

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА  
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

## БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Сучасні управлінські технології на підприємстві (на матеріалах ТОВ НВФ "АДВІСМАШ")»

**Виконала:** студентка 4  
курсу спеціальності  
073 Менеджмент  
Кручек Я.О

---

**Керівник:** доктор економічних наук,  
професор, професор кафедри  
Ковальчук С.В.

---

**Рецензент:** начальник економічного  
відділу Олександренко Г.П.

---

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Кручек Я.О. Сучасні управлінські технології на підприємстві ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 66 с.

У бакалаврській роботі досліджено сучасні підходи щодо використання інноваційних управлінських технологій на підприємстві.

В роботі розглянуто сутність та значення сучасних управлінських технологій в діяльності підприємств. Наведено характеристику прогресивних управлінських технологій.

Здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Проведено оцінювання ефективності використання управлінських технологій у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».

Визначено напрями вдосконалення використання сучасних управлінських технологій у діяльності підприємства. Розраховано основні показники ефективності пропонувані заходів. Запропоновані рекомендації можуть бути безпосередньо використані у діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» відділу з метою підвищення ефективності управління підприємством.

**Ключові слова:** управлінська технологія, інновації, збалансована система показників, бенчмаркінг, аутсорсинг, бюджетування, управління знаннями, ERP-система.

## ANNOTATION

**Kruchek Y.O. Modern Management Technologies at the Enterprise LLC NPF «ADVISMASH».** Qualification research paper (manuscript version). Bachelor's thesis submitted for the attainment of the Bachelor's degree in the specialty 073 Management. Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2025. 66 pages.

This bachelor's thesis explores modern approaches to the use of innovative management technologies in an enterprise.

The paper examines the essence and significance of contemporary management technologies in business operations. It investigates current trends in the development of advanced management tools.

An analysis of the financial and economic activities of LLC NPF «ADVISMASH» has been conducted. The effectiveness of management technologies employed at the enterprise has been assessed.

The thesis identifies directions for improving the use of modern management technologies within the company's operations. Key performance indicators of the proposed measures have been calculated. The provided recommendations can be directly implemented by LLC NPF “ADVISMASH” to enhance the efficiency of enterprise management.

**Keywords:** management technology, innovation, balanced scorecard, benchmarking, outsourcing, budgeting, knowledge management, ERP system.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1 .....	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ .....	8
1.1. Сутність та значення сучасних управлінських технологій в діяльності підприємств.....	8
1.2. Характеристика прогресивних управлінських технологій .....	15
РОЗДІЛ 2 .....	23
АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» .....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз використання управлінських технологій в діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» .....	23
2.2. Оцінювання ефективності використання управлінських технологій у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» .....	39
РОЗДІЛ 3 .....	45
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ» .....	45
3.1. Напрями вдосконалення використання сучасних управлінських технологій у діяльності підприємства .....	45
3.2. Оцінювання ефективності запропонованих заходів .....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	65
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Сучасні управлінські технології сприяють раціональній організації діяльності підприємства, дають можливість удосконалити процеси планування, управління та контролю. Завдяки цим технологіям управлінський персонал має змогу ефективно розподіляти наявні ресурси, здійснювати якісне управління трудовими ресурсами, вести облік фінансових потоків та інших активів. Впровадження управлінських технологій сприяє покращенню інформаційної взаємодії між учасниками управлінського процесу, забезпечує гнучку адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах. Зважаючи на вище вказане, дана тема є надзвичайно актуальною в умовах сьогодення.

Дослідженням сучасних управлінських технологій займалися такі вчені як: Бавико О.Є. [1], Білорус Т.В. [2], Божанова О.Д. [4], Брюховецька Н.Ю. [6], Верба В.А. [7], Гонорська А. В. [8], Данюк В.М. [9], Довбня С.Б. [10], Козаченко Г.В. [11], Лесик В. О. [17], Лобза А.В. [18], Осипенко А.М. [19] та інші. Проте, сьогодні залишається ще низка дискусійних питань щодо поняття «управлінські технології», класифікації, методології щодо оцінювання їх ефективності тощо.

**Мета дослідження** – розглянути теоретичні основи і дослідити особливості впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві, обґрунтувати напрями підвищення ефективності управлінської діяльності на основі інноваційних підходів.

Для досягнення поставленої мети слід вирішити такі **завдання**:

- розглянути сутність та значення сучасних управлінських технологій в діяльності підприємств;
- охарактеризувати прогресивні управлінські технології;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»;

- здійснити оцінку ефективності використання управлінських технологій у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»;
- запропонувати напрями впровадження сучасних управлінських технологій у діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності пропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є процес застосування управлінських технологій на підприємстві.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні напрями застосування сучасних управлінських технологій на підприємстві.

**Методи дослідження.** В роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме:

- методи індукції і дедукції, логічного узагальнення, аналізу і синтезу – використано для дослідження теоретичних аспектів;
- метод техніко-економічного аналізу застосовано для вивчення показників господарської діяльності підприємства за останні роки, оцінки тенденцій та визначення чинників, що вплинули на діяльність підприємства;
- фінансовий аналіз використано з метою оцінки фінансового стану підприємства та можливих кризових явищ у його діяльності;
- методи графічної інтерпретації результатів – застосовано для візуалізації результатів аналізу;
- метод експертних оцінок – використано для аналізу ефективності використання управлінських технологій у діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш»;
- метод моделювання – застосовано для розробки і апробації пропозиції щодо підвищення ефективності управлінських технологій у ТОВ НВФ «Адвісмаш».

**Практичне значення** одержаних результатів дослідження полягає в подальшому розвитку теоретичних і науково-методичних підходів щодо використання сучасних технологій управління.

**Апробація результатів дослідження.** Деякі положення та отримані результати бакалаврської роботи були опубліковані у збірниках матеріалів IV

Всеукраїнської інтернет-конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених, присвяченій 30-річчю факультету бізнесу та права «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок: актуальні питання розвитку, досягнення та інновації» (16 травня 2025 року, м. Луцьк).

**Інформаційна база дослідження** – чинне законодавство України; підручники, навчальні посібники, монографії, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених в періодичних виданнях, інформаційних ресурсах мережі Інтернет стосовно сучасних управлінських технологій; фінансова звітність ТОВ НВФ «Адвісмаш».

**Структура роботи.** Бакалаврська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 66 сторінок друкованого тексту, містить 16 рисунків та 17 таблиць, список використаних джерел становить 50 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

#### **1.1. Сутність та значення сучасних управлінських технологій в діяльності підприємств**

Управлінські технології широко застосовуються в сучасному світі та представляють собою комплекс інструментів, які використовуються для досягнення цілей організацій та підвищення ефективності управлінських процесів у різних сферах діяльності. Вони дозволяють організаціям ефективно впливати на всі види ресурсів і процесів з метою досягнення поставлених цілей, покращення продуктивності та забезпечення стабільного розвитку.

Значення управлінських технологій полягає в тому, що вони надають можливість оптимально організувати діяльність підприємства або установи, покращити процеси планування, управління та контролю. Ці технології допомагають керівництву ефективно розподіляти ресурси, вміло керувати персоналом і здійснювати облік фінансів та інших активів. Вони сприяють покращенню комунікації між учасниками процесів і забезпечують оперативну реакцію на зміни, що виникають у внутрішньому і зовнішньому середовищах. Завдяки цьому, керівництво може приймати обґрунтовані управлінські рішення і удосконалювати стратегічне планування.

Управлінські технології дозволяють забезпечити ефективне використання всіх видів ресурсів, включаючи фінансові, матеріальні та людські. Процес оптимізації ресурсів охоплює правильне розподілення фінансових і матеріальних ресурсів, управління людським капіталом та організацію процесів, що дозволяють досягти максимальних результатів з мінімальними витратами. Завдяки таким технологіям можна підвищити ефективність бізнес-процесів, раціоналізувати витрати та сприяти досягненню високих результатів за допомогою точного управління.

Крім того, управлінські технології дозволяють значно знижувати витрати часу та ресурсів на постановку і реалізацію цілей. Вони забезпечують наявність чіткої системи правил і підходів, що допомагають у досягненні практичних результатів при управлінні організацією. Важливим аспектом є також здатність технологій швидко адаптуватися до змін у середовищі підприємства, що дозволяє зберігати високий рівень конкурентоспроможності та забезпечувати стабільність.

Впровадження управлінських технологій в організаційну структуру сприяє кращому використанню ресурсів, підвищенню рівня ефективності праці та зменшенню ризиків, пов'язаних з неефективним управлінням. Вони дозволяють не тільки полегшити процеси планування і контролю, але й надати керівникам підприємства необхідні інструменти для прийняття обґрунтованих рішень, що сприяють сталому розвитку організації. В цілому, управлінські технології є необхідним інструментом для досягнення успіху у бізнесі, оскільки вони допомагають організувати ефективну взаємодію між усіма елементами підприємства та забезпечують високий рівень адаптивності до змінюваних умов.

З метою з'ясування сутності та змісту трактування поняття «технології управління» необхідно розглянути терміни «технологія» та «управління».

Що стосується технології взагалі, то етимологічно у перекладі з грецької означає: *te chne* – мистецтво, майстерність; *logos* – вчення [47, с. 70].

З огляду на це, технологія може бути визначена як наука або вчення про мистецтво виконання певних процесів або завдань. У широкому значенні, технологія – це сукупність знань, методів та інструментів, які використовуються для створення продукції, надання послуг або обробки економічних ресурсів з метою задоволення потреб людей. Технології не обмежуються лише виробничими процесами, а охоплюють також інформаційні, комунікаційні та управлінські аспекти.

Щодо самого терміну «управління», то це поняття вказує на процес організації, координації та контролю за ресурсами з метою досягнення поставлених цілей [28].

Управління включає в себе прийняття рішень, планування, організацію, мотивацію та моніторинг. Управлінський процес має на меті забезпечення ефективного використання ресурсів для досягнення бажаних результатів. Це не лише адміністративна функція, а й стратегічна діяльність, яка охоплює всі рівні організації, включаючи планування, організацію, виконання та контроль.

Таким чином, в широкому розумінні «технології управління» можна трактувати як сукупність методів, прийомів і інструментів, що застосовуються для організації та оптимізації процесів управління.

Провівши огляд літературних джерел, слід відмітити, що на сьогоднішній день існує досить багато підходів щодо визначення дефініції «технологія управління» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Науковці підходи щодо визначення поняття «технологія управління»

Автор, джерело	Визначення поняття «технологія управління»
Черчик Л.П. [46, с. 58]	«...» – сукупність теоретичних і прикладних знань щодо методів і форм використання елементів системи управління підприємством у процесах управління, що охоплюють усі внутрішні виробничі та управлінські процеси підприємства, а також його взаємодію із зовнішнім середовищем.
Чмутова І.М. [47, с. 71]	«...» – поєднання, логічна послідовність і взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур, що реалізуються в межах виконання управлінських функцій.
Білорус Т.В. [2].	«...» – систематизована послідовність процедур, що реалізуються через п'ять ключових етапів: постановку цілей (цільова стадія), опис поточного стану (дескриптивна), розробку варіантів рішень (прескриптивна), їх практичну реалізацію (реалізаційна) та оцінку результатів (ретроспективна).

Автор, джерело	Визначення поняття «технологія управління»
Бріттес Г., Фабіан Айяла Н., Даленогаре Л., [5, с. 383]	«...» – спосіб трансформації речовини, енергії та інформації, що реалізується в процесі виготовлення продукції, обробки й переробки матеріалів, складання готових виробів, здійснення контролю якості та управління. Технологія охоплює сукупність методів, прийомів, режимів функціонування, а також послідовність операцій і процедур, тісно пов'язаних із застосуванням засобів, обладнання, інструментів і матеріалів, що використовуються у виробничому процесі.
Верба В.А. [7, с. 52]	«...» – комплекс методів і прийомів, спрямованих на ефективне виконання управлінських функцій в організаційній системі.
Гуцалюк О. І. [9, с. 23]	«...» – сукупність виробничих методів і процесів, характерних для певної галузі виробництва, а також науково обґрунтований опис способів здійснення виробничої діяльності.
Козаченко Г.В., [14, с. 43]	«...» – впорядкована система методів і інструментів впливу на діяльність персоналу, що забезпечує реалізацію управлінських функцій.
Довбня С.Б., Найдовська А.О. [11, с. 179]	«...» – часова й просторова організація дій, спрямованих на цілеспрямований та узгоджений вплив на об'єкт управління, що забезпечує послідовне, доцільне, своєчасне, економічно обґрунтоване й результативне вирішення управлінських завдань шляхом розробки та реалізації відповідних рішень.
Лесик В. О., Григоренко В. М. [17]	«...» – алгоритмізована послідовність дій чи керуючих впливів на об'єкт управління, орієнтована на досягнення визначеної цілі, яка базується на спеціалізованих знаннях у межах конкретної предметної галузі.
Мажник Л. О. [20, с. 96]	«...» – це інформація, яка специфікує технологічний процес.
Осипенко А.М. [22, с. 87]	«...» – комплекс дій, теоретичних знань, методологічних підходів і технічних засобів, що використовуються у виробничій діяльності з метою отримання конкретного результату.

Джерело: систематизовано автором

Аналіз даних, представлених у таблиці 1.1, дозволяє виокремити шість основних підходів до трактування поняття «управлінська технологія». Зокрема, це:

- розуміння управлінської технології як сукупності знань;
- інтерпретація її як сукупності операцій та процедур;
- визначення як системи методів і процесів;
- розгляд управлінської технології як організованої сукупності дій;
- тлумачення її як інформаційної категорії;
- узагальнений підхід, відповідно до якого управлінська технологія трактується як поєднання дій, знань, методів і матеріальних засобів.

Проаналізовані визначення дозволяють констатувати, що більшість дослідників сходяться на тому, що технологія є комплексним поняттям, яке включає сукупність різних елементів. Водночас відсутня єдність думок щодо конкретного складу цих елементів — чи це знання, дії, методи, інструменти, операції, процедури тощо.

Таким чином, на основі проведеного аналізу численних визначень, пропонуємо власне узагальнене визначення поняття «управлінська технологія», яке, на нашу думку, є найбільш адекватним. Перед цим варто визначити основні вимоги до визначень в економічній науці та перелічити їх ключові ознаки.

