97	16,21

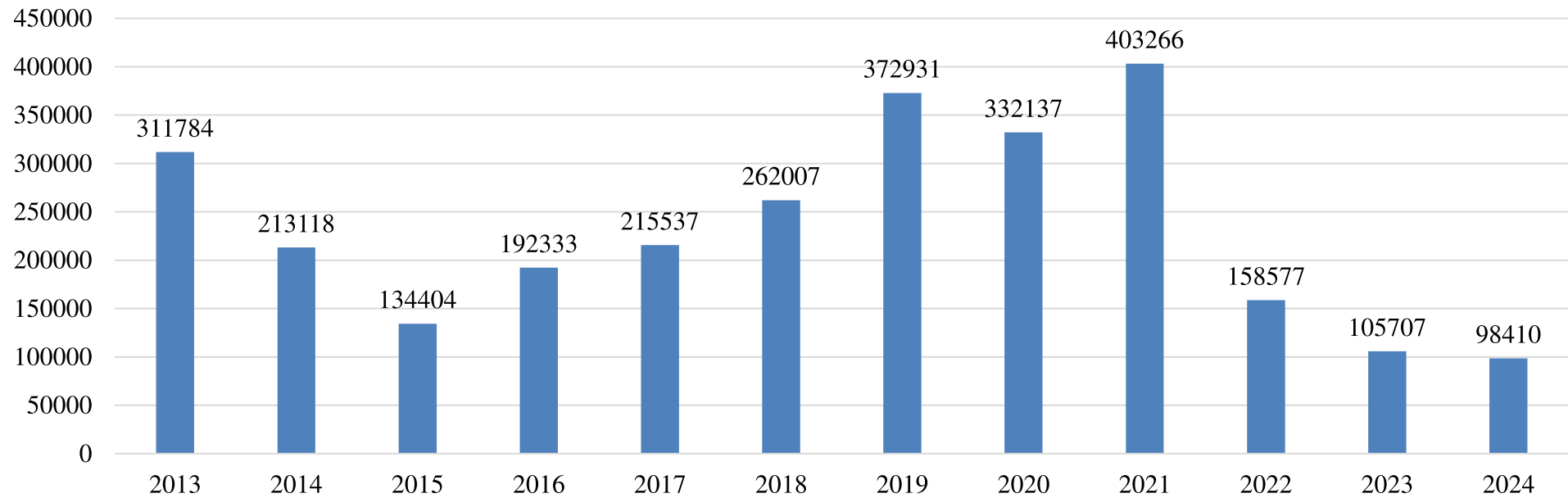


Рисунок 2.21 – Динаміка імпорту підприємств виробників ігор та іграшок в Україну за 2013-2023 рр., тис.дол.

США(побудовано за даними [27])

Таблиця 2.19 – Зміна імпорту підприємств виробників ігор та іграшок в Україну за 2013-2023 рр., тис.дол.

США(побудовано за даними [27])

Зміна показника	2013 рік	2014 рік	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Зміна показника	311784	213118	134404	192333	215537	262007	372931	332137	403266	158577	105707	98410
Δ^l		-98666	-78714	57929	23204	46470	110925	-40795	71129	-244688	-52871	-7297
$T_{пр}^l, \%$		-31,65	-36,93	43,10	12,06	21,56	42,34	-10,94	21,42	-60,68	-33,34	-6,9

Також ринок дитячих іграшок України охарактеризований в джерелах [28-40].

Найважливішим для бізнесу майбутнього будуть три речі: клієнтоорієнтованість, досвід та інновації. Це почали чудово розуміти виробники та дистриб'ютори товарів, які намагаються вразити аудиторію інноваційним підходом та персоналізацією. Вітчизняні дистриб'ютори виправдовують світовий тренд продуманості продуктів: з місією, історією та «душею». Не важливо, де виготовлена іграшка, важливо, чи адаптовано її під місцеву культуру та публіку [28].

Українські виробники іграшок почувають себе краще, ніж може здатися незважаючи на те, що мільйони їхніх клієнтів поїхали з країни в наслідок російської агресії. З початку повномасштабного вторгнення з України поїхало майже 6 млн переселенців, переважна більшість з них – жінки і діти. Магазины у зоні бойових дій закриті. У цілому ринок дитячих товарів рухнув удвічі. В 2021-му його обсяг становив 12,6 млрд грн. Експорт став справжнім рятувальним кругом для українських виробників, експортні продажі виробників іграшок зростають, за рахунок експорту (зростання прогнозується до 30%) компенсують втрату національного ринку. Одна з причин – бажання європейців підтримати Україну. Також в Європі закрили ринки для виробників іграшок з Білорусі та Росії [29].

На внутрішньому ринку з'явилися перспективи, на сайтах та в магазинах – банери «Обирайте українське». В інтернет-магазинах під банерами – перелік вітчизняних товарів та виробників, які продовжують працювати та підтримувати українську економіку. Компанії почали більше співпрацювати з українськими виробниками та «підсвічують» їхню продукцію на сайтах. Для українських виробників відкрилася можливість для розширення в Україні [28].

2.2 Аналіз основних показників діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

Зміна основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства представлена в таблиці 2.20. Для аналізу використовувалися відомості з фінансової звітності підприємства [41]. Розрахунки показників виконано за методикою фінансового аналізу звітності підприємства [42].

Таблиця 2.20 - Основні показники діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Чистий дохід, тис. грн.	130367	133737	179253	120901	219757	246107
Δ^l	-	3 370	45516	-58352	98856	26 350
$T^l_p, \%$	-	102,59	134,03	67,45	181,77	111,99
$T^l_{пр}, \%$	-	2,59	34,03	-32,55	81,77	11,99
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	90863	94068	118454	90672	155604	172439
Δ^l	-	3 205	24 386	-27782	64932	16 835
$T^l_p, \%$	-	103,53	125,92	76,55	171,61	110,82
$T^l_{пр}, \%$	-	3,53	25,92	-23,45	71,61	10,82
Валовий: прибуток (збиток), тис. грн.	39504	39669	60799	30229	64153	73668
Δ^l	-	165	21 130	-30570	33 924	9 515
$T^l_p, \%$	-	100,42	153,27	49,72	212,22	114,83
$T^l_{пр}, \%$	-	0,42	53,27	-50,28	112,22	14,83
Середня чисельність персоналу, осіб	160	130	151	140	130	121
Δ^l	-	-30	21	-11	-10	-9
$T^l_p, \%$	-	81,25	116,15	92,72	92,86	93,08
$T^l_{пр}, \%$	-	-18,75	16,15	-7,28	-7,14	-6,92

Продовження таблиці 2.20

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Фонд оплати праці, тис. грн.	10640	7479	10899	6431	8841	12960
$\Delta^л$	-	-3 161	3 420	-4 468	2 410	4 119
$T^л_p, \%$	-	70,29	145,73	59,01	137,47	146,59
$T^л_{пр}, \%$	-	-29,71	45,73	-40,99	37,47	46,59
Середня заробітна плата 1 працюючого, грн.	5541,7	4794,2	6014,9	3828,0	5667,3	8925,6
$\Delta^л$	-	-747,4	1220,7	-2186,9	1839,3	3258,3
$T^л_p, \%$	-	86,51	125,46	63,64	148,05	157,49
$T^л_{пр}, \%$	-	-13,49	25,46	-36,36	48,05	57,49
Продуктивність праці 1 працюючого в міс., грн.	67899	85729	98925	71965	140870	169495
$\Delta^л$	-	17829	13197	-26961	68905	28625
$T^л_p, \%$	-	126,26	115,39	72,75	195,75	120,32
$T^л_{пр}, \%$	-	26,26	15,39	-27,25	95,75	20,32
Інші операційні доходи, тис. грн.	9016	724	112	3083	1288	1299
$\Delta^л$	-	-8292	-612	2971	-1795	11
$T^л_p, \%$	-	8,03	15,47	2753	41,78	100,85
$T^л_{пр}, \%$	-	-91,97	-84,53	2653	-58,22	0,85
Адміністративні витрати, тис. грн.	44195	10098	11974	9237	8401	12701
$\Delta^л$	-	-34097	1 876	-2 737	-836	4 300
$T^л_p, \%$	-	22,85	118,58	77,14	90,95	151,18
$T^л_{пр}, \%$	-	-77,15	18,58	-22,86	-9,05	51,18
Витрати на збут, тис. грн.	3848	29602	48370	28008	42405	57734
$\Delta^л$	-	25 754	18 768	-20 362	14 397	15 329
$T^л_p, \%$	-	769,28	163,40	57,90	151,40	136,15
$T^л_{пр}, \%$	-	669,28	63,40	-42,10	51,40	36,15
Інші операційні витрати, тис. грн.	264	251	337	2383	1371	1628
$\Delta^л$	-	-13	86	2 046	-1 012	257
$T^л_p, \%$	-	95,08	134,26	707,12	57,53	118,75
$T^л_{пр}, \%$	-	-4,92	34,26	607,12	-42,47	18,75

Кінець таблиці 2.20

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	213	442	230	-6316	13264	2904
$\Delta^л$	-	229	-212	-6546	19580	-10360
Інші фінансові доходи, тис. грн.	77	96	14	61	458	0
$\Delta^л$	-	19	-82	47	397	-458
$T^л_p, \%$	-	124,68	14,58	435,71	750,82	0,00
$T^л_{пр}, \%$	-	24,68	-85,42	335,71	650,82	-100
Інші витрати, тис. грн.	145	0	7	1000	5000	2639
$\Delta^л$	-	-145	7	993	4 000	-2361
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	145	538	237	-7255	8722	265
$\Delta^л$	-	393	-301	-7 492	15 977	-8 457
Чистий фінансовий результат, тис.грн	145	538	237	-7255	8686	210
$\Delta^л$	-	393	-301	-7492	15941	-8476
Валова рентабельність,%	30,30	29,66	33,92	25,00	29,19	29,93
$\Delta^л$		-0,64	4,26	-8,91	4,19	0,74
Рентабельність продажів,%	0,11	0,40	0,13	-6,00	3,95	0,09
$\Delta^л$		0,29	-0,27	-6,13	9,95	-3,87

На рисунку 2.22 наведена динаміка чистого доходу ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», який показує обсяг виручки від реалізації продукції за мінусом ПДВ. Після зменшення у 2022 р. відбулося різке зростання на 81,8% у 2023 році і на 12% у 2024 році до 246107 тис.грн.

На рисунку 2.23 наведена динаміка собівартості реалізованої продукції ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» для оцінки витрат на виробництво проданої продукції, які в цілому зростають протягом досліджуваного періоду.

На рисунку 2.24 наведена динаміка валового прибутку ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» - це різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції. Після зменшення у 2022 р. – зростання протягом 2023 - 2024 років. В 2024 році валовий прибуток підприємства становить 73,7 млн. грн.

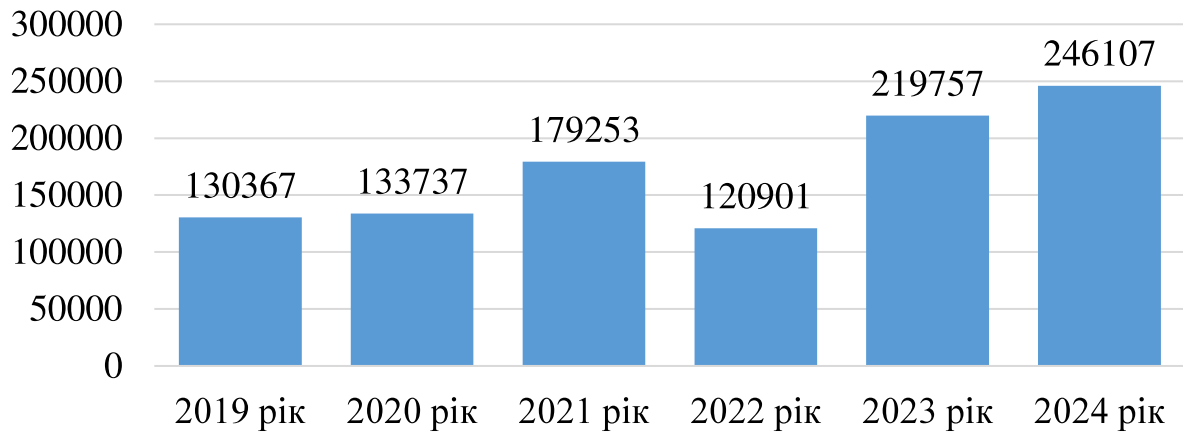


Рисунок 2.22 – Динаміка чистого доходу ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн

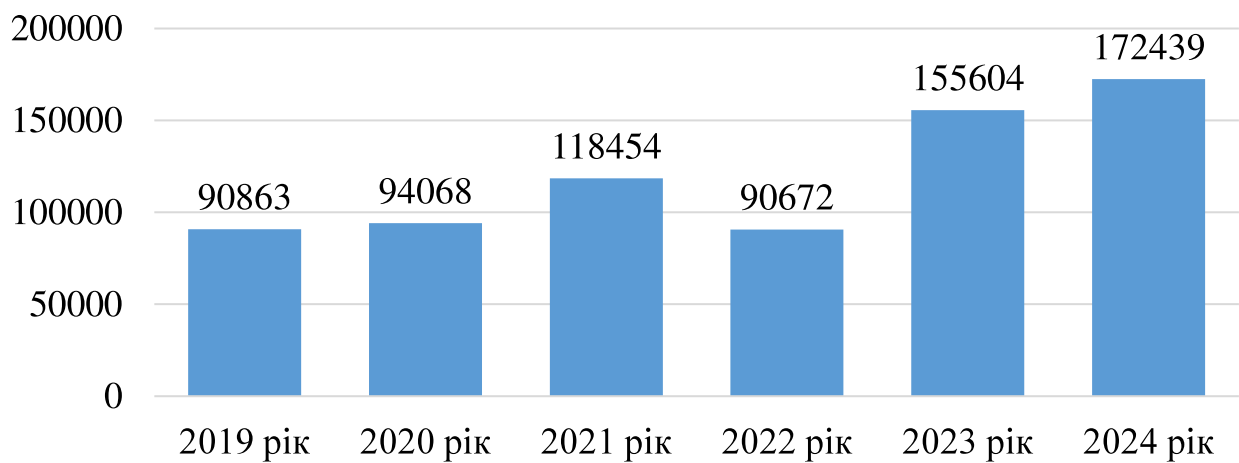


Рисунок 2.23 – Динаміка собівартості реалізованої продукції
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн

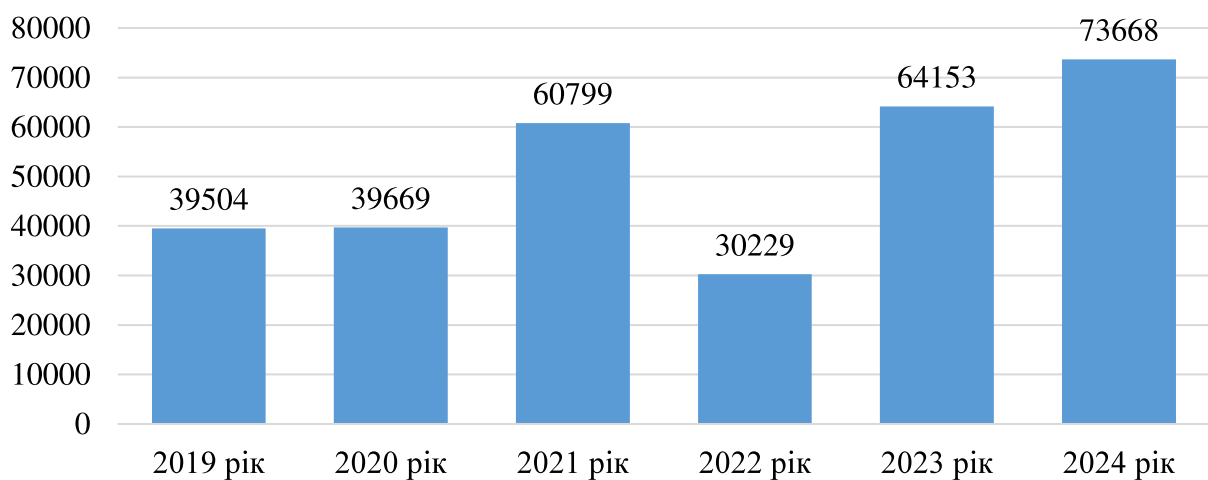


Рисунок 2.24 – Динаміка валового прибутку
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» за 2019-2024 рр., тис.грн

На рисунку 2.25 наведена динаміка чисельності персоналу ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», яка поступово зменшувалась протягом 2019 - 2024 рр. і в 2024 році становить 121 особу.

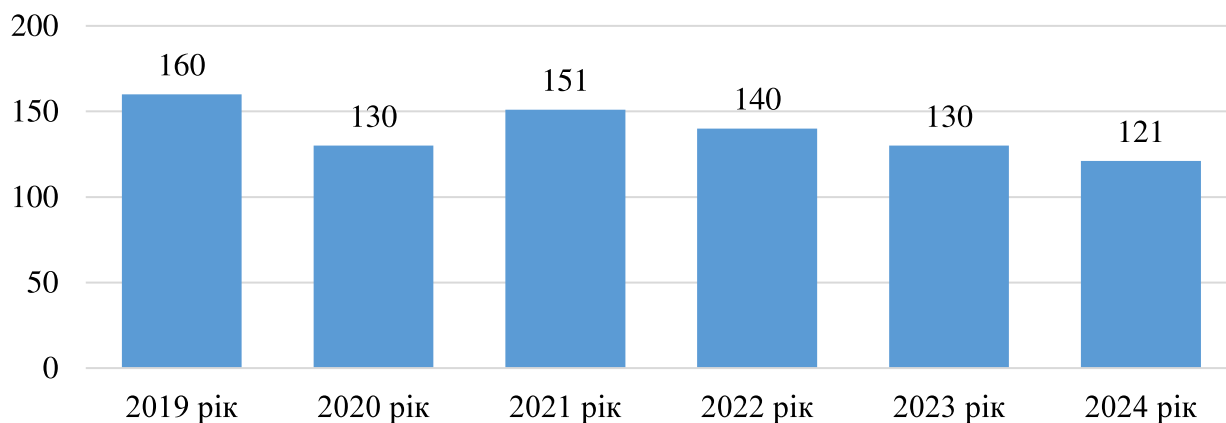


Рисунок 2.25 – Динаміка чисельності персоналу ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» за 2019-2024 рр., осіб

На рисунку 2.26 наведена динаміка фонду оплати праці ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ». Після зменшення у 2022 році спостерігається зростання в 2-23 та 2-24 роках.

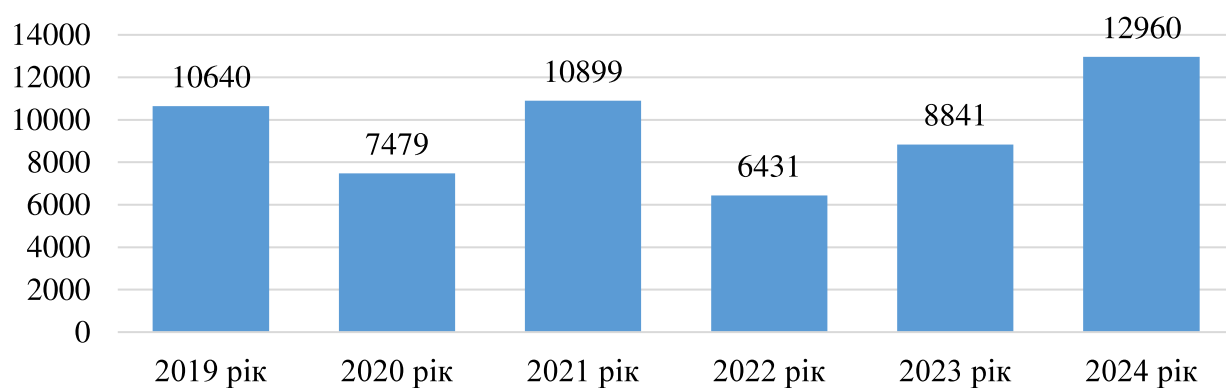


Рисунок 2.26 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» за 2019-2024 рр., тис.грн.

На рисунку 2.27 наведена динаміка середньої зарплати одного працівника, яка в 2024 році складає 8936 грн. Зростання у 2023–2024 рр. свідчить про покращення умов оплати.

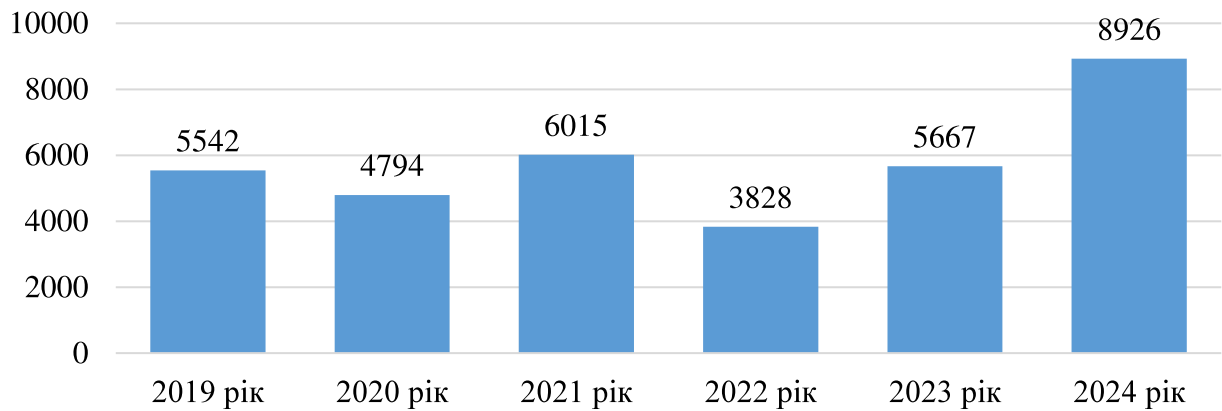


Рисунок 2.27 – Динаміка середньої заробітної плати
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» за 2019-2024 рр., грн.

На рисунку 2.28 наведена динаміка продуктивності праці одного працівника. Після зменшення у 2022 році вона зростає – за 2023 рік на 96%, за 2024 рік на 20%. При цьому заробітна плата зросла за 2023 рік на 48%, а за 2024 рік на 57%.

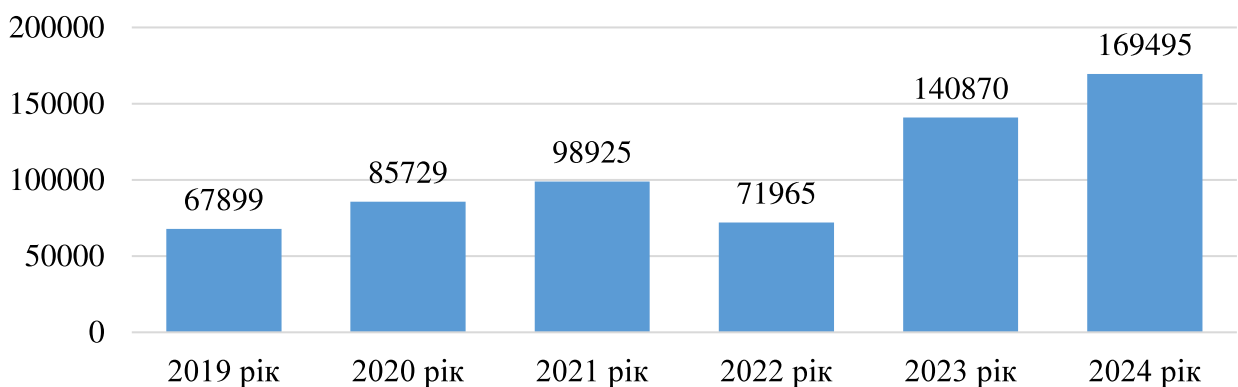


Рисунок 2.28 – Динаміка місячної продуктивності праці працюючого
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» за 2019-2024 рр., грн.

На рисунку 2.29 наведена динаміка інших операційних доходів, які значно знизилися після після 2019 року з 9016 тис. грн до 1299 тис. грн у 2024 році.

На рисунку 2.30 динаміка адміністративних витрат (охоплює загальногосподарські витрати підприємств) показує значне зменшення показника з 144195 у 2019 році до 12701 у 2024 році не зважаючи на зростання у порівнянні з 2023 роком.

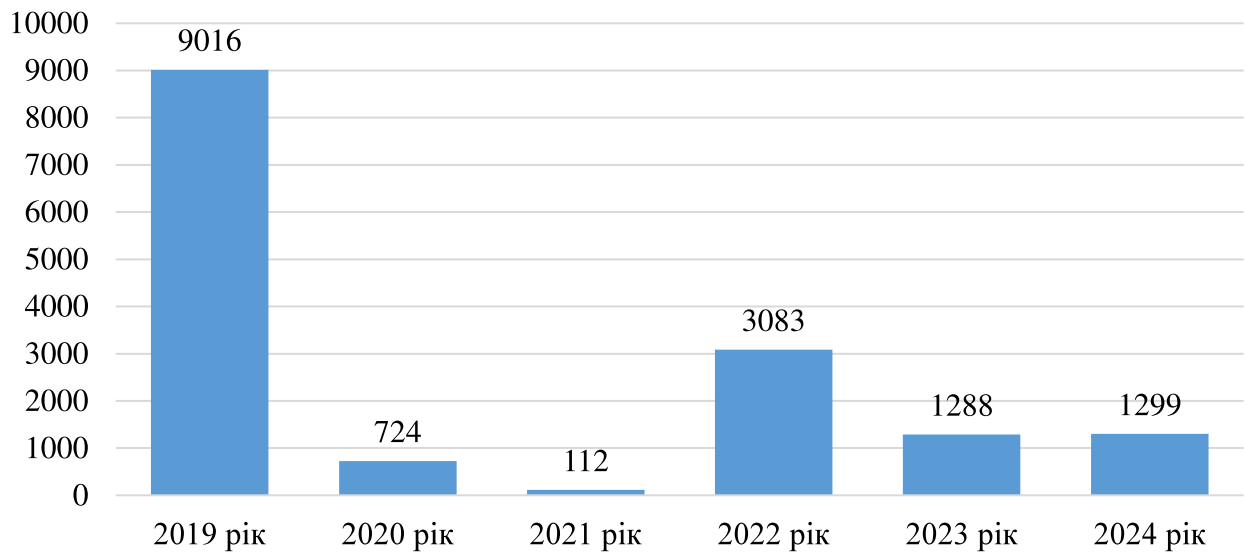


Рисунок 2.29 – Динаміка інших операційних доходів
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

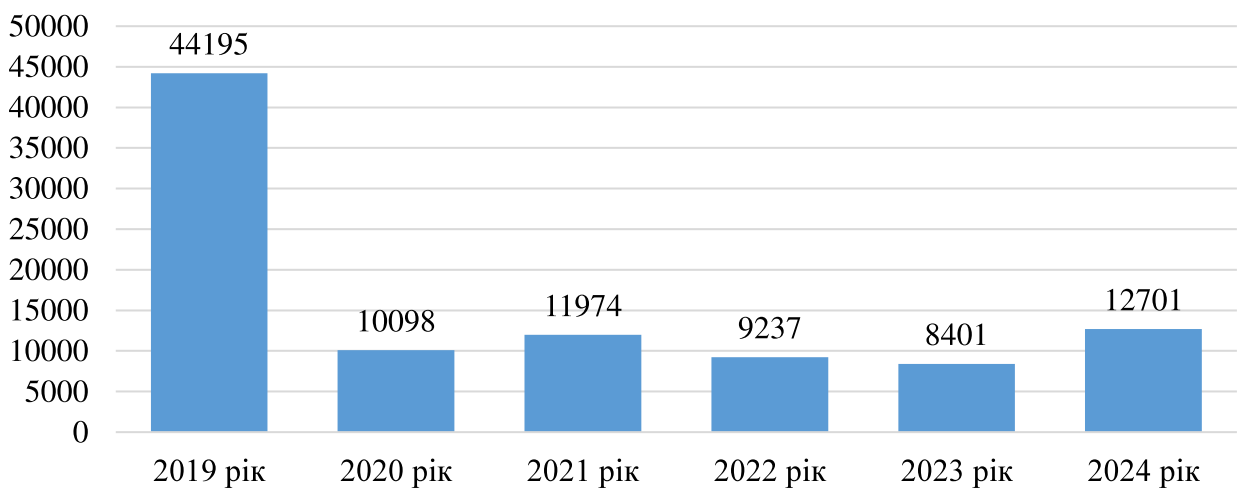


Рисунок 2.30 – Динаміка адміністративних витрат
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

На рисунку 2.31 наведена динаміка витрат на збут, тобто пов'язаних з реалізацією продукції. Показник зріс у 2023-2024 рр. після спаду 2022 року. Зростання за 2024 рік на 36%.