У сфері економіки, подібно до інших наукових дисциплін, процес визначення (дефініції) є логічною операцією, що полягає у розкритті сутності поняття шляхом виокремлення його ключових та суттєвих характеристик. Ці характеристики повинні відокремлювати об'єкт дослідження від інших явищ і процесів, а також виокремлювати його серед економічних категорій. Для коректного вибору способу формулювання визначення необхідно першочергово визначити рівень деталізації та ступінь точності, які мають бути притаманні змісту поняття.

Згідно з логічними законами оберненого співвідношення між змістом і обсягом поняття, збільшення кількості характеристик, наведених у визначенні, спричинює зменшення обсягу поняття, тобто зниження кількості предметів, які воно охоплює, і навпаки. Таким чином, можна зробити висновок, що чим більш детальним і точним має бути визначення, тим більше інформації про

характеристики об'єкта слід включати, а у випадку більш абстрактного формулювання – кількість ознак має бути відповідно зменшена.

Для того, щоб дати власне визначення управлінської технології наведемо основні ознаки даної категорії:

- складові технології є взаємопов'язаними і не можуть розглядатися окремо одна від одної;
- операції та процедури мають чітку структурування як у часовому, так і в просторовому вимірах, тобто технологія визначає послідовність виконання операцій, процедур або функцій;
- технологія є відносним поняттям, що відображає організацію процесу та застосовується у порівнянні з іншими поняттями, наприклад: технологія виробництва, технологія роботи, технологія документообігу, технологія управління;
- технологія має тісний зв'язок із методами та засобами реалізації процесу [22, с. 87].

Отже, виходячи з наведеного, під технологією управління слід розуміти структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур і операцій, виконання яких спрямоване на реалізацію управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень та забезпечується відповідними методами й прийомами.

З метою виявлення впливу застосовуваних управлінських технологій на розвиток підприємства доцільним є їх структурування за відповідними класифікаційними ознаками.

Узагальнення наукових підходів та результатів досліджень дозволяє сформулювати класифікацію управлінських технологій, що подана у таблиці 1.2.

Отже, управлінські технології можна класифікувати за такими ознаками:

- за рівнем централізації;
- за рівнем інтеграції у функціонування суб'єкта господарювання;
- відповідно до розміру операційних одиниць;

- відповідно до порядку здійснення операцій та процедур;
- за рівнем поділу праці;
- відповідно до функціональної спрямованості;
- відповідно до предметної спрямованості;
- відповідно до горизонту технологічного циклу;
- відповідно до рівня автоматизації;
- відповідно до рівня управління.

Таблиця 1.2 – Класифікація технологій управління

Критерій класифікації	Види технологій
Рівень централізації:	- централізовані; - децентралізовані; - комбіновані.
Рівень інтеграції у функціонування підприємства	- інтегровані; - частково інтегровані; - неінтегровані.
Порядок виконання операцій та процедур	- послідовні; - паралельні; - послідовно-паралельні.
Розмір операційних одиниць	- технології з великими розмірами операційних одиниць; - технології із середніми розмірами операційних одиниць; - технології з малими розмірами операційних одиниць.
Рівень поділу праці	- вузькоспеціалізовані; - спеціалізовані; - технології зі змінною спеціалізацією.
Предметна спрямованість	- технології управління за цілями; - за відхиленнями; - за результатами; - за ситуацією.
Функціональна спрямованість	- технології мотивації; - технології контролю; - технології планування; - технології організації; - технології обліку; - технології аналізу; - технології оцінки.
Часовий горизонт технологічного циклу	- короткострокові; - середньострокові; - довгострокові.
Рівень автоматизації	- автоматизовані; - неавтоматизовані.
Рівень управління	- технології стратегічного управління; - технології оперативного управління.

Джерело: складено автором на основі [47]

Отже, значення сучасних управлінських технологій полягає у їх здатності забезпечити раціональну організацію діяльності підприємства чи установи, удосконалити процеси планування, управління та контролю. Завдяки цим технологіям управлінський персонал має змогу ефективно розподіляти наявні ресурси, здійснювати якісне управління трудовими ресурсами, вести облік фінансових потоків та інших активів.

Впровадження управлінських технологій сприяє покращенню інформаційної взаємодії між учасниками управлінського процесу, забезпечує гнучку адаптацію до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах.

## **1.2. Характеристика прогресивних управлінських технологій**

Сучасний арсенал технологій управління включає широкий спектр їх видів, які класифікуються за ступенем централізації, послідовністю виконання операцій і процедур, рівнем розподілу праці, об'єктною, предметною та функціональною спрямованістю, рівнем автоматизації, ступенем структуризації об'єкта управління та рівнем управління.

В узагальненому вигляді склад технологій, які використовуються в економічному управлінні, представлений технологіями стратегічного управління, технологіями управління маркетингом, технологіями бізнес-планування, технологіями управління персоналом, технологіями фінансового менеджменту, технологіями корпоративного управління, технологіями управління якістю, інформаційними технологіями, технологіями управління виробництвом, технологіями внутрішньофірмового обліку й контролю, технологіями операційного управління, технологіями структурування й організації бізнес-процесів, логістичними технологіями.

Дещо інший перелік управлінських технологій визначила консалтингова компанія «Bain & Company», яка провела опитування в Європі, Північній Америці, Азії, Середньому Сході, Латинській Америці (рис. 1.1).

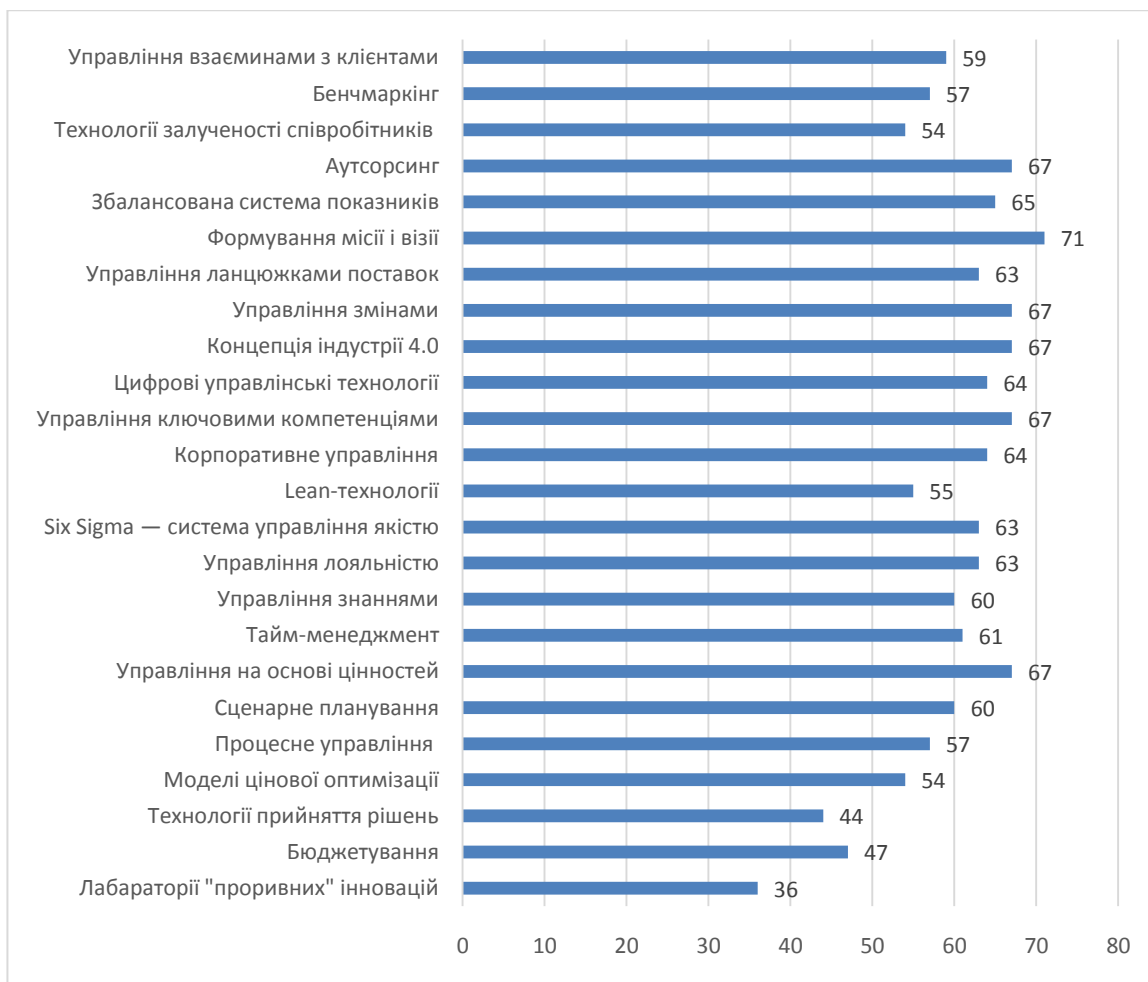


Рисунок 1.1 – Використання управлінських технологій у світі, %

Джерело: складено на основі [50]

Відповідно до результатів опитувань, серед найбільш поширених у світовій практиці управлінських технологій можна виокремити такі: формування місії та візії організації, управління взаєминами з клієнтами (CRM), бенчмаркінг, проведення опитувань щодо рівня залученості персоналу, використання аутсорсингу, а також впровадження збалансованої системи показників (BSC) тощо. Розглянемо дані управлінські технології більш детально.

Формування місії та візії – це базовий етап стратегічного управління, що визначає призначення організації та бажаний стан у майбутньому. Місія відображає основне завдання компанії, її цінності та орієнтацію на клієнта, тоді як візія окреслює довгострокову перспективу розвитку [47, с. 74].

Правильно сформульовані місія і візія виконують функцію орієнтиру для всіх зацікавлених сторін: працівників, клієнтів, партнерів. Вони сприяють формуванню єдиного корпоративного духу, визначають стратегічні пріоритети й допомагають позиціонувати організацію на ринку.

Управління взаєминами з клієнтами (CRM) – це стратегічна управлінська технологія, що фокусується на побудові, підтримці та зміцненні довготривалих відносин із клієнтами. CRM-системи дають змогу компаніям систематизувати взаємодію з клієнтами, відстежувати історію контактів, автоматизувати маркетинг, продажі та обслуговування. Вони дозволяють персоналізувати підходи до кожного клієнта, підвищуючи їхню лояльність та задоволеність [47, с. 76].

Використання CRM сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень на основі аналітики споживчої поведінки. Це дає змогу краще сегментувати ринок, прогнозувати продажі, знижувати витрати на залучення нових клієнтів і збільшувати прибутковість кожного контакту. У сучасних умовах CRM-технології виступають ключовим чинником конкурентоспроможності на ринку.

Бенчмаркинг – це технологія порівняння власної діяльності з найкращими практиками галузі або провідних організацій для виявлення напрямів удосконалення. Цей процес передбачає аналіз ключових показників ефективності, процедур, технологій та підходів конкурентів або «еталонних» компаній [43].

Застосування бенчмаркингу дозволяє ідентифікувати слабкі місця в управлінні, впроваджувати інновації, вдосконалювати внутрішні процеси, а також формувати конкурентні переваги. Важливо, що мова йде не про копіювання, а про адаптацію успішного досвіду до конкретних умов функціонування організації.

Опитування щодо залучення співробітників є ефективним інструментом вимірювання мотивації, задоволеності умовами праці, рівня довіри до керівництва та організаційної культури. Ця управлінська технологія допомагає

виявити фактори, що впливають на продуктивність праці, плинність кадрів і командну ефективність [11, с. 180].

Результати таких опитувань є основою для прийняття кадрових рішень, формування програм розвитку персоналу, покращення внутрішньої комунікації та корпоративної культури. В умовах глобальної конкуренції саме залученість співробітників стає критичним ресурсом успішності організації.

Аутсорсинг передбачає передачу частини бізнес-процесів або функцій зовнішнім постачальникам послуг. Це може стосуватись ІТ-підтримки, бухгалтерського обліку, логістики, HR-процесів тощо. Основною метою аутсорсингу є зосередження організації на своїй ключовій діяльності, зниження витрат і підвищення якості обслуговування [14, с. 115].

Важливою перевагою аутсорсингу є гнучкість: компанія може адаптуватися до змін ринку без значних внутрішніх перебудов. Проте ефективність цієї технології залежить від правильного вибору партнера, чітко визначених умов співпраці та контролю якості наданих послуг.

Однією з тенденцій є розвиток процесного управління (Business Process Management – BPM), яке передбачає розгляд організації як сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність управління, скоротити часові витрати, уникнути дублювання функцій і зосередитися на результаті. Процесне управління забезпечує підвищення прозорості організаційної структури, дозволяє ідентифікувати критичні точки в системі діяльності підприємства та оптимізувати ресурси. Успішне впровадження BPM потребує не лише технологічних змін, а й формування відповідної управлінської культури [2].

Іншою поширеною тенденцією є використання в управлінні збалансованої системи показників (Balanced Scorecard – BSC), що дозволяє підприємствам інтегрувати фінансові та нефінансові індикатори у систему управління [1, с. 15].

Основна мета технології збалансованої системи показників (Balanced Scorecard, BSC) полягає у трансформації стратегічного бачення керівництва

підприємства в конкретні дії, забезпечуючи цілісне поєднання стратегічного планування з операційною діяльністю та ключовими чинниками створення вартості. Відмінною особливістю BSC є її тісна інтеграція з бізнес-процесами, орієнтованими на задоволення потреб споживачів, у яких беруть участь усі працівники організації. У межах цієї технології фінансові та нефінансові показники поєднуються на основі логіки причинно-наслідкових зв'язків між цільовими результатами та ключовими факторами, що на них впливають. Концепція «балансу» в BSC має комплексний характер і передбачає гармонізацію між монетарними й немонетарними індикаторами, стратегічним і тактичним рівнями управління, минулою діяльністю та очікуваними результатами, а також між внутрішніми й зовнішніми аспектами функціонування підприємства.

Управління на основі цінностей (Values-Based Management) – ще один важливий напрям, який полягає в орієнтації організаційної діяльності на узгодження цінностей персоналу з місією, баченням та цілями підприємства [3, с. 68]. Такий підхід дозволяє підвищити мотивацію працівників, сформуванати сприятливий клімат у колективі та забезпечити соціальну відповідальність бізнесу. Особливого значення ця технологія набуває в умовах змінних ринкових орієнтирів і високої плинності кадрів.

Зростає популярність Lean-технологій (бережливого виробництва), які спрямовані на усунення втрат, раціоналізацію використання ресурсів і підвищення споживчої цінності продукції. Основними принципами Lean є фокус на споживачів, безперервне вдосконалення, потік цінності, витягування та досконалість. Їх ефективність доведена у таких секторах, як автомобілебудування, машинобудування, логістика, але сьогодні Lean-підходи активно впроваджуються і в сервісних галузях, сфері охорони здоров'я, освіти тощо [3, с. 71].

Паралельно з Lean-технологіями розвивається Six Sigma – система управління якістю, яка орієнтується на мінімізацію дефектів у бізнес-процесах. Вона базується на точному зборі даних, статистичному аналізі та вдосконаленні

процесів за допомогою сучасних інформаційних програм. Six Sigma дозволяє значно знизити витрати, підвищити якість продукції та задоволення споживачів, що особливо актуально для підприємств, орієнтованих на міжнародні стандарти.

На особливу увагу заслуговує впровадження управління знаннями (Knowledge Management) як основи інноваційного розвитку підприємств. Цей підхід дозволяє створити систему збереження, передачі та використання знань усередині організації, сприяє поширенню найкращих практик і підвищенню інтелектуального капіталу. Управління знаннями є критичним фактором успіху у високотехнологічних галузях, зокрема ІТ, інжинірингу.

У межах інституційного управління все більше уваги приділяється корпоративному управлінню, що передбачає побудову ефективної системи контролю та підзвітності між акціонерами, наглядовими радами та виконавчими структурами. Корпоративне управління відіграє суттєву роль у підвищенні інвестиційної привабливості підприємства, зменшенні внутрішніх ризиків і забезпеченні прозорості.

Також спостерігається активна інтеграція екологічних управлінських практик, таких як «зелений менеджмент», еко-інновації, циклічна економіка. Підприємства, які орієнтуються на сталий розвиток, не лише зменшують негативний вплив на довкілля, а й отримують економічні вигоди за рахунок зниження витрат, поліпшення репутації, виходу на нові ринки.

Важливою тенденцією, є впровадження цифрових управлінських технологій, що охоплюють автоматизацію процесів управління, застосування штучного інтелекту, машинного навчання, хмарних сервісів, систем ERP тощо. Такі рішення дозволяють не лише оперативно обробляти великі обсяги інформації, а й здійснювати прогнозне моделювання, оптимізувати логістику, автоматизувати бухгалтерію та управління персоналом [1, с. 23].

В епоху Індустрії 4.0 підприємства переходять до формату «розумного виробництва», де рішення приймаються в реальному часі на основі даних з сенсорів, IoT-пристроїв і алгоритмів аналітики. Водночас цифрова

трансформація потребує нових компетенцій від управлінського персоналу, змін організаційної культури та сталих інвестицій.

До ключових технологій, що формують основу концепції Індустрії 4.0 та забезпечують цифрову трансформацію підприємств, належать: штучний інтелект і машинне навчання, інтернет речей (IoT), технології обробки великих даних (Big Data), блокчейн, хмарні та периферійні обчислення тощо [6, с. 34].

Концепція Індустрії 4.0 висунула на перший план інтелектуальні технології, інтегрувавши їх у виробничі процеси та логістичні ланцюги. Використання інформаційно-цифрових технологій (ІЦТ), притаманних цій парадигмі, сформувало нові можливості для проектування, організації та управління підприємствами. У результаті виробничі структури трансформуються у так звані «розумні» підприємства, здатні до самонавчання, адаптації та прийняття рішень у режимі реального часу.

Таким чином, сучасні управлінські технології на підприємстві нині є не просто інструментом підвищення ефективності, а й стратегічною основою для інноваційного розвитку, адаптації до ринкових викликів і формування довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах інформаційного суспільства.

Отже, за результатами даного розділу зроблено наступні висновки:

- розглянуто основні підходи щодо визначення поняття «управлінська технологія». Запропоновано під технологією управління розуміти структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на реалізацію управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень та забезпечується відповідними методами і прийомами;

- здійснено класифікацію управлінських технологій за наступними ознаками: за ступенем централізації, за ступенем інтеграції у функціонування підприємства, за порядком виконання операцій та процедур, за розміром операційних одиниць, за ступенем поділу праці, за предметною спрямованістю,

за функціональною спрямованістю, за часовим горизонтом технологічного циклу, за рівнем автоматизації, за рівнем управління;

– встановлено, що в узагальненому вигляді склад технологій, які використовуються в економічному управлінні, представлений технологіями стратегічного управління, технологіями корпоративного управління, технологіями бізнес-планування, технологіями фінансового менеджменту, технологіями управління маркетингом, технологіями управління персоналом, технологіями управління якістю, інформаційними технологіями, технологіями операційного управління, технологіями управління виробництвом, логістичними технологіями, технологіями внутрішньофірмового обліку й контролю, технологіями структурування й організації бізнес-процесів.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика та аналіз використання управлінських технологій в діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

ТОВ «НВФ «Адвісмаш» — сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованих машин, запасних частин та інших виробів машинобудівної галузі.

Відповідно до своїх цілей і завдань, ТОВ «Адвісмаш НВФ» має право:

- укладати договірні відносини з юридичними та фізичними особами, а також виступати посередником між ними з питань, що стосуються виконання робіт (надання послуг), що належать до сфери діяльності Товариства;
- надавати кредити працівникам Товариства, а також іншим юридичним і фізичним особам;
- приймати на роботу працівників на умовах трудових договорів (контрактів) та інших формах, передбачених чинним законодавством;
- реалізовувати власну продукцію та майно за цінами і тарифами, які встановлюються самостійно або за договором, а у випадках, передбачених законодавством України, — за регульованими цінами і тарифами;
- здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, визначеному чинними нормативно-правовими актами та статутом;
- створювати філії, представництва і дочірні підприємства в Україні та за кордоном;
- виступати засновником (учасником) господарських товариств та інших суб'єктів господарювання;
- брати участь в асоціаціях та інших добровільних об'єднаннях підприємств, діяльність яких відповідає інтересам Товариства.

Проаналізуємо організаційну структуру управління ТОВ НВФ «Адвісмаш». Під загальною структурою підприємства розуміють сукупність виробничих та обслуговуючих підрозділів разом із апаратом управління. Організаційна структура ТОВ НВФ «Адвісмаш» представлена на рис. 2.1.

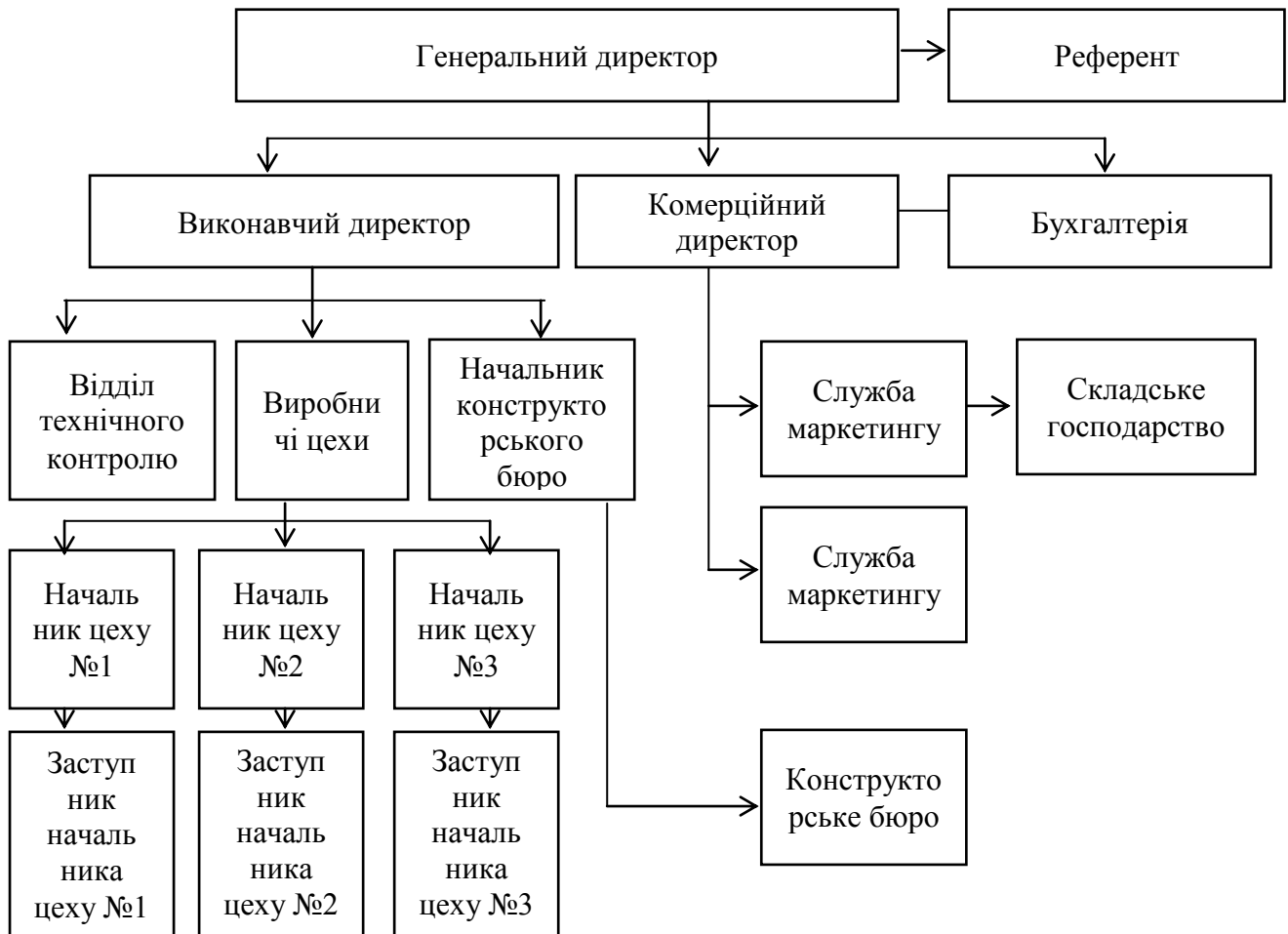


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

ТОВ НВФ «Адвісмаш» має цехову виробничу структуру, в якій усі функції управління централізовано підпорядковані виконавчому директору. Основу цієї структури становлять цехи та відділення, що виконують технологічно однорідні роботи. Виробнича структура включає основне виробництво, яке безпосередньо забезпечує виконання операцій з виготовлення деталей та їх подальшого складання.

Допоміжне виробництво включає складські приміщення для зберігання виготовленої продукції, транспортне відділення, що забезпечує доставку продукції споживачам, ремонтне відділення, а також підрозділ, відповідальний за прибирання виробничих приміщень.

Функції та повноваження основних керівників наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Функції та повноваження головних керівників ТОВ «Адвісмаш»

Посада працівника	Функції (види діяльності)	Відповідальність і повноваження
Директор	Організовує та координує діяльність працівників, контролює ефективність їх роботи та результати діяльності підприємства, щоб забезпечити досягнення визначених цілей і підтримку стабільності.	Несе відповідальність за результати роботи товариства
Виконавчий директор	Керує технічною підготовкою виробничої та господарської діяльності, а також координує основні виробничі процеси.	Відповідає перед директором за виробничі процеси
Комерційний директор	Здійснює управління комерційною діяльністю усього підприємства	Відповідає перед директором за надані фінансові ресурси на реалізацію комерційної діяльності
Головний бухгалтер	До його обов'язків належать функції бухгалтерського обліку, а також підготовка податкової та статистичної звітності.	Відповідає перед директором підприємства за ведення бухгалтерського, статистичного та управлінського обліку
Начальник дільниці	Керує виробничим процесом на конкретній дільниці.	Несе відповідальність перед технічним директором за всі технічні, технологічні та адміністративні процеси на дільниці.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, всі керівники мають чітко визначені повноваження, що сприяє ефективній роботі підприємства.

Ефективність організаційної структури оцінимо за допомогою експертного методу. Шкала оцінки від 1 до 5. Чим якісніший показник тим вищий бал оцінки. Інтегральний показник розраховується як середньоарифметичне по всіх критеріях.

Оцінювання ефективності організаційної структури ТОВ НВФ «Адвісмаш» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Оцінювання ефективності організаційної структури ТОВ ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Показник	Експерти			Середня оцінка
	Комерційний директор	Головний бухгалтер	Виконавчий директор	
Ступінь відповідності організаційної структури управління меті, цілям і завданням підприємства	4	4	5	4,3
Ступінь стійкості міжфункціональних зв'язків в організаційній структурі управління	3	4	3	3,3
Ступінь оптимальності вертикальних і горизонтальних зв'язків в організаційній структурі управління	4	3	4	3,7
Рівень повноти реалізації управлінських функцій в організаційній структурі управління	4	4	4	4,0
Рівень дублювання функцій	4	4	5	4,3
Рівень раціональності структури управління підприємством	4	4	4	4,0
Рівень гнучкості організаційної структури управління	3	3	4	3,3
Рівень керованості організаційної структури управління	4	3	4	3,7
Рівень еластичності організаційної структури управління	4	3	4	3,7
Інтегральний показник ефективності організаційної структури	-	-	-	3,8

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Отже, розрахувавши інтегральний показник ефективності організаційної структури слід зробити висновок, що він вище середнього рівня, але є наявні резерви щодо його зростання ( $3,8/5 \cdot 100 - 100 = 24\%$ ). Структура реалізації основних видів продукції на ТОВ НВФ «Адвісмаш» наведена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка обсягу та структури реалізації основних видів продукції на ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 рр.