На рисунку 2.32 наведена динаміка інших операційних витрат, які не пов'язані безпосередньо з основною діяльністю. Значне зростання відбулося у 2022 році до 2383 тис. грн, зниження у 2023 році і невелике підвищення у 2024 році до 1628 тис. грн (на 19%).

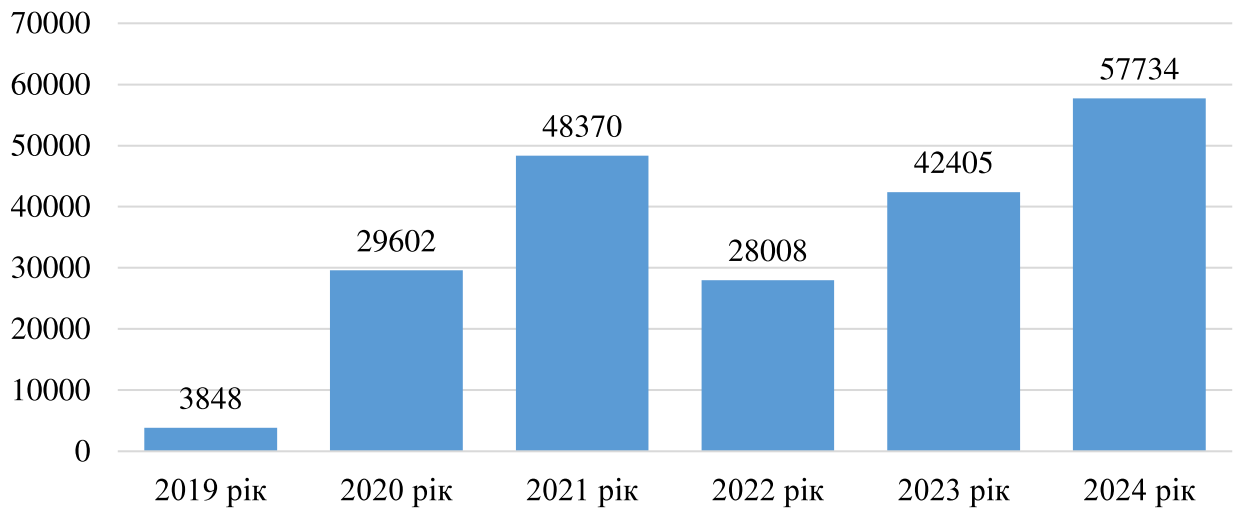


Рисунок 2.31 – Динаміка витрат на збут ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

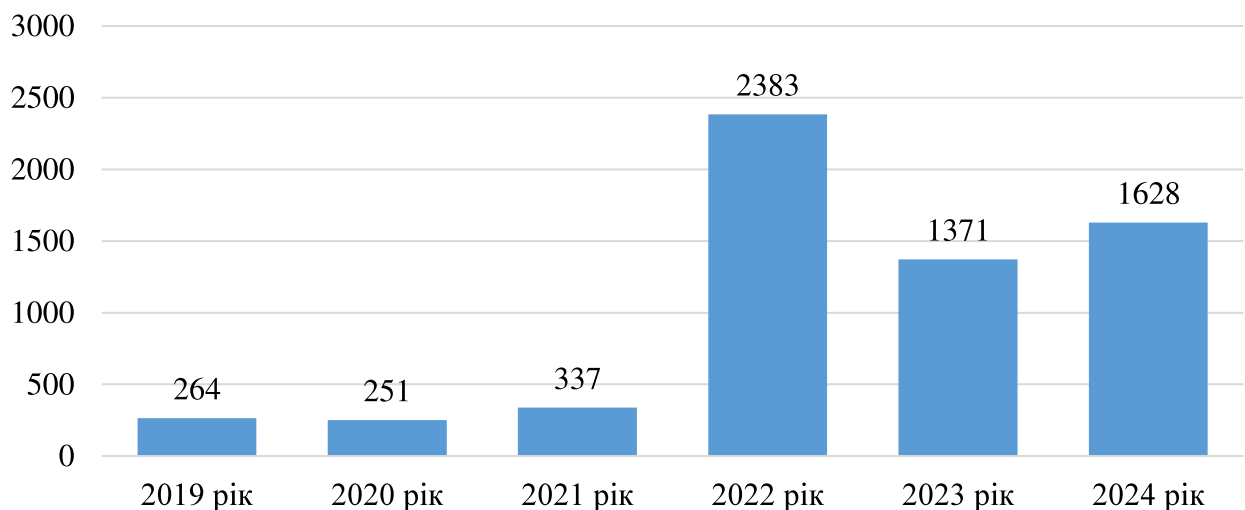


Рисунок 2.32 – Динаміка інших операційних витрат
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

На рисунку 2.33 наведена динаміка фінансового результату від операційної діяльності, що демонструє прибутковість операційної діяльності. Після збитків у 2022 -6316 тис. грн підприємство отримало прибуток від операційної діяльності в 2023 та 2024 роках.

На рисунку 2.34 наведена динаміка інших фінансових доходів. (доходи від інвестицій або відсотків), які різко зросли у 2023 році, а у 2024 році їх не було.

На рисунку 2.35 наведена динаміка інших витрат, які дуже збільшилися у 2023 році. та в 2 рази зменшилися протягом 2024 року.

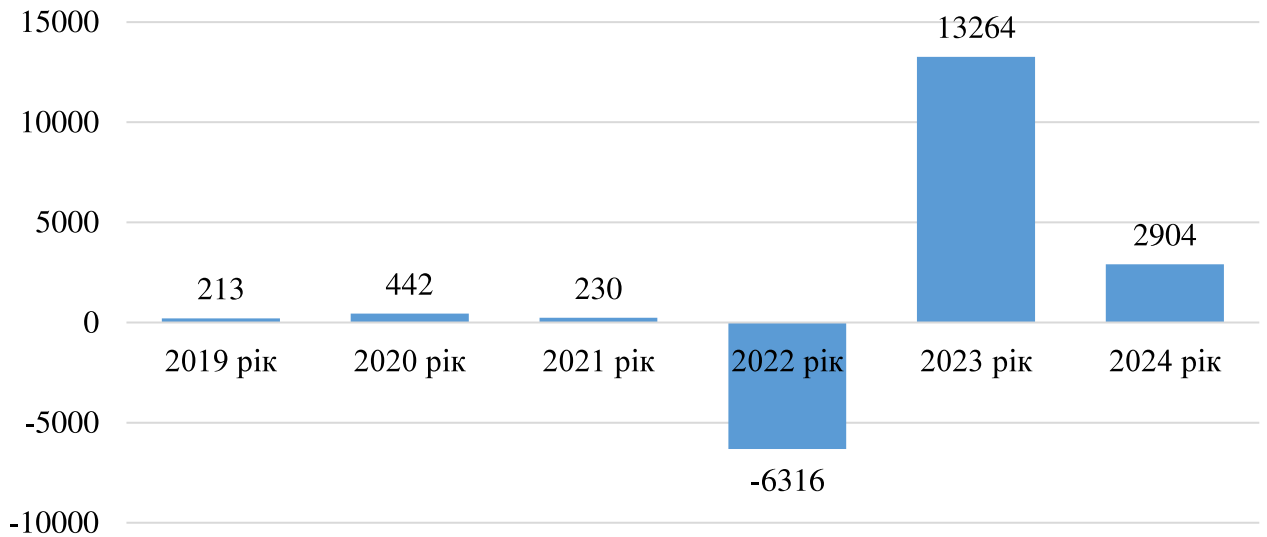


Рисунок 2.33 – Динаміка фінансового результату від операційної діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

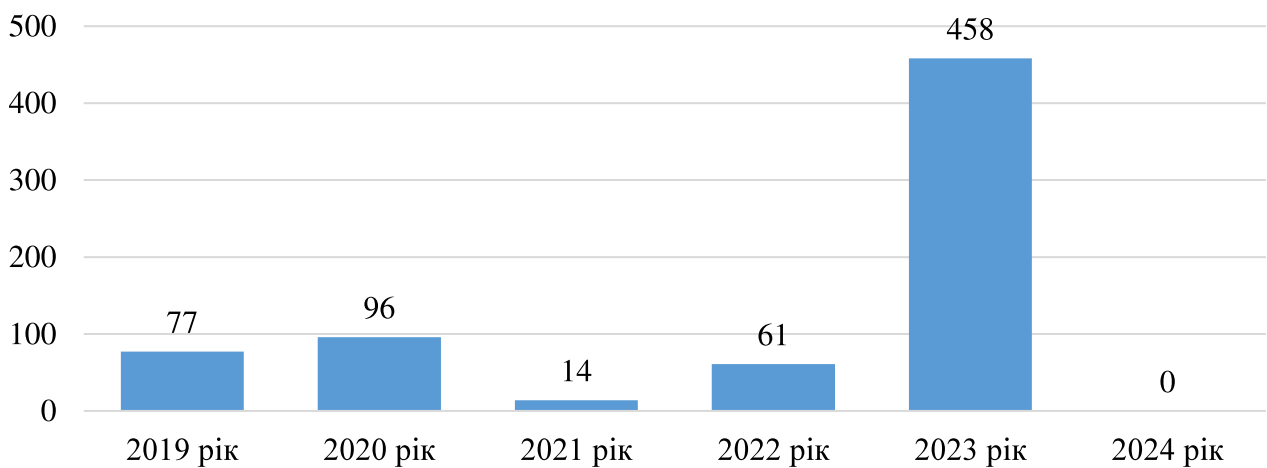


Рисунок 2.34 – Динаміка інших фінансових доходів ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

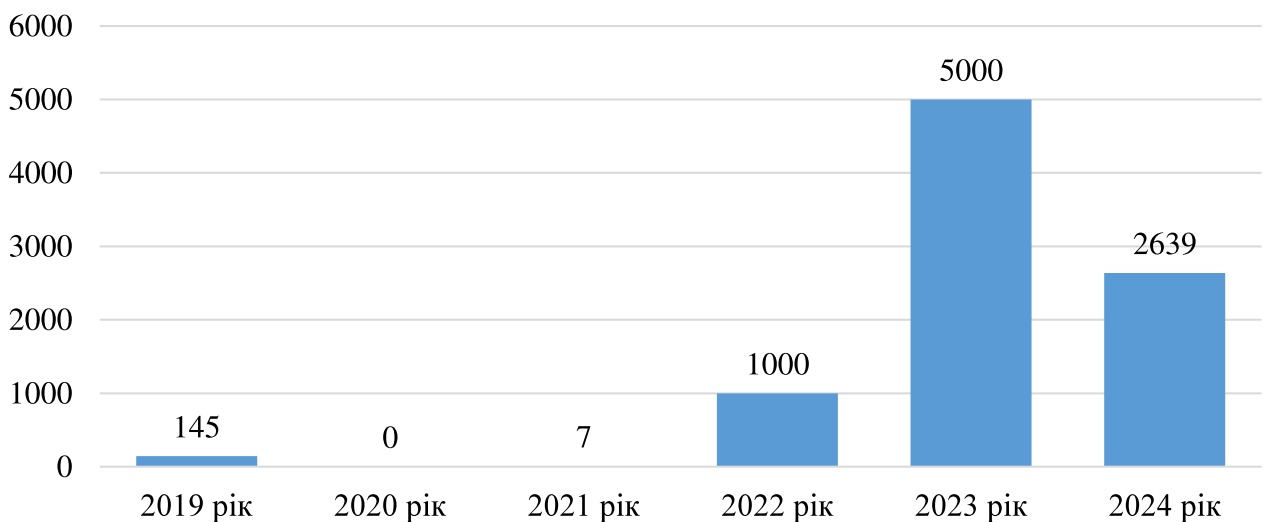


Рисунок 2.35 – Динаміка інших витрат ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

На рисунку 2.36 наведена динаміка фінансового результату до оподаткування ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» для визначення прибутковості підприємства перед оподаткуванням. Після значних збитків 2022 року (-7255 тис. грн) відбулося різке зростання у 2023 році до 8722 тис.грн, а потім зниження у 2024 році до 265 тис. грн.