Вид продукції	Роки						Темпи зростання, %	
	2021		2022		2023		2022/ 2021	2023/ 2022
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%		
Технологічне обладнання	13126,40	51,28	13893,67	53,24	48281,04	56,18	105,85	347,50
Запасні частини	3947,13	15,42	4378,96	16,78	13655,85	15,89	110,94	311,85
Ливарна продукція	3184,33	12,44	3614,34	13,85	12246,44	14,25	113,50	338,83
Ланцюги	2116,91	8,27	2669,65	10,23	9092,44	10,58	126,11	340,59
Інші види товарів та послуг	3222,73	12,59	1539,68	5,9	2664,14	3,1	47,78	173,03
Всього	25597,50	100,0	26096,30	100,0	85939,90	100,0	101,95	329,32

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

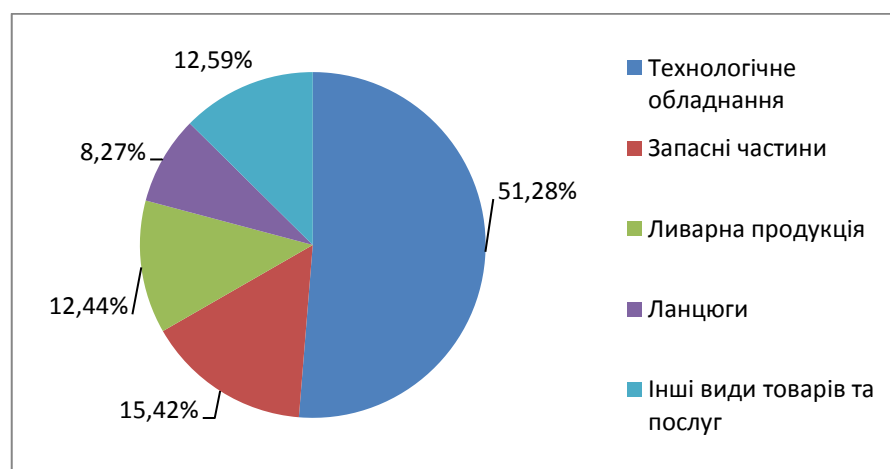


Рисунок 2.3 – Структура реалізованої продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2021 році

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства та власних розрахунків

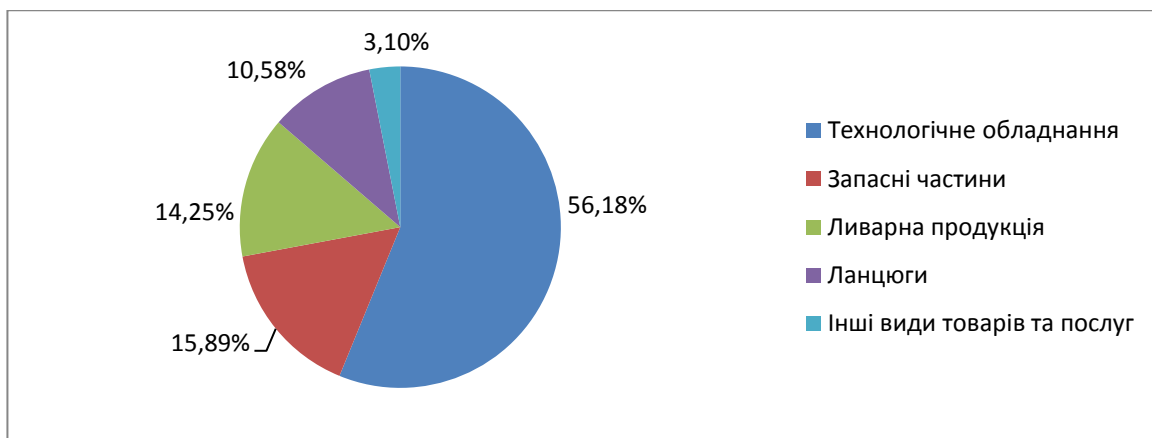


Рисунок 2.4 – Структура реалізованої продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2023 році

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства та власних розрахунків

У 2021-2023 роках відбулися зміни в структурі реалізації продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Технологічне обладнання залишалося основним видом продукції, який займає найбільшу частку у структурі реалізації, по даній товарній групі відбувається постійне зростання її частки: 2021 р. – 51,28%, 2022 р. – 53,24% і 2023 р. – 56,18% . В цілому обсяг продажів технологічного обладнання зріс на 105,85% у 2022 році та на 347,50% у 2023 році, що вказує на його високий попит.

Запасні частини показали стабільний приріст: їх обсяг збільшився на 10,94% у 2022 році та на 311,85% у 2023 році. Частка запасних частин у загальному обсязі продажів залишалася в межах 15-16%, що вказує на стабільний попит на цей вид продукції.

Ливарна продукція продовжувала зростати: обсяг її реалізації збільшився на 13,50% у 2022 році та на 338,83% у 2023 році. Частка ливарної продукції в загальній структурі продажів також зросла з 12,44% в 2021 році до 13,85% в 2022 році та до 14,25% в 2023 році.

Товарна група «ланцюги» мала стійке зростання обсягів продажу: приріст у 2022 році становив 26,11%, а в 2023 році – 340,59%. Частка ланцюгів у

загальній структурі реалізації зросла з 8,27% у 2021 році до 10,23% у 2022 році і до 10,58% у 2023 році.

Інші види товарів і послуг зазнали значного зниження в 2022 році (зниження на 47,78%), що призвело до скорочення їх частки в загальній структурі з 12,59% у 2021 році до 5,9% в 2022 році. Проте в 2023 році обсяг продажів цих товарів зріс на 173,03%, але частка все ще залишалася низькою – 3,1%. Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства є важливим інструментом оцінки ефективності його роботи. Він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, визначити резерви для підвищення продуктивності та покращення фінансових результатів. Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 р. наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 р.

Показники	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.		2023 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
Обсяг виробленої продукції	тис. грн	23097,2	22623,2	97,94	77627,4	343,13
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	25597,5	26096,3	101,95	85939,9	329,32
Середньоспискова чисельність:		61	52	101,949	53	329,32
- працівників						
- робітників	Осіб	56	48	85,71	49	102,08
Середньорічний виробіток:		419,63	501,85	85,71	1621,51	1,00
- одного працівника	тис. грн					
- одного робітника		457,09	543,67	118,94	1753,88	322,60
Фонд оплати праці	тис. грн	7658,6	6892,4	90,00	65190	945,82
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	1046	1105	105,64	1230	111,31
Собівартість реалізованої	тис. грн	21169,1	22182,2	104,79	51918,5	234,05

продукції						
-----------	--	--	--	--	--	--

Показники	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.		2023 р.	
			абсол. знач.	у % до попер. року	абсол. знач.	у % до попер. року
Чистий прибуток (збиток) всього	тис. грн	924,1	1101,8	119,23	21919,5	1989,43
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,83	0,85	102,78	0,60	71,07
Рентабельність продукції, робіт, послуг,	%	3,61	4,22	116,95	25,51	604,10
Рентабельність витрат	%	4,37	4,97	113,78	42,22	849,98
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн	6680,9	4851	72,61	18322	377,70
Фондовіддача	грн/грн	3,83	5,38	140,41	4,69	0,87

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

За допомогою інформації, наведеній у табл. 2.3, проаналізовано основні техніко-економічні показники, які дозволяють зробити висновок про зміни, що відбулися у процесі здійснення господарської діяльності.

У 2021 році обсяг виробленої продукції складав 23 097,2 тис. грн, у 2022 році зменшився на 2,06%, становлячи 22 623,2 тис. грн. Однак у 2023 році спостерігається суттєве зростання обсягу виробленої продукції на 343,13% до 77 627,4 тис. грн порівняно з попереднім роком.

Проаналізувавши чистий дохід від реалізації продукції, бачимо, що він має зростаючу динаміку та збільшився з 25 597,5 тис. грн у 2021 р. до 85 939,9 тис. грн у 2023 р. Збільшення складає 60 342,4 тис. грн, або 235,7%. Це пояснюється значним розширенням обсягів виробництва та зростанням ринків збуту продукції.

Загалом, темпи зростання чистого доходу та обсягу виробленої продукції мають схожу динаміку в 2023 році, проте обсяг виробленої продукції зріс дещо більше (рис. 2.5).

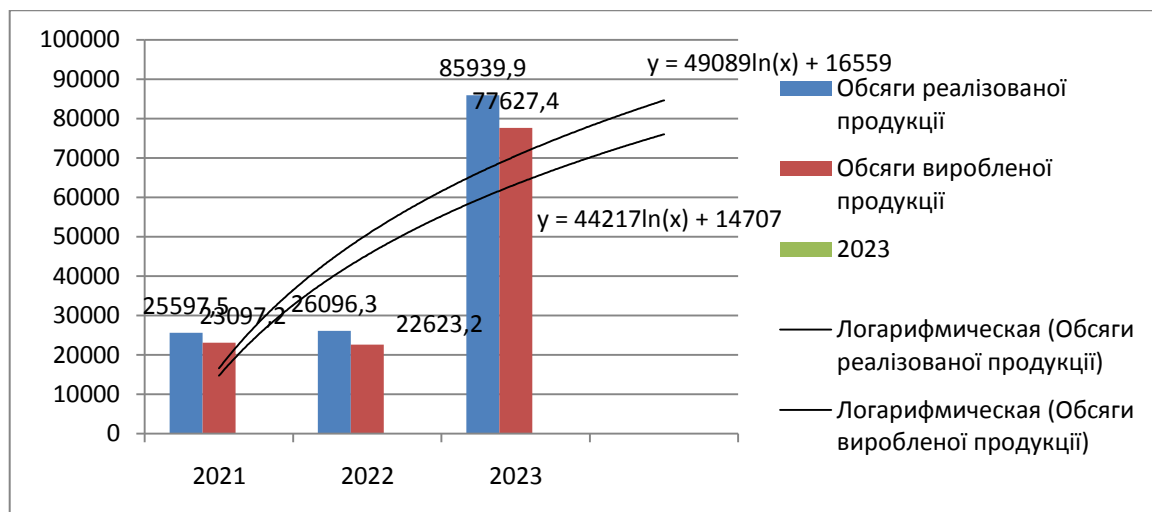


Рисунок 2.5 – Динаміка виробленої та реалізованої продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства

Аналізуючи показники праці, маємо такі характеристики:

- чисельність персоналу у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшилась з 61 до 53 осіб;
- чисельність робітників зменшилася з 56 осіб до 49 осіб;
- продуктивність праці одного працівника у 2023 році порівняно з 2021 роком зросла з 419,63 тис. грн до 1 621,51 тис. грн;
- продуктивність праці одного робітника мала аналогічну тенденцію та у 2023 році становила 1 753,88 тис. грн;
- фонд оплати праці зріс з 7 658,6 тис. грн (2021 р.) до 65 190 тис. грн (2023 р.), що пов'язано з ростом заробітної плати з 1 046 грн до 1 230 грн

Щоб оцінити вплив показників праці на зміну обсягів реалізованої продукції у 2023 році порівняно з 2021 роком, проведемо факторний аналіз.

Модель реалізованої продукції має вигляд:

$$V = N \times Wp \quad (2.1),$$

де:  $V$  – обсяг реалізованої продукції;

$N$  – чисельність працівників;

$Wp$  – річний виробіток працівника.

Таблиця 2.4 – Розрахунок впливу на обсяги реалізованої продукції методом ланцюгових підстановок

Підстановка	Чисельність працівників (N), осіб	Річний виробіток (Wp), тис. грн	Узагальнюючий показник V, тис. грн	Вплив фактора на обсяг реалізованої продукції, тис. грн
Базові значення	61	419,63	25 597,5	-
Зміна N	53	419,63	22 240,4	-3 357,1
Зміна Wp	53	1 621,51	85 939,9	63 699,5

Джерело: розраховано автором

Отже, у 2023 році порівняно з 2021 роком обсяг реалізованої продукції збільшився за рахунок зростання продуктивності праці на 63 699,5 тис. грн, а чисельність працівників, навпаки, мала негативний вплив (-3 357,1 тис. грн), що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Собівартість реалізованої продукції має аналогічну до чистого доходу динаміку, її приріст за період 2021-2023 рр. становив 30 749,4 тис. грн, або 145,3%.

Чистий прибуток у 2021 році склав 924,1 тис. грн, у 2022 році – 1 101,8 тис. грн, а у 2023 році підприємство отримало чистий фінансовий результат у розмірі 21 919,5 тис. грн, що свідчить про стрімке зростання прибутковості бізнесу.

Показники рентабельності продукції та рентабельності витрат мали позитивну динаміку. У 2023 році вони відповідно становили 25,51% та 42,22%, що значно перевищує рівень 2021 року (3,61% та 4,37% відповідно).

Середньорічна вартість основних засобів у 2023 році зросла до 18 322 тис. грн проти 6 680,9 тис. грн у 2021 році. Фондовіддача у 2023 році знизилася до 4,69 грн/грн у порівнянні з 5,38 грн/грн у 2022 році.

Витрати на 1 грн реалізованої продукції знизилися з 0,83 грн у 2021 році до 0,60 грн у 2023 році, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів підприємства.

Загалом, аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 роки свідчить про значне зростання виробничої та фінансової ефективності підприємства, що досягнуто завдяки збільшенню продуктивності праці та підвищенню прибутковості продукції.

Для оцінки фінансового стану ТОВ НВФ «Адвісмаш» проведемо аналіз показників ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності.

Проведемо аналіз ліквідності підприємства за допомогою показників, що наведені в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз коефіцієнтів ліквідності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р, +, -
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	0,04	0,07	0,84	0,80
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,8-1	0,46	0,49	2,77	2,31
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5- 2	2,15	2,79	7,10	4,95

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт абсолютної ліквідності протягом аналізованого періоду суттєво зріс: з 0,04 у 2021 році до 0,84 у 2023 році. Це свідчить про значне збільшення обсягу найбільш ліквідних активів (грошових коштів та їх еквівалентів) у структурі балансу підприємства. Водночас, отримане значення перевищує нормативний діапазон (0,2-0,35), що може свідчити про неефективне використання грошових коштів, тобто їхнє накопичення без спрямування у розвиток бізнесу.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє стрімке зростання – з 0,46 у 2021 році до 2,77 у 2023 році. Це означає, що підприємство значно

збільшило частку високоліквідних активів (грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій, дебіторської заборгованості), що дає можливість швидко покривати поточні зобов'язання. Проте отриманий у 2023 році показник значно перевищує нормативний діапазон (0,8-1), що може свідчити про надлишковий рівень ліквідності та, ймовірно, недостатню ефективність управління активами.

Коефіцієнт поточної ліквідності також перевищує нормативний рівень (1,5-2), збільшившись із 2,15 у 2021 році до 7,10 у 2023 році. Така динаміка свідчить про значне перевищення оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями, що з одного боку говорить про фінансову стійкість підприємства, але з іншого – може вказувати на нераціональну структуру активів і можливу неефективність управління оборотним капіталом.

Динаміку показників фінансової стійкості ТОВ НВФ «Адвісмаш» наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 рр.

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р, +, -
		2021	2022	2023	
Коефіцієнт незалежності	Більше 0,6	0,26	0,33	0,55	0,29
Коефіцієнт фінансової залежності	1,67-2,5	3,88	3,04	1,83	-2,05
Коефіцієнт заборгованості	0,4-0,6	0,74	0,67	0,19	-0,55
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,8	0,35	0,49	2,82	2,47

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт незалежності показує частку власного капіталу в загальній сумі активів підприємства. Його нормативне значення має бути більше 0,6.

Протягом аналізованого періоду коефіцієнт поступово зростав (з 0,26 у 2021 році до 0,55 у 2023 році), однак він все ще не досяг нормативного рівня. Це свідчить про недостатню фінансову незалежність підприємства, але позитивним є тренд до покращення.

Коефіцієнт фінансової залежності, що відображає відношення загальних активів до власного капіталу, має нормативні межі 1,67-2,5. У 2021 та 2022 роках значення цього показника суттєво перевищувало норматив (3,88 та 3,04 відповідно), що вказує на значну залежність підприємства від позикових коштів. Однак у 2023 році коефіцієнт знизився до 1,83, що є позитивною динамікою та свідчить про зменшення фінансових ризиків.

Коефіцієнт заборгованості, що характеризує частку залучених коштів у загальній структурі капіталу, має нормативний діапазон 0,4-0,6. У 2021 та 2022 роках цей показник перевищував норму (0,74 та 0,67 відповідно), що вказувало на підвищені ризики. Проте у 2023 році коефіцієнт знизився до 0,19, що свідчить про значне скорочення боргового навантаження та покращення фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стабільності має бути більше 0,8. У 2021 та 2022 роках його значення було значно нижчим за норматив (0,35 та 0,49 відповідно), що свідчить про низьку фінансову стійкість підприємства. Проте у 2023 році коефіцієнт різко зріс до 2,82, що демонструє суттєве покращення структури капіталу та збільшення частки власних ресурсів у фінансуванні діяльності підприємства.

Загалом, аналіз показників свідчить про позитивні зміни у фінансовій структурі підприємства протягом аналізованого періоду. Хоча деякі показники все ще не відповідають нормативним значенням, тенденція до покращення фінансової незалежності та стабільності є очевидною.

В табл. 2.7 наведено динаміку показників ділової ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Коефіцієнт оборотності активів відображає ефективність використання підприємством своїх активів. У ТОВ «Адвісмаш» цей показник у 2021 році становив 0,51, у 2022 році зріс до 0,60, а в 2023 році зменшився до 0,52 обертів.

Відповідно, можна зробити висновок, що в 2023 році підприємство дещо знизило ефективність використання своїх активів порівняно з попереднім роком, що може бути результатом зниження активності чи зміни в стратегії використання ресурсів.

Таблиця 2.7 – Динаміка показників ділової активності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р, +, -
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оборотності активів	0,51	0,60	0,52	0,01
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,30	1,36	2,38	1,08
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	7,52	10,35	9,34	1,82
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	10,82	13,28	7,14	-3,69
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,37	1,40	2,35	0,98
Термін одного обороту дебіторської заборгованості, дні	3,75	3,29	2,88	-0,87
Термін одного обороту кредиторської заборгованості, дні	49	35	39	-9
Термін одного обороту матеріальних запасів, дні	41	32	85	44
Термін одного обороту власного капіталу	97	111	127	29

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Цей коефіцієнт з 1,30 в 2021 році зріс до 2,38 у 2023 році, що свідчить про покращення в частині перетворення дебіторської заборгованості на грошові засоби. Зростання на 1,08 обертів є позитивним сигналом і вказує на більш ефективне управління дебіторською заборгованістю.

У 2021 році цей показник становив 7,52 обертів, в 2022 році зріс до 10,35, а в 2023 році дещо знизився до 9,34 обертів. Збільшення коефіцієнта в попередні роки свідчить про покращення оборотності зобов'язань, але деяке

зниження в 2023 році може вказувати на сповільнення темпів оплати зобов'язань або зміни в політиці компанії щодо розрахунків з постачальниками.

Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів знизився з 10,82 в 2021 році до 7,14 у 2023 році. Це вказує на зменшення швидкості реалізації запасів, що може свідчити про уповільнення виробничих процесів або зниження попиту на продукцію.

Власний капітал підприємства демонструє тенденцію до зростання: коефіцієнт збільшився з 1,37 в 2021 році до 2,35 в 2023 році. Це свідчить про ефективне використання власних коштів у виробничих процесах і підвищення ефективності інвестицій.

Термін обороту дебіторської заборгованості зменшився з 3,75 днів в 2021 році до 2,88 днів в 2023 році. Це позитивний результат, що свідчить про швидше отримання коштів від дебіторів.

Термін обороту кредиторської заборгованості скоротився з 49 днів у 2021 році до 39 днів у 2023 році. Це також є позитивною тенденцією, яка вказує на зменшення часу між отриманням товарів чи послуг і оплатою за них.

Термін обороту матеріальних запасів значно зріс з 41 дня в 2021 році до 85 днів в 2023 році. Це є негативним показником і вказує на погіршення швидкості реалізації запасів або зростання їхніх залишків.

Термін обороту власного капіталу з 97 днів в 2021 році збільшився до 127 днів у 2023 році. Це свідчить про те, що підприємство стало витрачати більше часу на використання власного капіталу в своїх виробничих процесах, що може бути ознакою погіршення фінансової ефективності.

На ТОВ НВФ «Адвісмаш» частково використовуються управлінські технології деякими керівниками, зокрема: стратегічне управління, контролінг, фінансовий менеджмент тощо.

## 2.2. Оцінювання ефективності використання управлінських технологій у ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції особливого значення набуває ефективне застосування управлінських технологій на підприємствах. Саме вони виступають інструментом забезпечення адаптивності, підвищення продуктивності та досягнення стратегічних цілей організації. З огляду на це, надзвичайно важливим є не лише впровадження сучасних управлінських технологій, а й системне оцінювання їх ефективності з метою своєчасного коригування управлінських рішень і процесів.

У цьому підрозділі здійснюється оцінювання ефективності використання управлінських технологій на прикладі діяльності ТОВ НВФ «АДВІСМАШ». Аналіз спрямований на виявлення сильних і слабких сторін у практиці застосування відповідних технологій, визначення їх впливу на ключові показники результативності підприємства та формування рекомендацій щодо подальшого вдосконалення управлінської системи.

З метою оцінювання використання управлінських технологій на ТОВ НВФ «Адвісмаш» побудуємо анкету (Додаток А) та систематизуємо відповіді на дані питання вищого керівництва у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Оцінка використання управлінських технологій вищим керівництвом ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Питання	Виконавчий директор	Комерційний директор	Головний бухгалтер
Чи використовуєте Ви у своїй роботі технологію побудови «дерева цілей»?	Так	Частково	Ні
Які рівні планування Ви застосовуєте у своїй діяльності?	Стратегічне, тактичне	Тактичне, оперативне	Оперативне

Питання	Виконавчий директор	Комерційний директор	Головний бухгалтер
Які методи прийняття рішень Ви найчастіше використовуєте?	Мозковий штурм, управління ризиками	Наради, індивідуальні рішення	Наради, управління ризиками
Як Ви оцінюєте ефективність прийнятих рішень?	Контроль виконання, моніторинг показників	Внутрішній аналіз	Моніторинг показників, внутрішній аналіз
Чи переглядаєте Ви структуру управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі?	Регулярно	Час від часу	Час від часу
Які технології контролю Ви застосовуєте?	Контролінг, управлінський аудит	Управлінський аудит, внутрішній аудит	Внутрішній аудит
Як часто Ви проводите внутрішній аудит?	Щокварталу	Раз на рік	Раз на рік
Чи використовуєте Ви технології управління персоналом?	Відбір і підготовка персоналу, розміщення та просування персоналу	Формування ефективної команди	Нарощування і реалізація людського капіталу
Як Ви оцінюєте ефективність роботи персоналу?	КРІ, оцінка керівника	Оцінка керівника	КРІ
Які технології управління ресурсами Ви застосовуєте у своїй роботі?	Фінансовий менеджмент, маркетинговий менеджмент	Маркетинговий менеджмент, логістика	Фінансовий менеджмент, управління оподаткуванням
Які заходи Ви вживаєте для підвищення ефективності використання ресурсів?	Оптимізація витрат, автоматизація процесів	Впровадження нових технологій, автоматизація процесів	Оптимізація витрат, автоматизація процесів

Джерело: складено автором

Аналіз свідчить, що на підприємстві ТОП-менеджментом активно використовуються сучасні управлінські технології, але з певними відмінностями між керівниками. Виконавчий директор застосовує найбільш широкий спектр методів стратегічного управління, контролінгу та управління персоналом. Комерційний директор робить акцент на маркетингових та логістичних аспектах, тоді як головний бухгалтер зосереджується на фінансовому менеджменті та контролі.

Загалом підприємство демонструє високий рівень впровадження управлінських технологій, тому наступним етапом є аналіз ефективності використання даних технологій.

Для аналізу ефективності використання управлінських технологій ТОВ НВФ «Адвісмаш» проаналізуємо показники рентабельності (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз показників рентабельності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р, +, -
	2021	2022	2023	
Рентабельність витрат на управлінські технології, %	16,36	17,52	143,68	127,32
Рентабельність активів, %	3,49	0,49	3,65	0,16
Рентабельність власного капіталу, %	13,53	1,50	6,66	-6,87
Рентабельність чистого доходу, %	3,61	0,46	2,31	-1,30
Рентабельність основних засобів, %	13,83	2,46	10,86	-2,97

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Рентабельність витрат на управлінські технології у 2021 році склала 16,36%, у 2022 році відбулося незначне зростання показника до 17,52%, а у 2023 році показник збільшився до 143,68%, що вказує на зростання ефективності використання управлінських технологій.

У 2021 році рентабельність активів становила 3,49%, у 2022 році знизилася до 0,49%, а в 2023 році знову зросла до 3,65%. Це свідчить про позитивну динаміку у 2023 році, оскільки показник зріс на 0,16% порівняно з 2021 роком, що вказує на поліпшення ефективності використання активів.

У 2021 році рентабельність власного капіталу була на рівні 13,53%, що є досить високим показником. У 2022 році цей показник суттєво зменшився до 1,50%, а в 2023 році зріс до 6,66%. Проте в порівнянні з 2021 роком, рентабельність знизилася на 6,87%. Це свідчить про зниження ефективності використання власних коштів підприємства у порівнянні з попередніми роками.

У 2021 році рентабельність чистого доходу становила 3,61%, проте у 2022 році цей показник знизився до 0,46%, а в 2023 році підвищився до 2,31%. Відносно 2021 року показник знизився на 1,30%, що може свідчити про зменшення прибутковості підприємства.

У 2021 році рентабельність основних засобів становила 13,83%, що було досить високим показником. Однак у 2022 році цей показник знизився до 2,46%, і хоча в 2023 році він знову зріс до 10,86%, порівняно з 2021 роком він зменшився на 2,97%. Це вказує на те, що підприємство не використовувало свої основні засоби настільки ефективно, як у 2021 році.

Також доцільним є порівняння показника витрат на управлінські технології з чистим прибутком підприємства (табл. 2.10, рис. 2.5).

Таблиця 2.10 – Динаміка витрат на управлінські технології та чистого прибутку

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р, +, -
	2021	2022	2023	
Витрати на управлінські технології, тис. грн	5648,9	6289,6	15256,3	9607,4
Чистий прибуток, тис. грн	924,1	1101,8	21919,5	20995,4

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

У 2021 році підприємство витратило на управлінські технології 5648,9 тис. грн, у 2022 році – 6289,6 тис. грн, а в 2023 році – 15256,3 тис. грн. Таким чином, за аналізований період спостерігається зростання витрат на 9607,4 тис. грн, або на 170,1% порівняно з 2021 роком. Це свідчить про активне інвестування у вдосконалення управлінських процесів, цифровізацію, автоматизацію тощо.

Чистий прибуток зріс з 924,1 тис. грн у 2021 році до 21919,5 тис. грн у 2023 році. Це становить приріст у 20995,4 тис. грн, або понад 22-кратне зростання. Такий результат є надзвичайно позитивним і може свідчити про високу результативність застосованих управлінських рішень та технологій.