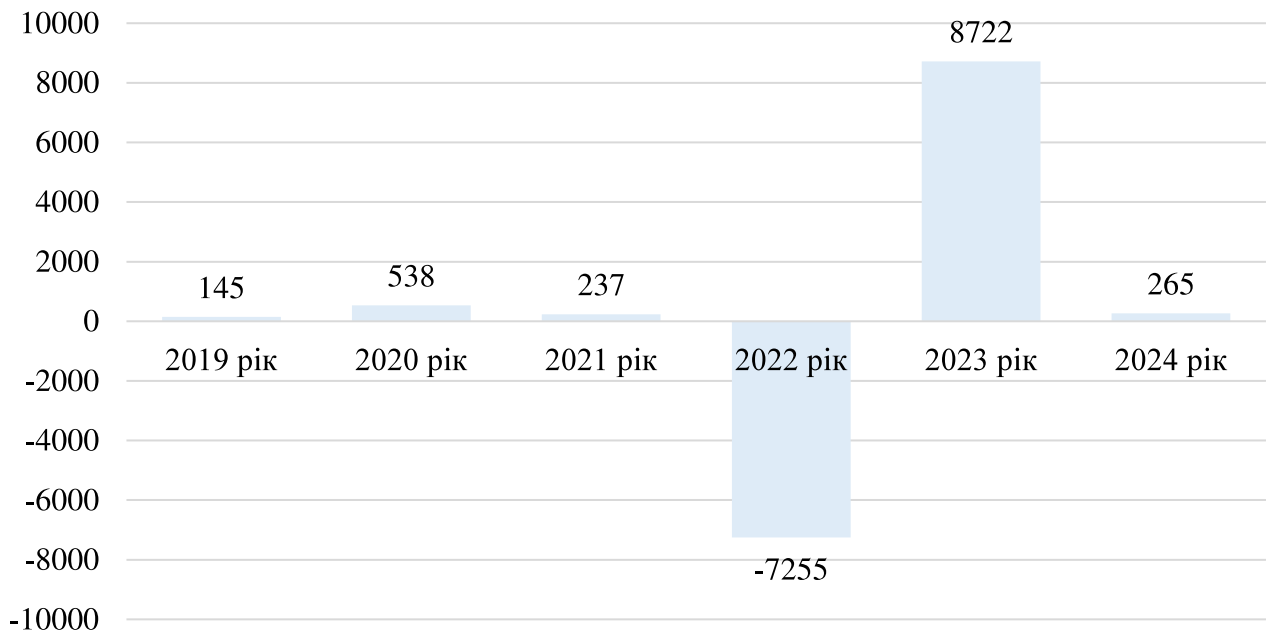


Рисунок 2.36 – Динаміка фінансового результату до оподаткування ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

На рисунку 2.37 наведена динаміка чистого фінансового результату (показує прибуток або збиток підприємства після сплати податків). Після збитків у 2022 році, підприємство мало чистий прибуток 8686 тис. грн у 2023 році і 210 тис грн у 2024 році (зменшення на 8476 тис. грн).

На рисунку 2.38 наведена динаміка валової рентабельності, яка протягом досліджуваного періоду коливається в межах 30%.

На рисунку 2.39 наведена динаміка рентабельності продажів. Визначає чистий прибуток з одиниці доходу. Показник був від'ємний у 2022 році, в 2023 році становив 4%, а в 2014 році тільки 0,09%.

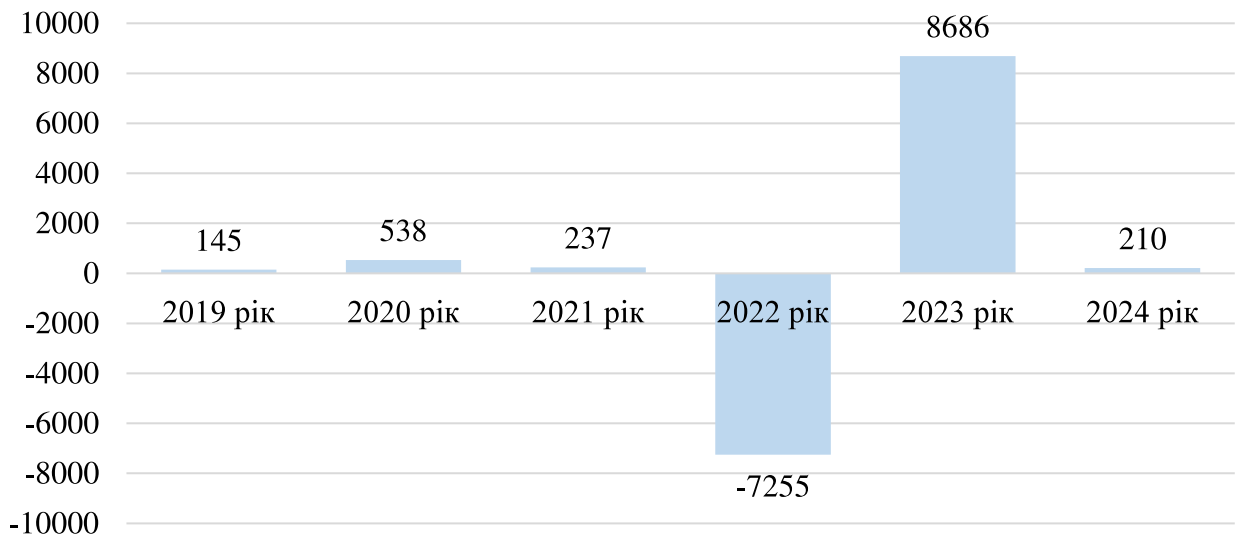


Рисунок 2.37 – Динаміка чистого фінансового результату
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

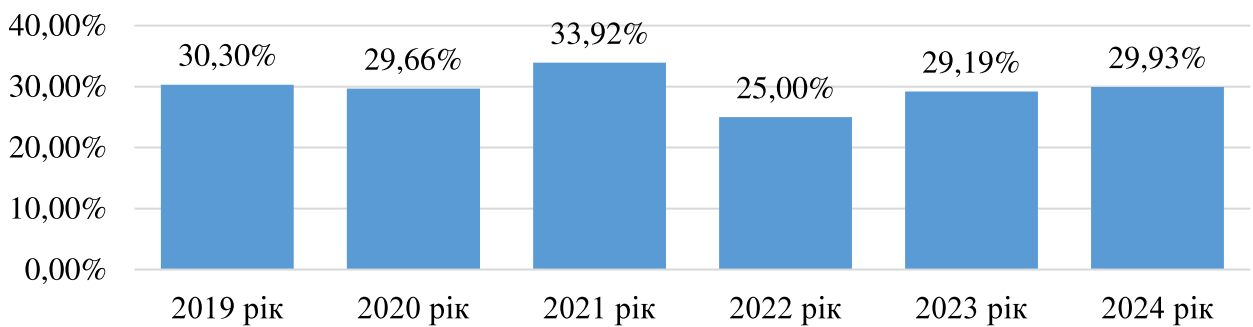


Рисунок 2.38 – Динаміка валової рентабельності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

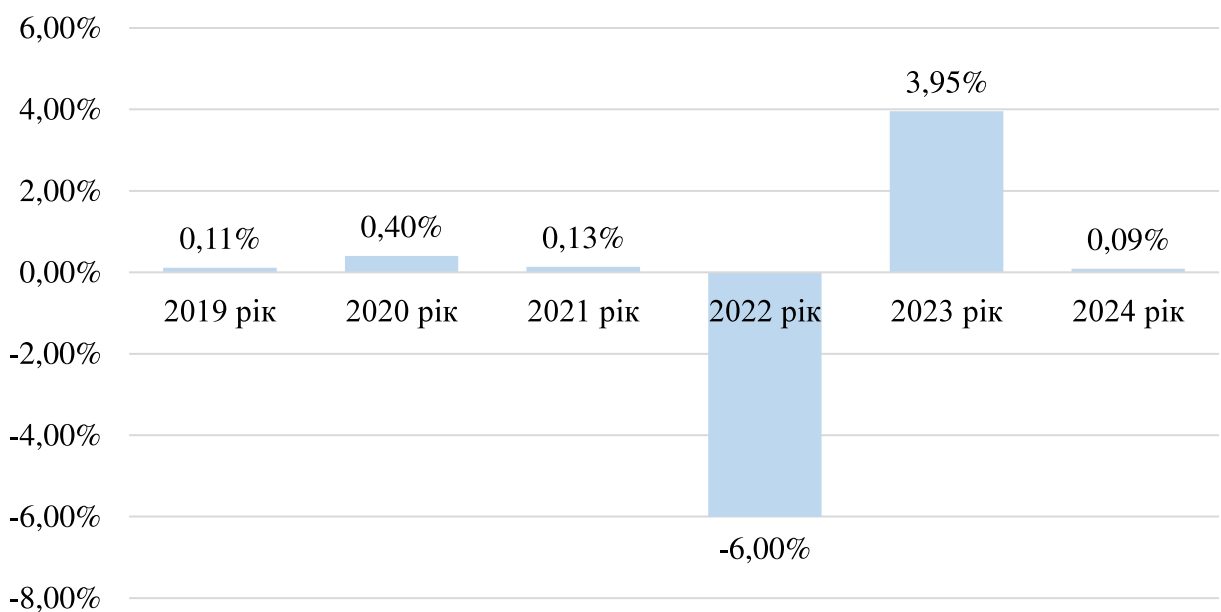


Рисунок 2.39 – Динаміка рентабельності продажів ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

2.3 Аналіз ліквідності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

В таблиці 2.21 наведена динаміка показників ліквідності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» за 2019-2024 рр.

Таблиця 2.21 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Запаси, тис. грн.	67204	64643	81807	91143	107516	123879
Δ^l		-2 561	17164	9 336	16 373	16 363
$T_p^l, \%$		96,19	126,55	111,41	117,96	115,22
$T_{пр}^l, \%$		-3,81	26,55	11,41	17,96	15,22
Грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн.	12112	6977	6739	11250	16602	25944
Δ^l		-5 135	-238	4 511	5 352	9 342
$T_p^l, \%$		57,60	96,59	166,94	147,57	156,27
$T_{пр}^l, \%$		-42,40	-3,41	66,94	47,57	56,27
Оборотні активи, тис. грн.	94286	85671	108952	122034	135447	164262
Δ^l		-8 615	23 281	13 082	13 413	28 815
$T_p^l, \%$		90,86	127,17	112,01	110,99	121,27
$T_{пр}^l, \%$		-9,14	27,17	12,01	10,99	21,27
Поточні зобов'язання, тис. грн.	107904	95865	119881	137467	141727	170540
Δ^l		-12039	24016	17 586	4 260	28 813
$T_p^l, \%$		88,84	125,05	114,67	103,10	120,33
$T_{пр}^l, \%$		-11,16	25,05	14,67	3,10	20,33
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	0,87	0,89	0,91	0,89	0,96	0,96
Δ^l		0,02	0,02	-0,02	0,07	0,01
$T_p^l, \%$		102,27	101,70	97,68	107,66	100,78
$T_{пр}^l, \%$		2,27	1,70	-2,32	7,66	0,78
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,22	0,23	0,22	0,20	0,24
Δ^l		-0,03	0,01	0,00	-0,03	0,04
$T_p^l, \%$		87,40	103,23	99,24	87,70	120,15
$T_{пр}^l, \%$		-12,60	3,23	-0,76	-12,30	20,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,07	0,06	0,08	0,12	0,15
Δ^l		-0,04	-0,02	0,03	0,04	0,03
$T_p^l, \%$		64,84	77,24	145,58	143,14	129,87
$T_{пр}^l, \%$		-35,16	-22,76	45,58	43,14	29,87

На рисунку 2.40 наведена динаміка обсягу складських запасів товарів підприємства, які зростають протягом досліджуваного періоду.

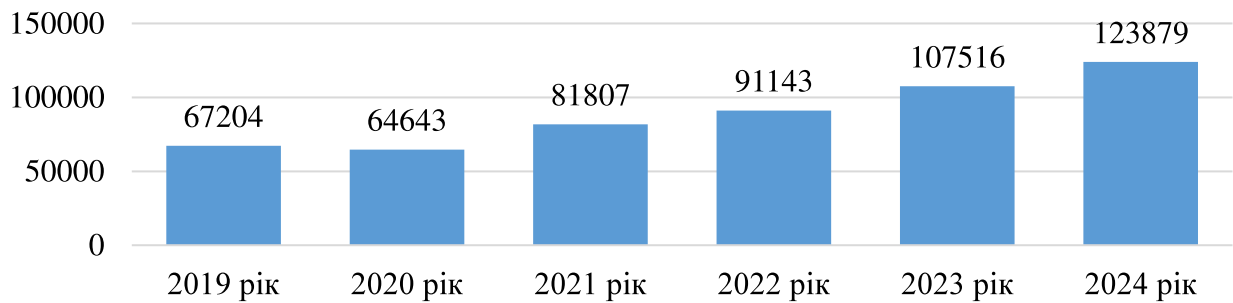


Рисунок 2.40 – Динаміка запасів ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

На рисунку 2.41 наведена динаміка грошових коштів та їх еквівалентів для оцінки платоспроможності підприємства. Показник зростає протягом 2022-2024 років

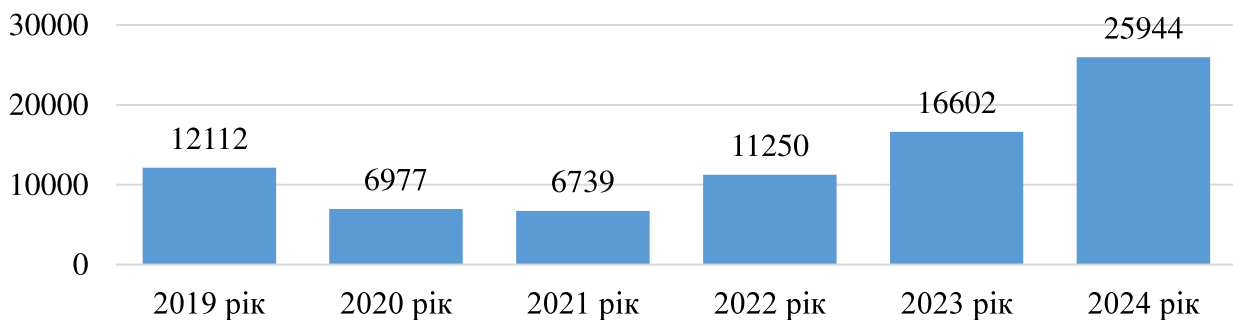


Рисунок 2.41 – Динаміка грошових коштів та їх еквівалентів ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

На рисунку 2.42 наведена динаміка оборотних активів, які зростають до 164262 тис. грн у 2024 році.