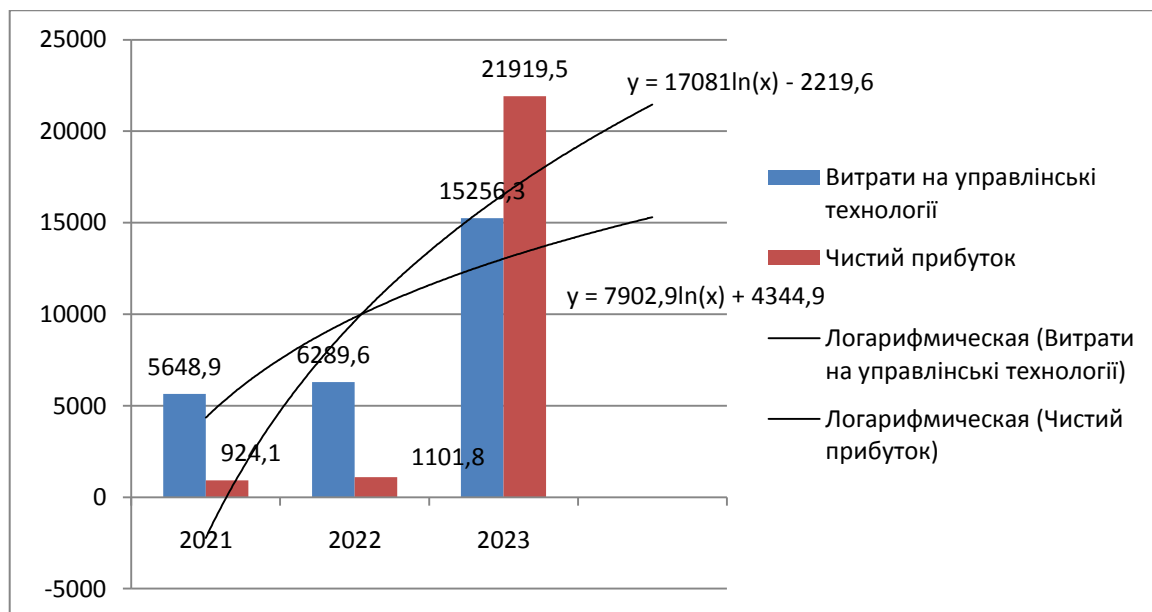


Рисунок 2.5 – Динаміка витрат на управлінські технології та чистого прибутку ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 рр.

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таким чином, результати аналізу свідчать про те, що ТОВ НВФ «Адвісмаш» активно впроваджує сучасні управлінські технології в діяльність підприємства, зокрема в роботі вищого керівництва.

Отже, за результатами даного розділу зроблено такі висновки:

- аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 роки свідчить про значне зростання виробничої та фінансової ефективності підприємства, що досягнуто завдяки збільшенню продуктивності праці та підвищенню прибутковості продукції;

- аналіз фінансового стану ТОВ НВФ «Адвісмаш» показав значне покращення ліквідності підприємства. Фінансова стійкість компанії також демонструє позитивну динаміку: коефіцієнти фінансової залежності та заборгованості зменшуються, що свідчить про зниження боргового навантаження. Аналіз ділової активності показує як позитивні, так і негативні тенденції;

- встановлено, що на підприємстві активно використовуються сучасні управлінські технології, але з певними відмінностями між керівниками.

Виконавчий директор застосовує найбільш широкий спектр методів стратегічного управління, контролінгу та управління персоналом. Комерційний директор робить акцент на маркетингових та логістичних аспектах, тоді як головний бухгалтер зосереджується на фінансовому менеджменті та контролі;

– рентабельність витрат управлінських технологій у 2021 році склала 16,36%, у 2022 році відбулося незначне зростання показника до 17,52%, а у 2023 році показник збільшився до 143,68%, що вказує на зростання ефективності використання управлінських технологій.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

#### 3.1. Напрями вдосконалення використання сучасних управлінських технологій у діяльності підприємства

Серед сучасних управлінських технологій які можна впровадити на ТОВ НВФ «Адвісماش» слід виділити наступні:

- бюджетування;
- бенчмаркинг;
- аутсорсинг;
- управління знаннями;
- ERP-система;
- інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів;
- управління ланцюжками поставок;
- збалансована система показників;
- управління ключовими компетенціями;
- управління лояльністю.

Далі за допомогою експертної оцінки із запропонованих альтернативних управлінських технологій оберемо найбільш ефективнішу.

Для цього кожній управлінській технології присвоюємо відповідне значення n.

- n1 – бюджетування;
- n2 – бенчмаркинг;
- n3 – аутсорсинг;
- n4 – управління знаннями;
- n5 – ERP-система;
- n6 – інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів;
- n7 – управління ланцюжками поставок;

n8 – збалансована система показників;

n9 – управління ключовими компетенціями;

n10 – управління лояльністю.

Далі визначимо вагомість запропонованих управлінських технологій шляхом їх ранжування експертною групою.

Для визначення вагомості управлінських технологій кожний із 4-х експертів виставляє 10 управлінським технологіям відповідні ранги: від 1 до 10 (найменший вагома управлінська технологія отримує 1-й ранг, найвагоміша 10-й ранг).

Результати ранжування 10 управлінських технологій (n1, n2, .... n10) чотирма експертами наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати ранжування експертами управлінських технологій для ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Експерти	Оцінювальні заходи									
	n1	n2	n3	n4	n5	n6	n7	n8	n9	n10
Виконавчий директор	9	8	3	2	10	7	4	6	5	1
Комерційний директор	8	7	2	3	10	5	9	6	4	1
Головний бухгалтер	10	7	3	2	9	6	8	5	4	1
Начальник конструкторського бюро	9	8	4	1	10	7	3	6	5	2
S	36	30	12	8	39	25	24	23	18	5
d	14	8	-10	-14	17	3	2	1	-4	-17
d <sup>2</sup>	196	64	100	196	289	9	4	1	16	289
a <sub>i</sub>	0,163	0,136	0,054	0,036	0,177	0,113	0,109	0,104	0,081	0,02

Джерело: розраховано автором

$S_i$  – сумарний ранг  $i$ -ї управлінської технології

Сума сумарних рангів становить

$$\sum S_i = 36 + 30 + 12 + 8 + 39 + 25 + 24 + 23 + 18 + 5 = 220$$

d – відхилення від середньої величини сумарних рангів, яке становить:

$$S = 220 / 10 = 22$$

Тоді

$$dn1=36-22=14$$

$$dn2=30-22=8$$

$$dn3=12-22=-10$$

$$dn4=8-22=-14$$

$$dn5=39-22=17$$

$$dn6=25-22=3$$

$$dn7=24-22=2$$

$$dn8=23-22=1$$

$$dn9=18-22=-4$$

$$dn10=5-22=-17$$

Коефіцієнти вагомості управлінських технологій ( $a_i$ ) обчислюємо за формулою:

$$a_i = S_i / \sum S_i, \quad (3.1)$$

Перевіримо, чи сума розрахованих коефіцієнтів вагомості рівна 1.

$$\sum a_i = 0,1636 + 0,1364 + 0,0545 + 0,0364 + 0,1773 + 0,1136 + 0,1091 + 0,1045 + 0,0818 + 0,0227 = 1$$

Коефіцієнт узгодженості думок експертів ( $Wg$ ) обчислюємо за формулою:

$$Wg = \sum d^2 / 1/12 * m^2 (n^2 - n), \quad (3.2)$$

де  $m$  – кількість експертів

Значення коефіцієнта узгодженості думок експертів ( $Wg$ ) може змінюватися в діапазоні від 0 до 1:

при  $Wg = 0$  узгодженість відсутня, що свідчить про повну розбіжність експертних оцінок;

при  $Wg = 1$  має місце повна узгодженість, тобто всі експерти однаково оцінили або проранжували заходи;

при  $0 < Wg < 1$  спостерігається певний рівень узгодженості думок.

У практиці експертних оцінювань вважається, що отримані результати є достатньо об'єктивними та достовірними за умови, якщо  $Wg > 0,7$ . У випадку,

якщо значення коефіцієнта нижче цього порогу, рекомендується переглянути склад експертної групи та повторити процедуру ранжування.

Сума квадратів відхилення від середньої величини сумарних рангів становить

$$\sum d^2 = 196 + 324 + 100 + 196 + 289 + 9 + 4 + 1 + 16 + 289 = 1164$$

В нашому випадку коефіцієнт узгодженості думок експертів становить

$$W_g = 11644 / (1/12 * 16(1000 - 10)) = 0,881$$

Оскільки  $W_g = 0,881$ , то думки експертів узгоджені й управлінські технології у порядку зростання їх значущості можна поставити в ряд: n10-n4-n3-n9-n8-n7-n6-n2-n1-n5

Найбільш ваговою є управлінські технології n5 (ERP-система) та n1 (збалансована система показників).

Розглянемо дану управлінську технологію більш детально.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) допомагають автоматизувати та інтегрувати бізнес-процеси компанії. Вони використовуються для управління фінансами, виробництвом, складом, продажами, персоналом та іншими аспектами діяльності підприємства.

На основі проведеного аналізу було запропоновано впровадити ERP-систему SAP Business Technology Platform (BTP).

SAP BTP (Business Technology Platform) – це хмарна платформа від SAP, яка забезпечує інструменти та сервіси для розробки, інтеграції та розширення бізнес-додатків. Вона об'єднує в собі аналітику, штучний інтелект, управління базами даних та розробку додатків, допомагаючи компаніям оптимізувати свої процеси та використовувати дані для прийняття рішень.

Основні компоненти SAP BTP:

- SAP HANA Cloud – високопродуктивна база даних у хмарі.
- SAP Analytics Cloud – рішення для бізнес-аналітики та звітності.
- AI, ML та IoT сервіси – для впровадження інновацій на основі штучного інтелекту та Інтернету

– SAP BTP підтримує мультихмарний підхід (AWS, Azure, GCP), що робить її гнучкою для різних бізнес-сценаріїв.

Вартість SAP BTP залежить від конфігурації та кількості користувачів. Орієнтовна вартість ліцензії складає 238 00 грн, але може змінюватися залежно від модуля, підтримки та доопрацювань під конкретний бізнес.

Створення та ефективне функціонування системи бюджетування на підприємстві забезпечується сукупністю заходів, що охоплюють три ключові складові [8]:

1. Технологія бюджетування передбачає використання комплексу інструментів фінансового планування, до яких належать: типологія та формати бюджетів, система цільових показників і нормативних значень, а також механізм консолідації бюджетів за різними рівнями управління й функціональними напрямками діяльності.

2. Організація бюджетування, що охоплює фінансову структуру підприємства (сукупність центрів обліку, які виступають об'єктами бюджетування), регламент бюджетного процесу та механізми контролю: процедури формування, подання, узгодження і затвердження бюджетів, порядок їх коригування, збору та аналізу інформації щодо виконання бюджетних показників. Також вона включає розподіл функціональних обов'язків між керівними структурами та підрозділами різного рівня, а також систему внутрішніх регламентуючих документів (положення, посадові інструкції тощо).

3. Автоматизація фінансових розрахунків, що передбачає формування фінансових прогнозів із використанням сценарного аналізу, а також впровадження інтегрованого управлінського обліку. Це забезпечує можливість оперативного отримання інформації щодо виконання бюджетів за напрямками діяльності, видами продукції, контрактами, структурними підрозділами, філіями та дочірніми підприємствами.

Процес впровадження системи бюджетування на підприємстві є складним, тривалим і потребує врахування специфіки господарської діяльності

конкретного суб'єкта господарювання. Це зумовлює необхідність індивідуальної адаптації системи бюджетування для кожного окремого підприємства. Універсального підходу до порядку впровадження та складу етапів бюджетування не існує, однак загальну логіку цього процесу можна структурувати у кілька послідовних етапів: аналіз наявних бізнес-процесів, їх формалізація та паспортизація; визначення центрів відповідальності (центрів фінансового обліку); формування бюджетного комітету; розроблення бюджетного регламенту та форм бюджетного контролю; автоматизація процесу складання бюджетів; інтеграція бюджетування із чинною системою фінансового планування; створення системи мотивації, орієнтованої на досягнення бюджетних показників.

За оцінками експертів вартість впровадження технології бюджетування приблизно така ж сама як і вартість ERP-системи та складатиме в межах 240 тис. грн

### 3.2. Оцінювання ефективності пропонованих заходів

На основі експертної оцінки для впровадження на ТОВ НВФ «Андвісмаш» вибрано дві альтернативні управлінські технології: ERP-система та технологія бюджетування.

Для вибору найкращої управлінської технології розрахуємо основні показники ефективності даних проєктів, а саме: чистий приведений дохід, індекс прибутковості, період окупності та внутрішню норму дохідності (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Інвестиції та грошовий потік по проєктам

Показники	Проєкти	
	А (ERP-система)	Б (технологія бюджетування)
1	2	3
1. Інвестиції по роках, тис. грн		
2025 рік	79,3	50,0

2026 рік	79,3	88,0
2027 рік	79,3	100,0

Продовження табл. 3.2

Показники	Проекти	
	А (ERP-система)	Б (технологія бюджетування)
2. Грошовий потік по роках, тис. грн		
2025 рік	136,1	100,0
2026 рік	131,4	120,0
2027 рік	126,3	130,0
2028 рік	121,3	140,0
2029 рік	116,2	150,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Грошовим потоком буде економія коштів на процесі управління.

## Проект А (ERP-система)

$$\text{ЧПД} = \text{ГП} - \text{ІК}, \quad (3.1)$$

де ГП – дисконтована вартість грошового потоку за весь період експлуатації проекту, тобто це чистий прибуток від впровадження проекту.

$$\text{ГП} = \frac{\text{ГП}_1}{(1+d)^1} + \frac{\text{ГП}_2}{(1+d)^2} + \dots + \frac{\text{ГП}_n}{(1+d)^n} = \sum_{t=t_{\text{п}}}^t \frac{\text{ГП}_t}{(1+d)^t}, \quad (3.2)$$

де  $t$  – номер року;ГП<sub>*t*</sub> – грошовий потік за рік  $t$ ; $t_n$  – рік початку експлуатації об'єкта; $T$  – число років життя проекту; $d$  – ставка дисконтування.

$$\text{ІК} = \frac{\text{ІК}_1}{(1+d)^1} + \frac{\text{ІК}_2}{(1+d)^2} + \dots + \frac{\text{ІК}_n}{(1+d)^n} = \sum_{t=0}^t \frac{\text{ІК}_t}{(1+d)^t}, \quad (3.3)$$

де  $t=0$  момент початку інвестування;ІК<sub>*t*</sub> – інвестиції в  $t$ -му році.

Дисконтну ставку беремо як середньодепозитну – 20 %.

$$\Gamma\Pi = \frac{136,1}{1,2} + \frac{131,4}{1,44} + \frac{126,3}{1,728} + \frac{121,3}{2,074} + \frac{116,2}{2,488} = 113,4 + 91,2 + 73,1 +$$

$$58,5 + 46,7 = 383,07 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{ІК} = 79,3 + \frac{79,3}{1,2} + \frac{79,3}{1,44} = 200,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{ЧПД} = 383,07 - 200,59 = 182,48 \text{ (тис. грн)}$$

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$\text{ІП} = \frac{\Gamma\Pi}{\text{ІК}} = \frac{383,07}{200,59} = 1,909 > 1$$

Знайдемо період окупності:

$$\text{ПО} = \frac{\text{ІК}}{\Gamma\Pi_{\text{сер.}}} = \frac{200,59}{383,07} = 0,52 \text{ роки}$$

Для визначення внутрішньої норми дохідності (ВНД) застосуємо графічний метод, який передбачає побудову функціональної залежності між чистим приведеним доходом (ЧПД) та ставкою дисконтування ( $d$ ). З цією метою здійснимо розрахунок значень ЧПД за різних дисконтних ставок. Внутрішня норма дохідності визначається як така ставка дисконтування, за якої чистий приведений дохід дорівнює нулю.

ЧПД при  $d = 40$

Дисконтну ставку подамо у вигляді рисунку 3.1.

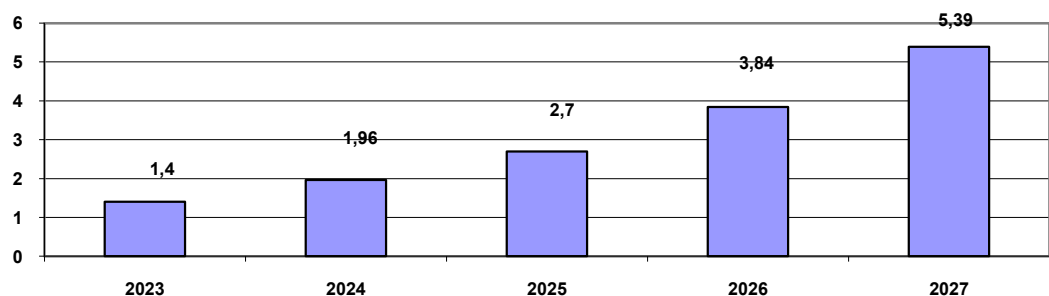


Рисунок 3.1 – Продисконтована дисконтна ставка по роках (при  $d = 40$ )

Джерело: побудовано автором

$$\Gamma\Pi = \frac{136,1}{1,4} + \frac{131,4}{1,96} + \frac{126,3}{2,744} + \frac{121,3}{3,84} + \frac{116,2}{5,39} = 263,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$IK = 79,3 + \frac{79,3}{1,4} + \frac{79,3}{1,96} = 176,53 \text{ (тис. грн)}$$

$$ЧПД = 263,5 - 176,53 = 86,97 \text{ (тис. грн)}$$

ЧПД при  $d = 50$

Дисконтну ставку подамо у вигляді рисунку 3.2.

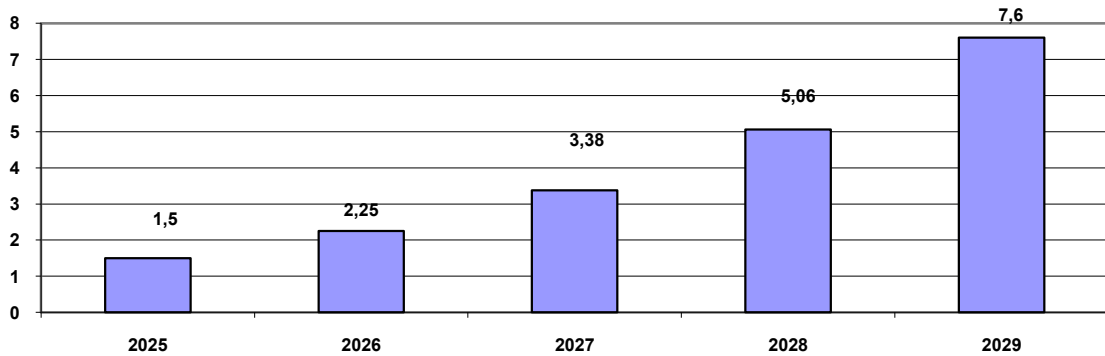


Рисунок 3.2 – Продисконтована дисконтна ставка по роках (при  $d = 50$ )

Джерело: побудовано автором

$$ГП = \frac{136,1}{1,5} + \frac{131,4}{2,25} + \frac{126,3}{3,38} + \frac{121,3}{5,06} + \frac{116,2}{7,6} = 225,8 \text{ (тис. грн)}$$

$$IK = 79,3 + \frac{79,3}{1,5} + \frac{79,3}{2,25} = 167,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$ЧПД = 225,8 - 167,5 = 58,2 \text{ (тис. грн)}$$

ЧПД при  $d = 70$

Дисконтна ставка матиме наступний вигляд (рисунок 3.3).

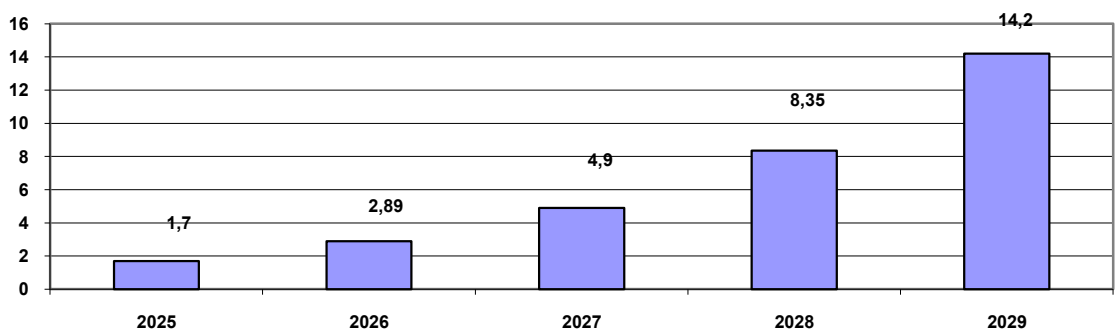


Рисунок 3.3 – Продисконтована дисконтна ставка по роках (при  $d = 70$ )

Джерело: побудовано автором

$$\Gamma\Pi = \frac{136,1}{1,7} + \frac{131,4}{2,89} + \frac{126,3}{4,9} + \frac{121,3}{8,35} + \frac{116,2}{14,2} = 173,9 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{IK} = 79,3 + \frac{79,3}{1,7} + \frac{79,3}{2,89} = 153,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{ЧПД} = 173,9 - 153,5 = 20,4 \text{ (тис. грн)}$$

ЧПД при  $d = 90$

Дисконтну ставку зображено на рисунку 3.4.

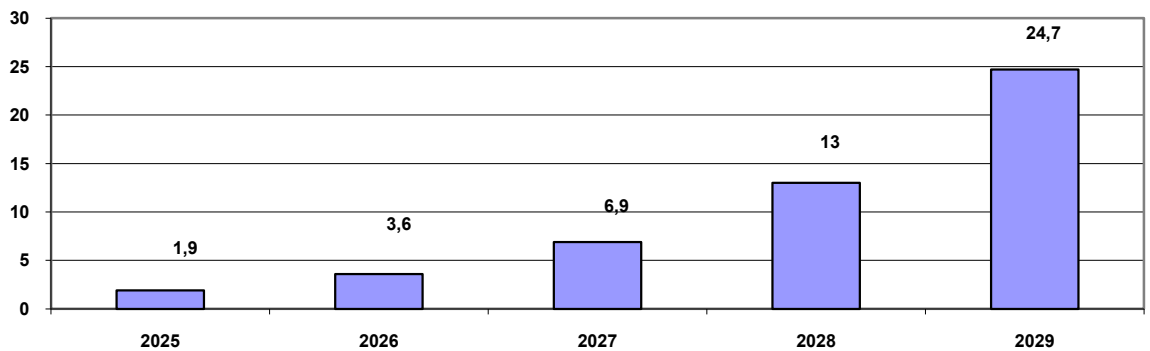


Рисунок 3.4 – Продисконтована дисконтна ставка по роках (при  $d = 90$ )

Джерело: побудовано автором

$$\Gamma\Pi = \frac{136,1}{1,9} + \frac{131,4}{3,6} + \frac{126,3}{6,9} + \frac{121,3}{13} + \frac{116,2}{24,7} = 140,4 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{IK} = 79,3 + \frac{79,3}{1,7} + \frac{79,3}{2,89} = 143,1 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{ЧПД} = 140,4 - 143,1 = -2,7 \text{ (тис. грн)}$$

Графічним методом за допомогою комп'ютера (рисунок 3.5) розрахуємо  
ВНП (ЧПД = 0)

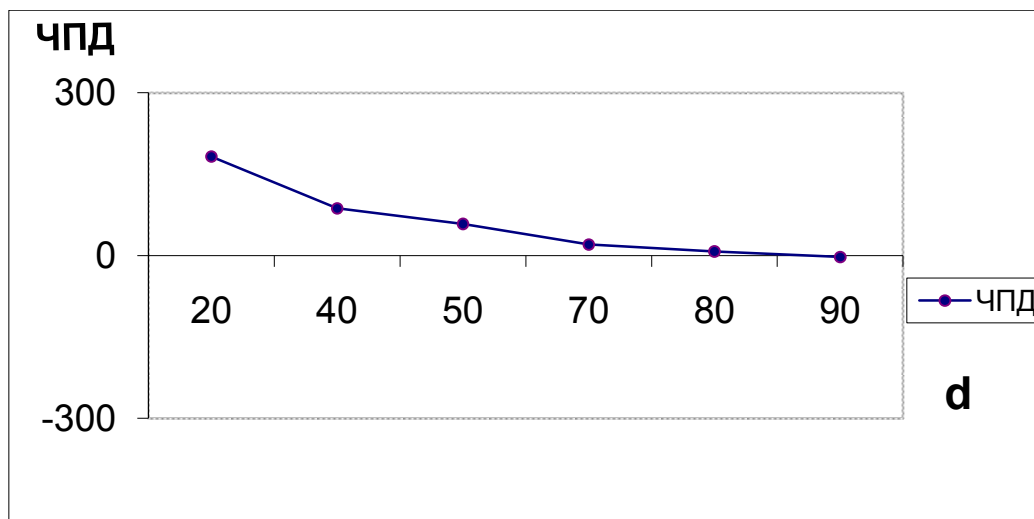


Рисунок 3.5 – Залежність ЧПД та d

Джерело: побудовано автором

Отже, ВВП = 87 %

#### Проект Б (технологія бюджетування)

Дисконтну ставку беремо, як середньодепозитну – 20 %.

$$ГП = \frac{100,0}{1,2} + \frac{120,0}{1,44} + \frac{130,0}{1,728} + \frac{140,0}{2,074} + \frac{150,0}{2,488} = 83,3 + 83,3 + 75,2 +$$

$$67,5 + 60,2 = 399,6 \text{ тис. грн}$$

$$ІК = 50,0 + \frac{88,1}{1,2} + \frac{100,0}{1,44} = 192,8 \text{ (тис. грн)}$$

$$ЧПД = 399,6 - 192,8 = 176,8 \text{ (тис. грн)}$$

Розрахуємо індекс прибутковості:

$$ІП = \frac{ГП}{ІК} = \frac{369,6}{192,8} = 1,917 > 1$$

Знайдемо період окупності:

$$ПО = \frac{ІК}{ГП_{\text{сер.}}} = \frac{192,8}{369,6} = 0,52 \text{ роки}$$

Розрахуємо внутрішню норму дохідності (ВНД).

ЧПД при d = 40

Дисконтну ставку подамо у вигляді рисунку 3.6.

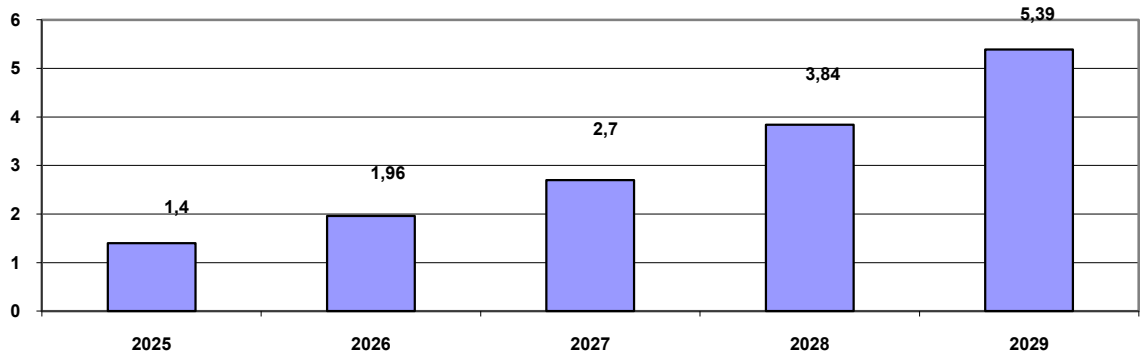


Рисунок 3.6 – Продисконтована дисконтна ставка по роках (при  $d = 40$ )

Джерело: побудовано автором

$$ГП = \frac{100,00}{1,4} + \frac{120,0}{1,96} + \frac{130,0}{2,744} + \frac{140,0}{3,84} + \frac{150,0}{5,39} = 244,3 \text{ (тис.грн)}$$

$$ІК = 50,0 + \frac{88,1}{1,4} + \frac{100,0}{1,96} = 163,9 \text{ (тис. грн)}$$

$$ЧПД = 244,3 - 163,9 = 80,4 \text{ (тис. грн)}$$

ЧПД при  $d = 50$

Дисконтну ставку подамо у вигляді рисунку 3.7.