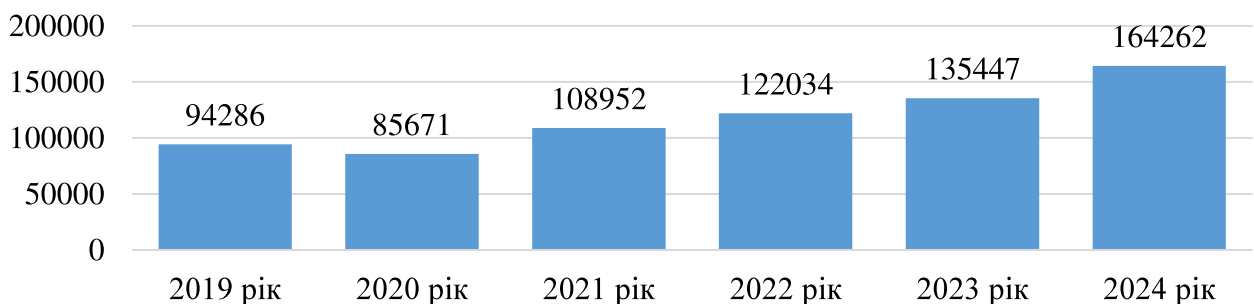


Рисунок 2.42 – Динаміка оборотних активів ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

На рисунку 2.43 наведена динаміка поточних зобов'язань, тобто коротстрокової заборгованості. Після 2021 року відбувається зростання боргового навантаження.

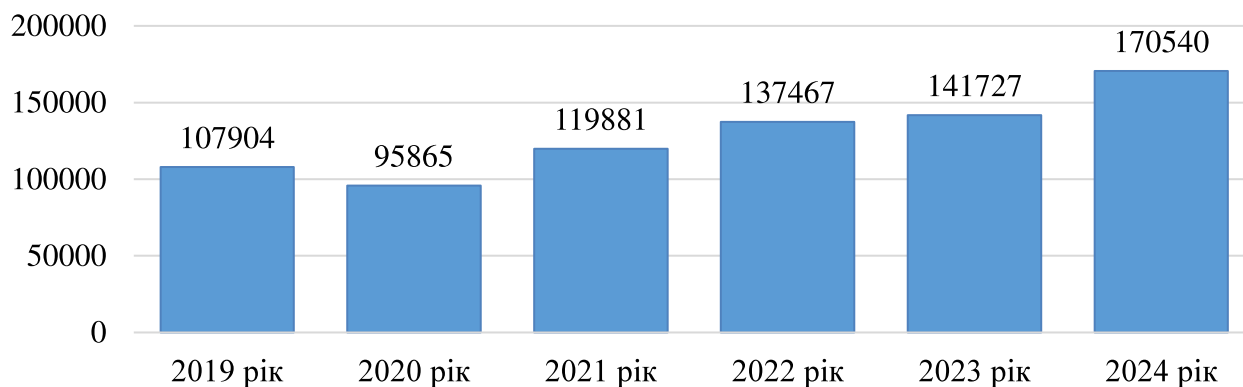


Рисунок 2.43 – Динаміка поточних зобов'язань ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ», тис.грн.

На рисунках 2.44, 2.45, 2.46 представлені показники ліквідності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ». Коефіцієнт загальної ліквідності показує здатність покрити зобов'язання поточними активами, становить 0,96 після 2022 р. Коефіцієнт швидкої ліквідності оцінює негайну платоспроможність підприємства і в 2024 році становить 0,24. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає миттєву платоспроможність на основі грошових коштів, поступово зростає з 0,06 у 2021 році до 0,15 у 2024 році.

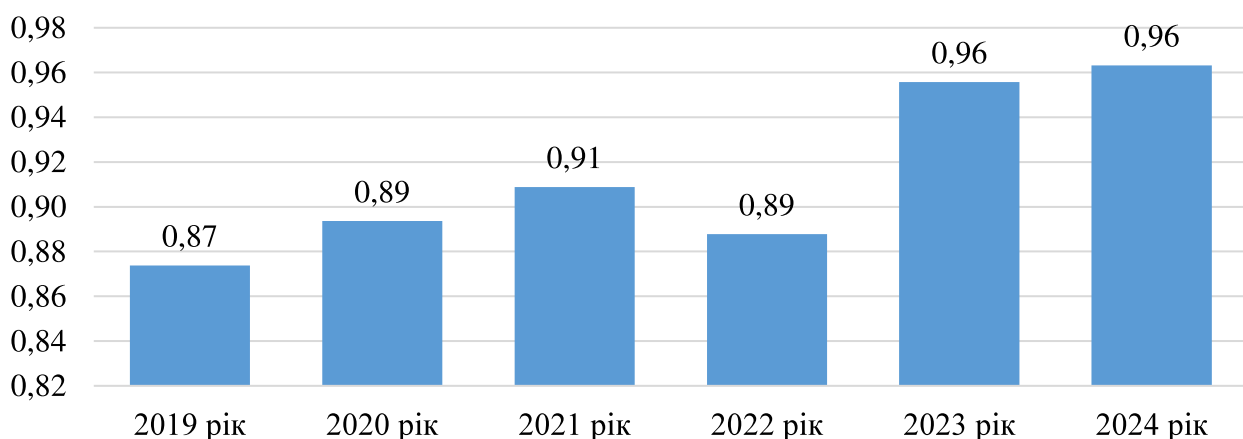


Рисунок 2.44 – Динаміка коефіцієнту загальної ліквідності
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

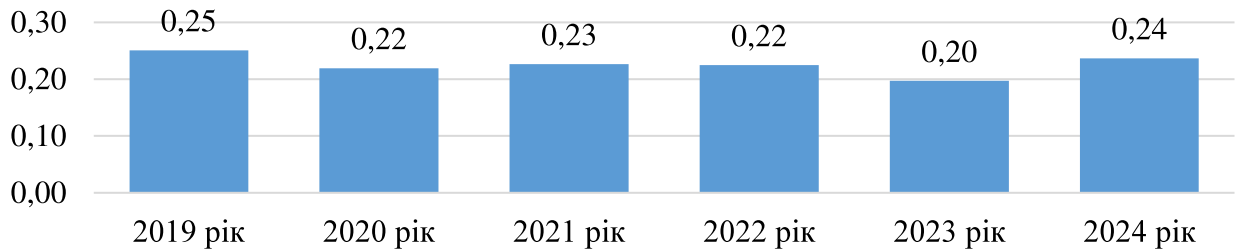


Рисунок 2.45 – Динаміка коефіцієнту швидкої ліквідності
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

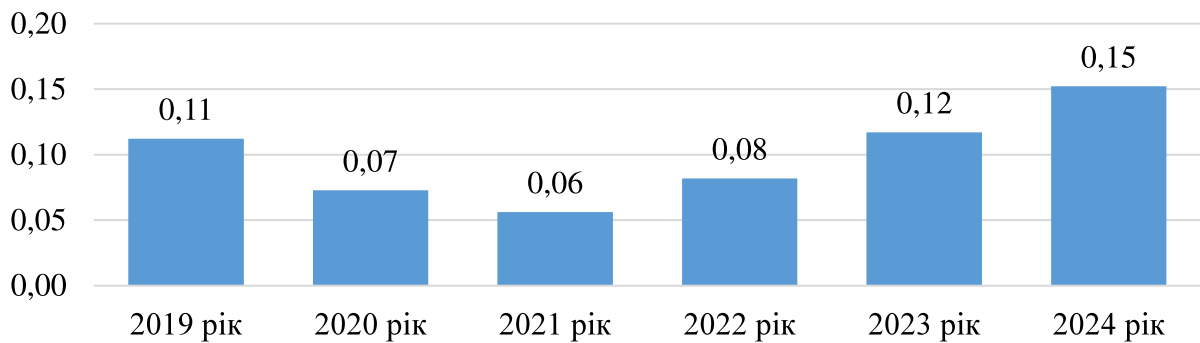


Рисунок 2.46 – Динаміка коефіцієнту абсолютної ліквідності
ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

2.4 Управлінські технології, які використовувалися ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» в своїй діяльності використовувало такі управлінські технології: CRM-система Zoho - ведення обліку клієнтів, історії покупок, маркетингових кампаній; технології логістичного менеджменту - планування закупівель від постачальників, ведення обліку залишків, замовлення товарів, інтеграція з кур'єрськими службами; управління запасами для оптимізації асортименту.

Підприємство мало справу з технологіями торговельного управління, без виробничої складової реалізуючи основну мету - максимізація продажів, ефективна логістика та робота з клієнтом, тобто комерційно-орієнтовану управлінську технологію, яка фокусується на логістиці, закупівлі, маркетингу та продажах.

3 ОБГРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ З ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «КІДДИ РІТЕЙЛ»

3.1 Удосконалення технологій управління на ТОВ «КІДДИ РІТЕЙЛ»

ТОВ «КІДДИ РІТЕЙЛ» тривалий час працювало на ринку як посередник у сфері продажу дитячих іграшок. Однак стрімкі зміни ринкової кон'юнктури, насичення імпортованими товарами, а також високий рівень конкуренції з боку великих онлайн-ритейлерів створили умови, в яких подальше зростання компанії лише за рахунок перепродажу стало обмеженим.

Однією з ключових проблем залишається залежність від зовнішніх постачальників, що підвищує ризики перебоїв у постачанні, змін цінової політики та логістичних затримок. В умовах економічної нестабільності така модель бізнесу потребує вдосконалення. Саме тому пропонуємо стратегічне рішення - розширення діяльності за рахунок впровадження власного виробництва.

Як було розглянуто в п. 1.4 пропонуємо застосування Business Model Canvas (Полотно бізнес-моделі) для ТОВ «КІДДИ РІТЕЙЛ».

Бізнес-модель Canvas для ТОВ «КІДДИ РІТЕЙЛ» представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Business Model Canvas для ТОВ «КІДДИ РІТЕЙЛ»

Блок	Зміст
1. Customer Segments – Цільові клієнти / сегменти ринку	– Батьки дітей 3 - 6+ років – Дитячі садочки та освітні центри – Подарункові сервіси та онлайн-магазини – Еко-свідомі споживачі
2. Value Propositions – Цінні пропозиції (що ми даємо клієнту)	– Безпечні, екологічні, розвивальні іграшки – Власне виробництво = контроль якості – Подарункове пакування, швидка доставка

Кінець таблиці 3.1

Блок	Зміст
3. Channels – Канали доставки продукту / комунікації	– Instagram / Facebook – Співпраця з маркетплейсами
4. Customer Relationships – Відносини з клієнтами	– Онлайн-консультації – Програма лояльності – Регулярні розсилки з новинками
5. Revenue Streams – Звідки отримується дохід	– Продаж готових іграшок – Продаж іграшок під брендом партнерів (B2B)
6. Key Resources – Основні ресурси	– Виробниче приміщення (цех) – Верстати, інструменти, сировина (дерево, фарби тощо) – Дизайнери, технологи, майстри – Бренд, логістика
7. Key Activities – Основні види діяльності	– Розробка дизайну іграшок – Виробництво, упаковка, сертифікація – Маркетинг та онлайн-просування – Робота з клієнтами, доставка
8. Key Partnerships – Партнери / постачальники	– Постачальники деревини та фарб – Логістичні компанії – Маркетплейси – Сертифікаційні органи
9. Cost Structure – Структура витрат	– Закупівля сировини (дерево, фарби, клей тощо) – Зарплата персоналу – Оренда приміщення – Обладнання (верстати, інструменти) – Комунальні послуги – Інші витрати (упаковка, логістика тощо) – Адміністративні витрати – Маркетинг та реклама

3.2 Організація цеху з виробництва дерев'яних конструкторів та пазлів

Створення цеху з виробництва дитячих іграшок (дерев'яних конструкторів та пазлів) дозволяє:

- контролювати якість продукції на всіх етапах виготовлення;
- розробляти унікальні моделі з урахуванням потреб українських споживачів;
- підвищити прибутковість діяльності;
- позиціонувати продукцію як вироблену в Україні та екологічну, що є важливою перевагою у ніші товарів для дітей;
- гнучко реагувати на попит та впроваджувати новинки без тривалого погодження з постачальниками.

Таким чином, перехід від моделі перепродажу до виробництва є логічним кроком розвитку підприємства, спрямованим на довгострокову стабільність, зростання прибутку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Значна увага буде приділяється вибору екологічно чистих та безпечних матеріалів, що особливо важливо для дитячих товарів.

Загальні витрати на сировину за рік становлять 2 800 905 грн, що складають 51,7% від загального бюджету проекту (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Бюджет витрат на сировину за проектом

Сировина	Витрати на рік, грн
Фанера (береза, бук)	900 000
Соснові бруски	500 000
Фарби на водній основі	350 000
Лак екологічний	250 000
Клей ПВА	200 000
Наждачний папір	80 000
Упаковка (коробки, етикетки)	300 000
Інші витратні матеріали	190 905
Резервні матеріали та відходи	30 000
Загальні витрати на сировину	2 800 905

Найбільшу частку в цій структурі займає фанера (береза, бук) - 900 000 грн, або 32,1% від загальних витрат сировини, що зумовлено її високою якістю, міцністю та екологічністю. На соснові бруски, які слугують основним конструктивним матеріалом, припадає 17,9%. Далі йдуть фарби та лак на водній основі - разом вони формують 21,4% витрат на сировину, що свідчить про дотримання стандартів безпеки та естетичності. Решта витрат припадає на клей ПВА, наждачний папір, упаковку та інші матеріали - усі ці компоненти необхідні для забезпечення повного виробничого циклу. Важливо відзначити, що передбачено 30 000 грн (1,1%) на резервні матеріали (управляємо ризиками).

Формування ефективної команди – один з найважливіших етапів успішного запуску цеху. У штаті передбачимо 6 спеціалістів, загальний фонд заробітної плати становить 1 356 000 грн на рік, що становить 25% загальних витрат (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Бюджет витрат на заробітну плату

Посада	Обов'язки	Зарплата на місяць, грн	Витрати на рік, грн
Стіляр 1	Виготовлення деталей з дерева	18 000	216 000
Стіляр 2	Виготовлення деталей з дерева	18 000	216 000
Стіляр 3	Фрезерування, шліфування	18 000	216 000
Дизайнер	Розробка моделей, підготовка шаблонів та упаковки	20 000	240 000
Технолог	Контроль якості, організація виробництва	22 000	264 000
Комплектувальник	Складання, контроль комплектності, пакування	17 000	204 000
Загальні витрати на заробітну плату			1 356 000

Три столяри будуть відповідальними за розкрій, фрезерування та шліфування деталей. Їх річний фонд заробітної плати складає 648 000 грн, або 47,8% від загального фонду оплати праці. Окрему роль відіграє дизайнер, який

формує візуальний стиль продукції, а також технолог, що контролює якість та відповідність стандартам. Витрати на їх заробітну плату 37,1% від загальної суми. Комплектувальник завершує цикл, відповідаючи за контроль якості і пакування.

Інвестиції в обладнання будуть становити 495 000 грн, або 9,1% від загальних витрат (табл. 3.4). Це оптимізований набір, що забезпечує повний цикл деревообробки: від первинного розкрою (HOLZ-HER 1255) до тонкої обробки (шліфування, свердління, лакування). Наявність спеціалізованої камери лакування, вказує на забезпечення екологічності й безпеки виробництва

Таблиця 3.4 – Бюджет витрат на обладнання

Назва обладнання	Призначення	Марка/тип	Кількість	Вартість, грн
Форматно-розкрійний верстат	Розкрій фанери та деревини за заданими розмірами	HOLZ-HER 1255	1 од.	250000
Фрезерний верстат	Формування пазів, контурів, фігурних елементів	JET JRT-1	1 од.	60000
Шліфувальний верстат	Шліфування поверхонь деталей	Grizzly G1014Z	1 од.	45000
Свердлильний верстат	Свердління отворів під з'єднання	Einhell BT-BD 501	1 од.	15000
Компресор	Подача повітря для пневмоінструментів, фарбування	FIAC AB 100	1 од.	20000
Камера лакування	Безпечне нанесення лаку з витяжкою	Саморобна з витяжкою	1 од.	30000
Ручний електроінструмент	Лобзики, шуруповерти, шліфмашинки	Makita, Bosch	набір	30000
Столи робочі	Робочі місця для столярів	Метало конструкції з дерев'яним покриттям	3 од.	15000
Складські стелажі	Зберігання готової продукції та матеріалів	Секційні	6 од.	30000
Загальні витрати на обладнання				495000

Незважаючи на порівняно невелику частку у загальній структурі витрат (2,2%, або 120 000 грн), комунальні послуги забезпечують безперебійне функціонування підприємства (табл. 3.5). Основу складає електроенергія (70 000 грн, або 58,3% комунальних витрат), адже більшість обладнання має електропривід. Інші витрати включають опалення, водопостачання, зв'язок та обслуговування.

Таблиця 3.5 – Бюджет витрат на комунальні послуги

Стаття	Призначення	Витрати, грн
Електроенергія	Живлення обладнання, освітлення, інше	70 000
Опалення	Обігрів приміщення в зимовий період	25 000
Водопостачання та водовідведення	Побутові та виробничі потреби	10 000
Інтернет та зв'язок	Підтримка адміністративної та логістичної роботи	5 000
Витрати на обслуговування приміщення	Технічне обслуговування, прибирання	10 000
Загальні витрати на комунальні послуги на рік		120 000

До інших операційних витрат входять витрати на логістику, канцелярські, на технічне обслуговування та господарські дрібниці (табл. 3.6). Загалом на це передбачено 100000 грн на рік (1,8% загального бюджету). Такі витрати дозволяють уникнути збоїв у роботі через дрібні потреби.

Маркетинговий бюджет складає 120 000 грн, або 2,2% загальних витрат (табл. 3.7). Він включає витрати на повний спектр просування: від онлайн-реклами до участі у виставках. Значна увага приділена присутності на маркетплейсах та в соцмережах, що є доцільним кроком для продажу продукції, яка орієнтована на сучасних батьків.

У таблиці 3.8 зведені всі витрати ТОВ «КІДЦІ РІТЕЙЛ» на створення цеху для виготовлення дерев'яних конструкторів та пазлів. Загальні витрати складуть 5 421 905 грн.

Таблиця 3.6 – Бюджет інших операційних витрат

Стаття	Призначення	Витрати, грн
Транспортна упаковка	Групові ящики, плівка, стрічки	20 000
Логістика	Доставка продукції на склади/покупцям	30 000
Ремонт та обслуговування інструментів	Технічна підтримка обладнання	10 000
Канцелярія	Папір, маркери, блокноти, документи	5 000
Господарські товари	Побутова хімія, рукавички, серветки	5 000
Непередбачені дрібні витрати	Запасний фонд на випадки позапланових закупівель	30 000
Загальні інші витрати на рік		100 000

Таблиця 3.7 – Бюджет витрат на маркетинг та рекламу

Стаття	Призначення	Витрати, грн
Маркетплейси (Rozetka, Prom.ua)	Плата за розміщення товарів, комісії	30 000
Реклама в соцмережах (Facebook, Instagram)	Таргетована рекламасфокусована на батьків з дітьми	30 000
Розробка бренду та упаковки	Логотип, етикетки, фірмовий стиль	10 000
Участь у виставках і ярмарках	Оренда стендів, рекламна продукція	20 000
Поліграфія	Листівки, флаєри, візитки	5 000
Фотографії продукції та відеоогляди	Створення якісного візуального контенту	10 000
Просування в Google	Контекстна реклама, SEO	15 000
Загальні витрати на маркетинг та рекламу на рік		120 000

Таблиця 3.9 - Асортимент продукції ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

№	Назва товару	Вік дитини	Кількість деталей	Собівартість, грн	Ціна реалізації, грн	Загальна вартість, грн	Сума реалізації, грн	Прибуток, грн
1	Конструктор «Лісова хатинка»	3+ років	30	111,62	178,6	70767	113232	42465
2	Конструктор «Ферма»	3+ років	64	226,99	363,18	143912	230256	86344
3	Конструктор «Місто»	6+ років	77	148,82	238,11	94352	150962	56610
4	Конструктор «АвтоГараж»	6+ років	28	176,02	281,63	111597	178553	66957
5	Конструктор «Залізниця»	6+ років	86	157,19	251,51	99658	159457	59799
6	Пазл «Зоопарк»	6+ років	67	195,27	312,43	123801	198081	74279
7	Пазл «Карта світу»	4+ років	92	155,56	248,9	98625	157803	59178
8	Пазл «Космос»	5+ років	59	126,52	202,44	80214	128347	48133
9	Пазл «Алфавіт»	3+ років	37	213,16	341,06	135143	216232	81089
10	Пазл «Цифри»	5+ років	33	175,6	280,96	111330	178129	66798
11	Конструктор «Піраміда»	3+ років	57	130,96	209,53	83029	132842	49813
12	Пазл «Динозаври»	5+ років	29	188,45	301,52	119477	191164	71686
13	Конструктор «Фортеця»	5+ років	24	167,24	267,58	106030	169646	63616
14	Конструктор «Піратський острів»	4+ років	42	146,68	234,69	92995	148793	55798
15	Пазл «Україна»	4+ років	54	163,43	261,48	103615	165778	62164

Продовження таблиці 3.9

№	Назва товару	Вік дитини	Кількість деталей	Собівартість, грн	Ціна реалізації, грн	Загальна вартість, грн	Сума реалізації, грн	Прибуток, грн
16	Конструктор «Еко-будинок»	4+ років	29	132,64	212,22	84094	134547	50454
17	Пазл «Тварини Африки»	5+ років	42	145,57	232,92	92291	147671	55380
18	Конструктор «Космічна станція»	5+ років	80	204,89	327,83	129900	207844	77944
19	Пазл «Морські мешканці»	4+ років	89	155,94	249,5	98866	158183	59317
20	Пазл «Сезони»	3+ років	31	135,16	216,25	85691	137103	51411
21	Конструктор «Будівельна техніка»	5+ років	79	186,72	298,75	118380	189408	71027
22	Конструктор «Фантастичний замок»	4+ років	35	174,87	279,79	110868	177387	66519
23	Пазл «Види транспорту»	4+ років	58	211,71	338,74	134224	214761	80537
24	Конструктор «Дерев'яна ферма»	6+ років	44	110,99	177,59	70368	112592	42224
25	Пазл «Веселий алфавіт»	3+ років	30	103,76	166,02	65784	105257	39473
26	Конструктор «Пожежна частина»	6+ років	64	123,73	197,97	78445	125513	47068
27	Пазл «Казкове місто»	5+ років	90	173,06	276,89	109720	175548	65828
28	Пазл «Пори року»	4+ років	82	192,42	307,87	121994	195190	73195
29	Конструктор «Екскаватор»	3+ років	59	111,79	178,87	70875	113404	42529

Продовження таблиці 3.9

№	Назва товару	Вік дитини	Кількість деталей	Собівартість, грн	Ціна реалізації, грн	Загальна вартість, грн	Сума реалізації, грн	Прибуток, грн
30	Пазл «Різдвяне місто»	5+ років	64	114,06	182,5	72314	115705	43391
31	Конструктор «Гоночна траса»	3+ років	32	170,98	273,57	108401	173443	65042
32	Пазл «Знайди пару»	5+ років	87	88,51	141,61	56115	89781	33665
33	Конструктор «Дракон»	5+ років	72	211,31	338,1	133971	214355	80385
34	Пазл «Будівлі світу»	4+ років	55	213,86	342,18	135587	216942	81355
35	Конструктор «Гелікоптер»	3+ років	31	179,26	286,81	113651	181838	68187
36	Пазл «Кольори та форми»	3+ років	58	177,71	284,34	112668	180272	67603
37	Конструктор «Поліцейський відділок»	6+ років	31	112,08	179,33	71059	113695	42637
38	Пазл «Фрукти та овочі»	6+ років	25	202,79	324,46	128569	205708	77139
39	Конструктор «Тварини лісу»	6+ років	82	97,78	156,44	61993	99183	37190
40	Пазл «Дерево життя»	6+ років	51	178,19	285,1	112972	180753	67781
41	Конструктор «Сільський будиночок»	4+ років	93	140,9	225,44	89331	142929	53598
42	Пазл «Емоції»	4+ років	31	167,82	268,51	106398	170235	63837
43	Конструктор «Катер»	3+ років	35	164,83	263,73	104502	167205	62703
44	Пазл «Професії»	6+ років	42	123,91	198,26	78559	125697	47138
45	Конструктор «Млин»	6+ років	53	133,17	213,07	84430	135086	50657
46	Пазл «Моя родина»	3+ років	79	165,23	264,37	104756	167611	62855

Кінець таблиці 3.9

№	Назва товару	Вік дитини	Кількість деталей	Собівартість, грн	Ціна реалізації, грн	Загальна вартість, грн	Сума реалізації, грн	Прибуток, грн
47	Конструктор «Підводний човен»	3+ років	41	95,21	152,34	60363	96584	36220
48	Пазл «Українська хата»	4+ років	100	191,03	305,65	121113	193782	72669
49	Пазл «Світлофор»	6+ років	33	199,77	319,63	124057	198490	74433
	Всього, грн					4 926 854	7 882 976	2 956 122

Таблиця 3.8 – Бюджет загальних витрат підприємства ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» на створення цеху для виготовлення дерев'яних конструкторів та пазлів

Стаття витрат	Сума, грн
Сировина (дерево, фарби, клей тощо)	2 800 905
Заробітна плата (6 працівників)	1 356 000
Оренда приміщення	360 000
Обладнання (верстати, інструменти)	495 000
Комунальні послуги	120 000
Інші витрати (упаковка, логістика тощо)	100 000
Адміністративні витрати	70 000
Маркетинг та реклама	120 000
Загальні витрати на рік	5 421 905

У таблиці 3.9 наведен рекомендований асортимент дерев'яних конструкторів та пазлів.

3.3 Економічна ефективність запропонованих рішень на ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

В таблиці 3.10 наведено показники діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» за проектом запропонованих рекомендацій на 2025 рік.

Таблиця 3.10 - Основні показники діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» після впровадження запропонованих рекомендацій

№	Показники	Значення		Відхилення	
		Факт 2024 р.	Проект 2025 р.	+/-	%
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	246107	253989,98	7882,98	3,20
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	172439	177365,86	4926,86	2,86
3	Валовий прибуток, тис. грн.	73668	76624,12	2956,12	4,01

Кінець таблиці 3.10

№	Показники	Значення		Відхилення	
		Факт 2024 р.	Проект 2025 р.	+/-	%
5	Чистий прибуток, тис.грн	210	2545	2335	
6	Валова рентабельність,%	29,93	30,17	0,24	
7	Рентабельність продажів,%	0,09	1,00	0,91	

За результатами, які наведено в таблиці 3.10, на 2025 рік прогноуються такі зміни:

- за рахунок впровадження цеху з випуску дерев'яних пазлів та конструкторів чистий дохід підприємства зросте на 7882,98 тис.грн (табл. 3.9 та 3.10);

- собівартість при зросте на 4926,85 тис.грн (табл. 3.9 та 3.10), не враховано витрати на закупівлю обладнання 495 тис.грн;

- валовий прибуток збільшиться на 2 956,12 тис.грн (табл. 3.9 та 3.10);

- підприємство отримає чистий прибуток в розмірі 2545 тис.грн (збільшення чистого прибутку складе 2335 тис.грн);

- валова рентабельність становитиме 30,17%, рентабельність продажів становитиме 1%.

Canvas ідеально підходить для бізнесу, який змінює модель з «тільки перепродажу» на «виробництво + продаж», тобто переходить до більшого контролю над продуктом і диференціації бізнесу.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено актуальне завдання теоретичного обґрунтування та розробки рішень з підвищення ефективності технологій управління підприємством.

Одержані результати дозволили зробити такі висновки.

1. Розглянуто, що технологія менеджменту – послідовне протікання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), в результаті якого реалізуються конкретні функції управління (управління виробництвом, фінансами, збутом тощо), тобто процес реалізації конкретних способів управління із застосуванням загальних функцій менеджменту. При цьому під технологіями управління слід розуміти цілеспрямований процес заснований на знаннях, досвіді та інтуїції, що реалізується в межах управлінських функцій із застосуванням методів і інструментів та направлений на досягнення бажаних результатів, а управлінська технологія розвитку – це сукупність методів, способів та інструментів управлінського впливу на систему та окремі підсистеми підприємства задля впровадження певної моделі розвитку організації.

Показано, що технології менеджменту мають чітко визначену мету: забезпечити процес перетворення об'єкта управління з вихідного стану в новий цільовий стан або забезпечити його гарантоване ефективне функціонування. Якщо метою є досягнення значних змін і забезпечення значущого розвитку підприємства, то потрібно поєднувати різні методики, включаючи інженерний, емпіричний та гуманітарний підходи одночасно.

Досліджено, що технології управління підприємством - це система методів, інструментів, підходів і програмного забезпечення, які використовуються для ефективного планування, організації, контролю та аналізу діяльності підприємства, тобто усе, що допомагає керівникам приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати роботу та досягати стратегічних цілей.

Продемонстровано, що в західному менеджменті виділяють три основні групи технологій: планування управлінських рішень; реалізації управлінських рішень; зміни структури організації. У нашій країні найбільш поширеним є тематично-галузеве угруповання технологій за відповідними розділами менеджменту (стратегічне управління, управління персоналом, управління бізнес-процесами, тощо), за функціями менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль) або за основними перспективами управління (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і розвиток).

Встановлено, що технології управління підприємством включають: управлінські підходи (методики) - класичний менеджмент, Lean Management, Agile / Scrum / Kanban, BSC, TQM; інформаційні технології - ERP-системи, CRM-системи, BI-системи, системи документообігу; автоматизацію процесів - впровадження програм для обліку, фінансів, персоналу, роботизація рутинних завдань (RPA – Robotic Process Automation); інструменти стратегічного управління - SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG; бізнес-моделі - Canvas, Value Proposition.

Підведено теоретичну базу та узагальнено управлінські технології для підприємства, що раніше займалося тільки продажем дитячих іграшок, а тепер планує запускати власне виробництво.

2. Аналіз ринку дитячих іграшок встановив:

- наслідки коронакризи та повномасштабного вторгнення росії в Україну привнесло хаос в розвиток та системи збуту продукції, з України виїхало кілька мільйонів жінок та дітей, магазини у зоні бойових дій закриті і прогнозувати обсяги виробництва та попиту дуже важко;

- обсяг реалізації ігор та іграшок на внутрішньому ринку України зріс з 135 млн грн у 2005 році до 8021,4 млн грн у 2023 році;

- частка продажу імпортованих іграшок збільшилася у 2023 році і склала 81,1%, частка іграшок українського виробництва становила 18,9%;

- з 2013 по 2023 рр. виробництво зросло в кілька разів, незважаючи на спад у 2022 р., найбільше значення було у 2021 р.;

- виробники загалом одержали збитки в 2014-2015 рр. і потім розпочався період зростання прибутковості та її стабілізація;

- рентабельність операційної діяльності у 2014-2015 рр. була віємною, далі відбувалось стабільне зростання, з піком у 2020 р. (16,8%) і незначним спадом до 2023 року;

- експорт-імпорт ігор та іграшок з України демонструє зростання експорту протягом 2023-2024 рр., і зменшення імпорту починаючи з 2021 р.

3. ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» тривалий час працювало на ринку як посередник у сфері продажу дитячих іграшок. Аналіз основних показників діяльності підприємства встановив:

- чистий дохід після зменшення у 2022 р. зріс на 81,8% у 2023 році і на 12% у 2024 році до 246107 тис.грн.;

- валовий прибуток після зменшення у 2022 р. зростав протягом 2023 - 2024 рр., в 2024 році становив 73,7 млн. грн.;

- чисельність персоналу в 2024 році становить 121 особу, середня зарплата одного працівника складає 8936 грн.;

- після збитків 2022 року, підприємство отримало чистий прибуток 8686 тис. грн у 2023 році і 210 тис. грн у 2024 році (зменшення на 8476 тис. грн);

- валова рентабельність коливається в межах 30%, рентабельність продажів в 2023 р. становила 4%, в 2014 р. тільки 0,09%;

- коефіцієнт загальної ліквідності після 2022 р. становить 0,96, швидкої ліквідності в 2024 році становить 0,24, абсолютної ліквідності поступово зростає з 0,06 у 2021 році до 0,15 у 2024 році.

ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» в своїй діяльності використовувало управлінські технології: CRM-система Zoho - ведення обліку клієнтів, історії покупок, маркетингових кампаній; технології логістичного менеджменту - планування закупівель від постачальників, ведення обліку залишків, замовлення товарів, інтеграція з кур'єрськими службами; управління запасами для оптимізації асортименту. ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» мало справу з технологіями торгівельного управління, без виробничої складової, реалізуючи основну мету -

максимізація продажів, ефективна логістика та робота з клієнтом, тобто комерційно-орієнтовану управлінську технологію, яка фокусується на логістиці, закупівлі, маркетингу та продажах.

3. Встановлено, що стрімкі зміни ринкової кон'юнктури, насичення імпортованими товарами, високий рівень конкуренції з боку великих онлайн-ритейлерів створили умови, в яких подальше зростання ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» лише за рахунок перепродажу стало обмеженим. Однією з ключових проблем залишається залежність від зовнішніх постачальників, що підвищує ризики перебоїв у постачанні, змін цінової політики та логістичних затримок. В умовах економічної нестабільності така модель бізнесу потребує вдосконалення.

4. Запропоновано стратегічне рішення - розширення діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» за рахунок впровадження власного виробництва - організувати цех з виробництва дерев'яних конструкторів та пазлів, що дозволить: контролювати якість продукції на всіх етапах виготовлення; розширити асортимент; розробляти унікальні моделі з урахуванням потреб українських споживачів; підвищити прибутковість діяльності; позиціонувати продукцію як вироблену в Україні та екологічну, що є важливою перевагою у ніші товарів для дітей; гнучко реагувати на попит та впроваджувати новинки без тривалого погодження з постачальниками.

Також в контексті удосконалення технологій менеджменту на підприємстві пропонуємо застосування Business Model Canvas (Полотно бізнес-моделі) для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» - візуальний шаблон, що дозволяє описати, проаналізувати та на одній сторінці бізнес-модель компанії. Canvas який складається з 9 блоків: Customer Segments – цільові клієнти / сегменти ринку, Value Propositions – цінні пропозиції (що ми даємо клієнту), Channels – канали доставки продукту / комунікації, Customer Relationships – відносини з клієнтами, Revenue Streams – звідки надходить дохід, Key Resources – основні ресурси, Key Activities – основні види діяльності, Key Partnerships – партнери / постачальники, Cost Structure – структура витрат.

5. Розраховано бюджети проєкту організації цеху з виробництва дерев'яних конструкторів та пазлів: витрат на сировину, на заробітну плату, на обладнання, на комунальні послуги, інших операційних витрат, витрат на маркетинг та рекламу. Загальні витрати на сировину за рік становлять 2 800 905 грн, що складають 51,7% від загального бюджету проєкту. Формування ефективної команди – один з найважливіших етапів успішного запуску цеху. У штаті передбачимо 6 спеціалістів, загальний фонд заробітної плати 1 356 000 грн на рік, тобто 25% загальних витрат. Інвестиції в обладнання, що забезпечує повний цикл деревообробки: від первинного розкрою (HOLZ-HER 1255) до тонкої обробки (шліфування, свердління, лакування) 495 000 грн, або 9,1% від загальних витрат. Наявність спеціалізованої камери лакування, вказує на забезпечення екологічності й безпеки виробництва. Маркетинговий бюджет складає 120 000 грн, або 2,2% загальних витрат і включає витрати на повний спектр просування: від онлайн-реклами до участі у виставках, значна увага приділена присутності на маркетплейсах та в соцмережах, що є доцільним кроком для продажу продукції, яка орієнтована на сучасних батьків.

Загальні витрати ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» на створення цеху для виготовлення дерев'яних конструкторів та пазлів 5 421 905 грн. Представлено рекомендований асортимент з розрахунком прибутку за кожною позицією.

6. Встановлено, що Canvas ідеально підходить для бізнесу, який змінює модель з «тільки перепродажу» на «виробництво + продаж», тобто переходить до більшого контролю над продуктом і диференціації бізнесу. Ефективність запропонованих рішень щодо удосконалення технологій управління підприємством для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» на 2025 рік: зростання чистого доходу на 7882,98 тис.грн, збільшення валового прибутку на 2 956,12 тис.грн, зростання чистого прибутку на 2335 тис.грн до 2545 тис.грн, валова рентабельність та рентабельність продажів становитиме 30,17% та 1% відповідно.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Кінас І. О. Технології управління розвитком підприємства в умовах сучасності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5(33). С. 771-783. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/11346/11405> (дата звернення: 17.04.2025).
2. Петришин Н., Давидчак М. Дослідження та удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-126> (дата звернення: 17.04.2025).
3. Жовновач Р. І., Петленко Т. Г., Орлова А. А. Технології управління підприємством в системі менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 18-23. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-2> (дата звернення: 17.04.2025).
4. Кривдик В. І. Сутність і види технології управління, та її місце у сучасній безпекології. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 1. С. 375–384. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2021-1-45> (дата звернення: 17.04.2025).
5. Нам'ясенко В. Базові принципи повоєнного розвитку України та окремих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № (70). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-160> (дата звернення: 17.04.2025).
6. Черкасова Т., Єпіфанова І. Технології економічної діагностики як базова складова економічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № (64). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-17> (дата звернення: 17.04.2025).
7. Шишковський С., Суховарова-Жорнова І., Коць О. Ідентифікація розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-2> (дата звернення: 21.04.2025).
8. Ковтун О. Методологія управління стійким розвитком підприємств:

визначення, структура. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-1> (дата звернення: 21.04.2025).

9. Бей Г., Синиченко А. Ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66> (дата звернення: 21.04.2025).

10. Силенко М. Стратегічне планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-77> (дата звернення: 21.04.2025).

11. Філіна С., Крутько О., Кужель, О. Теоретичні та методичні аспекти процесного підходу до управління підприємством. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3 (50), С. 382-385. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-57> (дата звернення: 26.04.2025).

12. Динник Є. В. Ефективне управління підприємством як основа його розвитку. Вісник університету «Україна». 2024. URL: № 11 (38). <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2024-11-38-04> (дата звернення: 26.04.2025).

13. Джур О., Гульман Д. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26> (дата звернення: 26.04.2025).

14. Жуй С. Механізм економічної поведінки підприємства: елементи та моделі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-78> (дата звернення: 26.04.2025).

15. Клевцевич Н.А. Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 1 (85). С. 72-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-85-11> (дата звернення: 26.04.2025).

16. Карлова О. Малишевський Ю. Інтелектуалізація процесів управління підприємствами в умовах глобалізаційних змін. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 19(38). URL: <https://doi.org/10.33296/2707->

[0654-19\(38\)-11](#) (дата звернення: 26.04.2025).

17. Литовченко О., Дячек В., Мітін М. Трансформація бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-36>

(дата звернення: 04.05.2025).

18. Дерба В. С. Штучний інтелект як інструмент вдосконалення ключових бізнес-процесів підприємства. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13284225> (дата звернення: 04.05.2025).

19. Заїка О., Чубка І. Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Серія економічна*. 2024. № 106. С. 47-55. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-106-05> (дата звернення: 04.05.2025).

20. Дарушин О.В. Боденчук С.В. Бузіян І.І. Технологія розробки і реалізації управлінських рішень в управлінні підприємством. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 2 (86). С. 67-71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2024-86-10> (дата звернення: 04.05.2025).

21. Бізнес-модель Остервальдера: що це таке? URL: <https://nektaryn.com/blog/biznes-model-osterval-dera-shcho-tse-take/> (дата звернення: 28.04.2025).

22. YouControl - сервіс перевірки контрагентів. ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39074876/ (дата звернення: 08.04.2025).

23. Опендатабот - сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній. ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ». URL: <https://opendatabot.ua/c/39074876> (дата звернення: 08.04.2025).

24. The Toy Association. *Circana: US 2024 Toy Sales Remain Flat, Moving From Correction to Consistency*. 2024. URL:

https://www.toyassociation.org/PressRoom2/News/2025_News/circana-us-2024-toy-sales-remain-flat-moving-from-correction-to-consistency.aspx

(дата звернення: 12.05.2025).

25. N.Y. Post. *The kidult toy industry is booming – now worth \$1 billion*. 2025. URL: <https://nypost.com/2025/03/30/lifestyle/the-kidult-toy-industry-is-booming-now-worht-1-billion/> (дата звернення: 12.05.2025).

26. The Guardian. *How YouTube (and Skibidi Toilet) changed the Christmas toys market*. 2024. <https://www.theguardian.com/media/2024/dec/21/youtube-skibidi-toilet-christmas-toys-market-tv> (дата звернення: 12.05.2025).

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.04.2025).

28. Як ринок іграшок встигає за сучасними тенденціями: кейси виробників та дистриб'юторів. URL: https://innovation.24tv.ua/yak-rinok-igrashok-vstigaye-za-suchasnimi-tendentsiyami-keysy_n1785574 (дата звернення: 18.05.2025).

29. Шаповал К. Українські виробники іграшок почувають себе краще, ніж може здатися. URL: <https://forbes.ua/inside/obirayte-ukrainske-dityachi-igrashki-z-ukraini-pidkoryuyut-svit-08072022-7073> (дата звернення: 18.05.2025).

30. Як змінився ринок іграшок за час війни та які тенденції на 2023-й. URL: https://rau.ua/novyni/rynok-igrushek-za-vremja-vojny/#google_vignette (дата звернення: 18.05.2025).

31. У 2024 році ринок дитячих іграшок може зрости на 10%. URL: <https://delo.ua/business/u-2024-roci-rinok-dityacix-igrasok-moze-zrosti-na-10-434242/> (дата звернення: 18.05.2025).

32. Ринок дитячих іграшок зросте на 15% у 2024 році – що купують українські батьки. URL: <https://www.ucsc.org.ua/rynok-dytyachyh-igrashok-zroste-na-15-u-2024-roczy-shho-kupuyut-ukrayinski-batky/> (дата звернення: 22.05.2025).

33. Чим грають діти у 2023 році: світові тренди та ринок України. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yaki-tendenciyi-na-rinku-igrashok-2023>

(дата звернення: 22.05.2025).

34. Тренди ринку іграшок 2025: що буде в топі? URL: <https://kiddisvit.ua/ua/news/trendy-rynka-igrushek-2025-cho-budet-v-tope/>

(дата звернення: 22.05.2025).

35. Українці все частіше обирають іграшки вітчизняного виробника — аналітики порталу Emporium. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/85817/>

(дата звернення: 22.05.2025).

36. ТОП-10 трендів ринку іграшок в Україні 2025 року. URL: <https://royaltoys.com.ua/ua/blog/top-10-trendv-rinku-grashok-v-ukran-2025-roku/?srsltid=AfmBOoqDHC->

[dcYhl3tCsPMof8iKSMc1ZDE4PtBpMEQ2_et4nfs0hR_V9](https://royaltoys.com.ua/ua/blog/top-10-trendv-rinku-grashok-v-ukran-2025-roku/?srsltid=AfmBOoqDHC-dcYhl3tCsPMof8iKSMc1ZDE4PtBpMEQ2_et4nfs0hR_V9)

(дата звернення: 22.05.2025).

37. Як аналізувати ринок іграшок в Україні і визначати найприбутковіші категорії іграшок. URL: <https://royaltoys.com.ua/ua/blog/yak-analzuvati-rinok-grashok-v-ukran--viznachati-naypributkovsh-kategor-grashok/?srsltid=AfmBOopwK3rn->

[XINmuTYGNKzWymI_DxHjPXnfTDb5l8zU49XURS_FZNE](https://royaltoys.com.ua/ua/blog/yak-analzuvati-rinok-grashok-v-ukran--viznachati-naypributkovsh-kategor-grashok/?srsltid=AfmBOopwK3rn-XINmuTYGNKzWymI_DxHjPXnfTDb5l8zU49XURS_FZNE)

(дата звернення: 17.05.2025).

38. Тренди ринку іграшок 2025: що варто додати до асортименту оптовикам та дропшиперам? URL: <https://royaltoys.com.ua/ua/blog/trendi-rinku-grashok-2025-shcho-varto-dodati-do->

[асортименту/?srsltid=AfmBOoqzp8LDfytQ6Px7-](https://royaltoys.com.ua/ua/blog/trendi-rinku-grashok-2025-shcho-varto-dodati-do-асортименту/?srsltid=AfmBOoqzp8LDfytQ6Px7-)

[EEGWcIJbGRxp7hB8oBuZbd86X4hy7_rU0_V](https://royaltoys.com.ua/ua/blog/trendi-rinku-grashok-2025-shcho-varto-dodati-do-асортименту/?srsltid=AfmBOoqzp8LDfytQ6Px7-EEGWcIJbGRxp7hB8oBuZbd86X4hy7_rU0_V) (дата звернення: 17.05.2025).

39. Зростання ринку на 15%: прогноз експертів для провідних гравців галузі іграшок. URL: <https://rau.ua/novyni/zrostantnja-rinku-na-15/>

(дата звернення: 07.04.2025).

40. Уряд підвищить рівень безпеки дитячих іграшок відповідно до норм ЄС. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/fd653b86-a8c5-4def-905c->

[68399df959b0?lang=uk-UA&title=UriadPidvischitRivenBezpechnostiDitiachikhIgrashokVidpovidnoDoNorms](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/68399df959b0?lang=uk-UA&title=UriadPidvischitRivenBezpechnostiDitiachikhIgrashokVidpovidnoDoNorms) (дата звернення: 10.04.2025).

41. Фінансова звітність ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ». <https://clarity-project.info/edr/39074876> (дата звернення: 10.04.2025).

42. Марусяк Н.Л. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2020. 172 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/1786/d09fd0bed181d196d0b1d0bdd0b8d0ba20d0a420d09020.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 05.04.2025).

43. Швець В.Я., Трифонова О.В., Баранець Г.В., Варяниченко О.В. Методичні рекомендації до виконання кваліфікаційної роботи ступеня бакалавра спеціальності 073 «Менеджмент». Дніпро : НТУ «ДП», 2019. 35 с.

44. Швець В.Я., Трифонова О.В., Барабан О.А. Вимоги до оформлення кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів спеціальності «Менеджмент». Дніпро: НТУ «ДП», 2018. 15 с.

ДОДАТОК А

Тези доповіді

Косніков О.О.

Студент Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Керівник: к.е.н., доцент Варяниченко О.В.

ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РІШЕНЬ У СФЕРІ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ»

Сучасні системи управління ґрунтуються на технологіях, оскільки технологія безпосередньо впливає на впровадження змін та процесів у підприємстві, і, отже, здатна перетворювати, модифікувати та оптимізувати всі процеси. Нові технології управління представляють собою інноваційні та організаційні методи, спрямовані на перетворення управління та функціонування підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та забезпечення майбутнього розвитку, який може відбуватися як поетапно, так і швидкими темпами [1].

Справжній виклик війни для українських підприємств полягає не тільки в тому, щоб вижити, а в тому, як і надалі просуватися вперед, зберігаючи свою діяльність стабільною.

Сучасна економічна наука розробила різноманітні методи досліджень, які допомагають сучасним організаціям сформувати ефективні моделі управління та застосувати найкращі практики для підвищення результативності бізнесу.

Методи менеджменту значно відрізняються між собою і повинні бути застосовані по відношенню до працівників, враховуючи усі особливості підприємства, специфіку його діяльності, ресурсні можливості, потреби співробітників тощо. Ефективні методи управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи будь-якого підприємства потрібно реалізовувати на основі самостійності їх розробки, досвідченості та професіоналізму менеджерів щодо впровадження управлінських технологій [2].

Технології управління підприємством включають: управлінські підходи (методики) - класичний менеджмент, Lean Management, Agile / Scrum / Kanban, BSC, TQM; інформаційні технології - ERP-системи, CRM-системи, BI-системи, системи документообігу; автоматизацію процесів - впровадження програм для обліку, фінансів, персоналу, роботизація рутинних завдань (RPA – Robotic Process Automation); інструменти стратегічного управління - SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця BCG; бізнес-моделі - Canvas, Value Proposition.

Вивчення методів інтеграції технологічних рішень у виробничі та управлінські процеси, аналіз впливу цих технологій на прийняття стратегічних та оперативних рішень, а також виявлення можливостей та викликів, що виникають у процесі їх впровадження є актуальним для підприємства ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» (м. Дніпро), яке займається закупівлею та продажем дитячих іграшок. Актуальність також визначається активним розвитком цього ринку в Україні та в світі. Загострення конкуренції спонукає розширювати асортимент та підвищувати якість продукції.

ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» в своїй діяльності використовувало управлінські технології: CRM-система Zoho - ведення обліку клієнтів, історії покупок,

маркетингових кампаній; технології логістичного менеджменту - планування закупівель від постачальників, ведення обліку залишків, замовлення товарів, інтеграція з кур'єрськими службами; управління запасами для оптимізації асортименту. ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» мало справу з технологіями торгівельного управління, без виробничої складової, реалізуючи основну мету - максимізація продажів, ефективна логістика та робота з клієнтом, тобто комерційно-орієнтовану управлінську технологію, яка фокусується на логістиці, закупівлі, маркетингу та продажах.

Але стрімкі зміни ринкової кон'юнктури, насичення імпорними товарами, високий рівень конкуренції з боку великих онлайн-ретейлерів створили умови, в яких подальше зростання ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» лише за рахунок перепродажу стало обмеженим. Однією з ключових проблем залишається залежність від зовнішніх постачальників, що підвищує ризики перебоїв у постачанні, змін цінової політики та логістичних затримок. В умовах економічної нестабільності така модель бізнесу потребує вдосконалення.

ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» рекомендується розширення діяльності за рахунок впровадження власного виробництва - організувати цех з виробництва дерев'яних конструкторів та пазлів, що дозволить: контролювати якість продукції на всіх етапах виготовлення; розширити асортимент; розробити унікальні моделі з урахуванням потреб українських споживачів; підвищити прибутковість діяльності; позиціонувати продукцію як вироблену в Україні та екологічну, що є важливою перевагою у ніші товарів для дітей; гнучко реагувати на попит та впроваджувати новинки без тривалого погодження з постачальниками.

Також застосування Business Model Canvas (Полотно бізнес-моделі) - дозволяє описати, проаналізувати бізнес-модель компанії. Canvas складається з 9 блоків: Customer Segments – цільові клієнти / сегменти ринку, Value Propositions – цінні пропозиції (що ми даємо клієнту), Channels – канали доставки продукту / комунікації, Customer Relationships – відносини з клієнтами, Revenue Streams – звідки надходить дохід, Key Resources – основні ресурси, Key Activities – основні види діяльності, Key Partnerships – партнери / постачальники, Cost Structure – структура витрат. Canvas ідеально підходить для бізнесу, який змінює модель з «тільки перепродажу» на «виробництво + продаж», тобто переходить до більшого контролю над продуктом і диференціації бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Кінас І. О. Технології управління розвитком підприємства в умовах сучасності. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 5(33). С. 771-783. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/наука/article/view/11346/11405>
2. Петришин Н., Давидчак М. Дослідження та удосконалення методів управлінського впливу керуючої системи на функціональні підрозділи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-126>

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-4 НТУ «Дніпровська політехніка»
Коснікова Олексія Олексійовича

Тема кваліфікаційної роботи: Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління підприємством

Тема кваліфікаційної роботи бакалавра є актуальною тому, що підприємства постійно стикаються з необхідністю адаптації до змін у зовнішньому середовищі, зростанням конкуренції та діджиталізацією бізнес-процесів. Це зумовлює підвищену увагу до впровадження сучасних технологій управління, які дозволяють оперативно приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати ресурси та підвищити ефективність діяльності. Проте впровадження управлінських технологій потребує не лише технічної реалізації, а й глибокого аналізу їх доцільності, економічної ефективності та впливу на результати роботи підприємства. Тому обґрунтування рішень щодо вибору та застосування відповідних технологій управління з урахуванням специфіки діяльності підприємства, що дозволяє забезпечити його сталий розвиток та конкурентні переваги є актуальним для ТОВ «КІДЦІ РІТЕЙЛ».

Косніков О.О. при виконанні кваліфікаційної роботи проявив концептуальні наукові та практичні знання, критичне осмислення теорій, принципів, методів і понять у менеджменті, зокрема технологій управління підприємством. Відповідь характеризує наявність концептуальних наукових та практичних знань; критичного осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у навчанні за спеціальністю та майбутній професійній діяльності, містить негрубі описки.

Відповідь характеризує уміння та навички застосовувати знання в практичній діяльності з негрубими помилками.

Косніков О.О. показав ефективну комунікацію, донесення до фахівців і нефахівців інформації, ідей, проблем, рішень, власного досвіду та аргументації; збирав, інтерпретував та застосовував різноманітні дані щодо діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» та достатнє володіння проблематикою галузі з незначними хибами. Зрозумілість відповідей на питання керівника кваліфікаційної роботи та підготовленої доповіді щодо захисту кваліфікаційної роботи. Мова: правильна; чиста; ясна; точна; логічна; виразна; лаконічна.

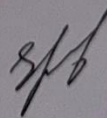
Косніков О.О. продемонстрував упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості - управління комплексними проектами, відповідальність за прийняття рішень в непередбачуваних умовах (не реалізовано дві вимоги).

Пояснювальна записка кваліфікаційної роботи та демонстраційний матеріал оформлені відповідно методичним рекомендаціям.

Результати кваліфікаційної роботи апробовані та опубліковано тези доповіді за темою «Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління підприємством ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» в матеріалах XXVI Всеукраїнської щорічної студентської науково-практичної конференції за міжнародною участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології», м. Одеса 22 квітня 2025 року.

Загалом кваліфікаційна робота Коснікова О.О. відповідає встановленим вимогам, демонструє відмінне досягнення результатів навчання для 6-ого кваліфікаційного рівня за НРК та заслуговує оцінки відмінно, 92 бали.

Керівник кваліфікаційної роботи
канд. екон. наук, доцент
кафедри Менеджменту



О.В. Варяниченко

РЕЦЕНЗІЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
студента групи 073-21-4 НТУ «Дніпровська політехніка»

Коснікова Олексія Олексійовича

Тема кваліфікаційної роботи:
 Обґрунтування ефективності рішень у сфері технологій управління підприємством

Тема кваліфікаційної роботи та розроблені завдання є актуальними та відповідають вимогам щодо професійної діяльності фахівця ступеня бакалавр за освітньою програмою Менеджмент.

Кваліфікаційна робота виконана відповідно методичних рекомендацій кафедри менеджменту. Зміст пояснювальної записки відповідає темі та поставленим завданням.

Використано сучасні методи наукових досліджень. Висновки та пропозиції обґрунтовано.

Запропоновані управлінські рішення мають практичну цінність для діяльності ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ». Використання Business Model Canvas при зміні бізнес-стратегії з перепродажу товарів на поєднання власного виробництва та продажу відкриває нові перспективи для розвитку підприємства, сприяє зміцненню ринкових позицій, підвищенню автономності та формуванню унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів.

Ефективність запропонованих управлінських рішень для ТОВ «КІДДІ РІТЕЙЛ» підтверджено необхідними розрахунками.

Результати кваліфікаційної роботи викладено чітко, грамотно, логічно, послідовно й аргументовано, стиль викладення науковий.

Серед зауважень слід відмітити наявність великого обсягу рисунків.

В цілому кваліфікаційна робота та демонстраційний матеріал бакалавра Коснікова О.О. відповідають чинним вимогам, якість роботи висока. Здобувач проявив відмінне володіння компетенціями.

Кваліфікаційна робота заслуговує оцінки відмінно, 90 балів і може бути рекомендована до захисту в ЕК за спеціальністю 073 Менеджмент, освітня програма «Менеджмент».

Рецензент

к.е.н. Олександр Косніков
професора кафедри менеджменту
НТУ «Дніпровська політехніка»

Олександр Косніков