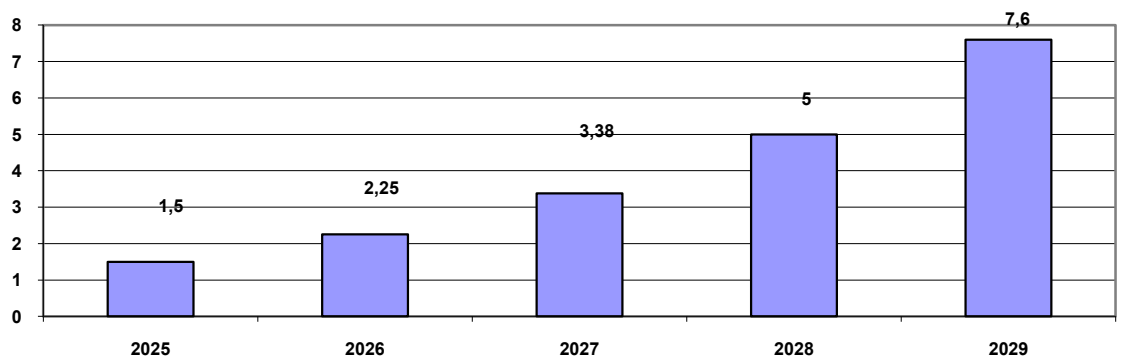


Рисунок 3.7 - Продисконтована дисконтна ставка по роках (при  $d = 50$ )

Джерело: побудовано автором

$$ГП = \frac{100,0}{1,5} + \frac{120,0}{2,25} + \frac{130,0}{3,38} + \frac{140,0}{5,06} + \frac{150,0}{7,6} = 205,8 \text{ (тис. грн)}$$

$$ІК = 50,0 + \frac{88,1}{1,5} + \frac{100,0}{2,25} = 1531,8 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{ЧПД} = 205,8 - 153,1 = 52,7 \text{ (тис. грн)}$$

ЧПД при  $d = 70$

Дисконтну ставку подамо у вигляді рисунку 3.8.

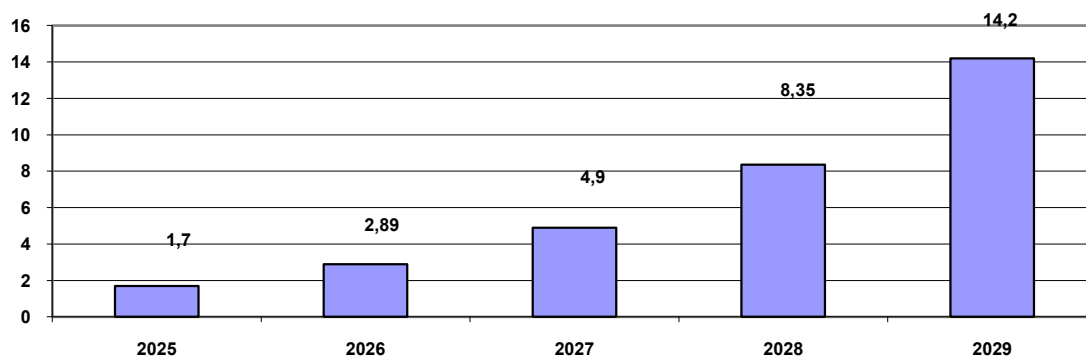


Рисунок 3.8 – Продисконтована дисконтна ставка по роках (при  $d = 70$ )

Джерело: побудовано автором

$$\text{ГП} = \frac{100,0}{1,7} + \frac{120,0}{2,89} + \frac{130,0}{4,9} + \frac{140,0}{8,35} + \frac{150,0}{14,2} = 154,2 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{ІК} = 50,0 + \frac{88,1}{1,7} + \frac{100,0}{2,89} = 136,4 \text{ (тис. грн)}$$

$$\text{ЧПД} = 154,2 - 136,4 = 17,8 \text{ (тис. грн)}$$

ЧПД при  $d = 90$

Дисконтну ставку подамо у вигляді рисунку 3.9.

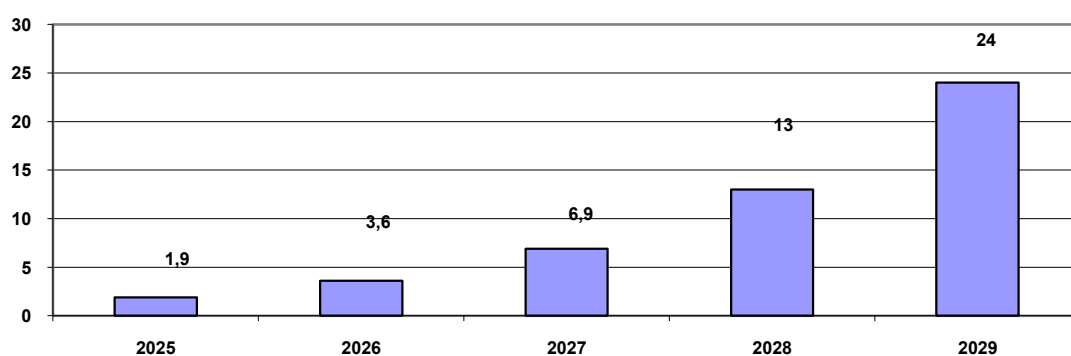


Рисунок 3.9 – Продисконтована дисконтна ставка по роках (при  $d = 90$ )

Джерело: побудовано автором

$$\text{ГП}_B = \frac{100,0}{1,9} + \frac{120,0}{3,6} + \frac{130,0}{6,9} + \frac{140,0}{13} + \frac{150,0}{24,7} = 121,6 \text{ (тис. грн)}$$

$$IK_B = 50,0 + \frac{88,1}{1,9} + \frac{100,0}{3,6} = 124,1 \text{ (тис. грн)}$$

$$ЧПД_B = 121,6 - 124,1 = - 2,5 \text{ (тис. грн)}$$

Графічним методом за допомогою комп'ютера (рисунок 3.10) розрахуємо ВНП (ЧПД = 0)

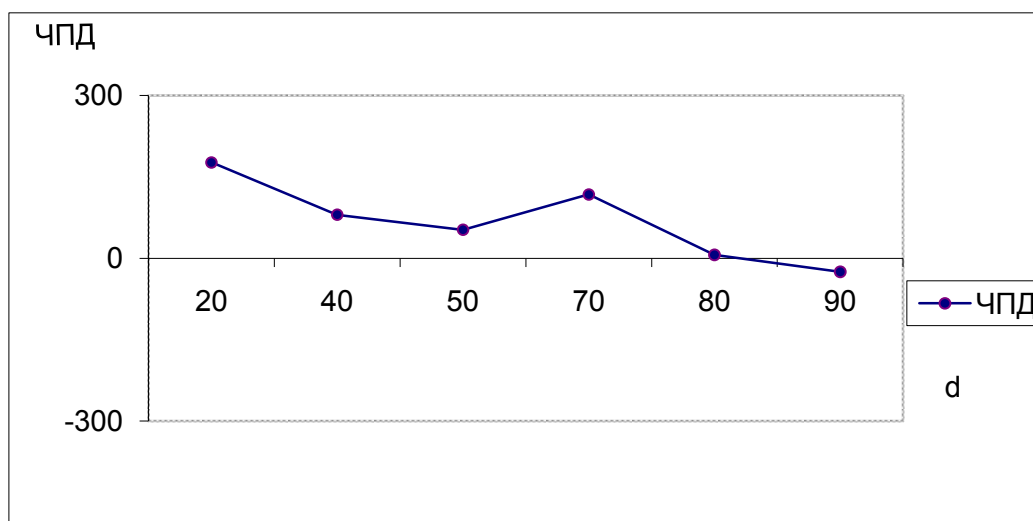


Рисунок 3.10 - Залежність ЧПД та d

Джерело: побудовано автором

Отже, ВНП = 86 %

Оцінивши економічну ефективність альтернативних проєктів створимо зведену таблицю за допомогою якої визначимо найефективніший проєкт (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Показники ефективності проєктів

Показники	Проєкти	
	А	Б
Чистий приведений дохід (ЧПД), тис. грн	182,4	176,8
Індекс прибутковості (ІП)	1,909	1,91
Період окупності (ПО)	0,52	0,519
Внутрішня норма прибутковості (ВНП), %	87	86

Джерело: побудовано автором

Найкращим за чистим приведеним доходом буде проєкт А, тому що саме за цим проєктом величина ЧПД є найбільшою.

За індексом прибутковості найкращим є проєкт Б, тому що ІІІ у цього проєкту вищий.

Проєкт завжди буде бажаним, якщо ВНП перевищує вартість капіталу проєкту. Проте серед двох проєктів оберуть той, який має більше значення

ВНП. За внутрішньою нормою прибутковості найкращим є проєкт А, а за періодом окупності проєкт Б.

Найважливішим критерієм відбору проєктів є чистий приведений дохід. Отже перевагу віддаємо проєкту, грошовий потік котрого має найбільший чистий приведений дохід, – проєкту А.

Як відомо, реалізація будь-якого інвестиційного проєкту супроводжується певним рівнем ризику. Навіть за умов ретельного планування існує ймовірність неуспішної реалізації проєкту внаслідок виникнення непередбачуваних факторів. У зв'язку з цим фінансові розрахунки мають передбачати відповідне коригування очікуваних результатів з урахуванням ризиків.

Методика побудування безризикового еквівалентного грошового потоку передбачає коригування грошових потоків проєктів за допомогою понижуючих коефіцієнтів. Понижуючий коефіцієнт уявляє собою імовірність появи грошового надходження для даного року і визначається експертним шляхом.

Отже, дамо оцінку даного проєкту з урахуванням ризику (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Аналіз проєкту в умовах ризику

Показники	Значення	Понижуючий коефіцієнт	Відкоригований грошовий потік
1. Інвестиції по роках, тис. грн			
2025 рік	79,3		
2026 рік	79,3		
2027 рік	79,4		
2. Грошовий потік по роках, тис. грн			
2025 рік	136,1	0,90	122,50
2026 рік	131,4	0,90	118,2
2027 рік	126,3	0,80	101,1
2028 рік	121,3	0,75	90,9
2029 рік	116,2	0,60	69,7

Джерело: побудовано автором

Тоді в умовах ризику розрахуємо показники ефективності:

$$ГП = \frac{122,5}{1,2} + \frac{118,2}{1,44} + \frac{101,1}{1,728} + \frac{90,99}{2,074} + \frac{90,96}{2,488} = 314,6 \text{ (тис. грн)}$$

$$ІК = 79,3 + \frac{79,3}{1,2} + \frac{79,3}{1,44} = 200,5 \text{ (тис. грн)}$$

$$ЧПД = 314,6 - 200,5 = 114,0 \text{ (тис. грн)}$$

За допомогою сценарного аналізу доцільно дослідити граничні значення та ймовірнісний розподіл чистого приведеного доходу. Зазвичай такий аналіз здійснюється на основі трьох сценаріїв: базового (очікуваного), що лежить в основі попереднього аналізу чутливості, а також альтернативних — оптимістичного та песимістичного, які моделюють відповідно сприятливі та несприятливі умови реалізації проєкту.

Оптимістичний (найкращий) сценарій відображає потенційне поліпшення умов реалізації інвестиційного проєкту за умови сприятливішого, ніж очікувалося, перебігу подій. Зокрема, йдеться про підвищення інвестиційної привабливості та зростання туристичної цінності міста. Водночас усі припущення в межах цього сценарію мають залишатися в межах реалістичності.

Песимістичний (найгірший) сценарій демонструє можливі негативні наслідки реалізації проєкту за умов значного погіршення зовнішніх і внутрішніх факторів порівняно з базовими очікуваннями. Обґрунтування такого сценарію базується на аналізі ситуацій, що можуть виникнути в разі несприятливого розвитку подій. Обидва сценарії мають бути логічно узгодженими та внутрішньо послідовними.

Для розглянутого вище проєкту розрахуємо усі види сценаріїв (табл. 3.4):

Песимістичний сценарій:

Обсяг інвестицій збільшився на 10 %.

Грошовий потік скоротився на 15 %.

Ставка дисконту дорівнює 30 %.

Чистий приведений дохід – (+) 55,8 тис. грн

Очікуваний сценарій:

Чистий приведений дохід – (+) 114,0 тис. грн

Оптимістичний сценарій:

Обсяг інвестицій скоротився на 10 %.

Грошовий потік збільшився на 15 %.

Ставка дисконту дорівнює 13 %.

Чистий приведений дохід – (+) 168,54 тис. грн

Таблиця 3.5 – Сценарії розвитку проєкту

Сценарії	Ймовірність	ЧПД, тис. грн	ЧПД з урахуванням ймовірності, тис. грн
Оптимістичний	0,2	168,54	33,70
Очікуваний	0,7	114,0	79,84
Песимістичний	0,1	55,8	5,58
В цілому	1		119,19

Джерело: розраховано автором

Таким чином, з урахуванням ймовірності настання кожного сценарію значення чистого приведенного доходу дорівнює 119,19 тис. грн, що свідчить про можливість реалізації цього проєкту.

Отже, за результатами даного розділу зроблено такі висновки:

– серед сучасних управлінських технологій які можна впровадити на ТОВ НВФ «Адвісмаш» в роботі запропоновано ряд альтернативних технологій: збалансована система показників, бенчмаркінг, аутсорсинг, управління знаннями, ERP-система, інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, управління ланцюжками поставок, бюджетування, управління ключовими компетенціями, управління лояльністю;

– використовуючи експертну оцінку було обрано для ТОВ НВФ «Адвісмаш» впровадження ERP-системи як найбільш ефективної управлінської технології;

– розраховані показники даного проєкту вказують на його ефективність. Так, чистий приведений дохід по даному проєкту з врахуванням ризиків дорівнює 119,19 тис. грн, що свідчить про можливість його реалізації.

## **ВИСНОВКИ**

Отже, відповідно до мети дослідження та поставлених завдань в роботі зроблено наступні висновки.

В ході дослідження розглянуто основні підходи щодо визначення поняття «управлінська технологія». Запропоновано під технологією управління розуміти структуровану послідовність взаємопов'язаних управлінських процедур та операцій, виконання яких спрямоване на реалізацію управлінських функцій, супроводжується прийняттям управлінських рішень та забезпечується відповідними методами і прийомами. Здійснено класифікацію управлінських технологій за наступними ознаками: за ступенем централізації, за ступенем інтеграції у функціонування підприємства, за порядком виконання операцій та процедур, за розміром операційних одиниць, за ступенем поділу праці, за предметною спрямованістю, за функціональною спрямованістю, за часовим горизонтом технологічного циклу, за рівнем автоматизації, за рівнем управління.

Встановлено, що в узагальненому вигляді склад технологій, які використовуються в економічному управлінні, представлений технологіями стратегічного управління, технологіями бізнес-планування, технологіями управління маркетингом, технологіями фінансового менеджменту, технологіями управління персоналом, технологіями корпоративного управління, інформаційними технологіями, технологіями управління якістю, технологіями управління виробництвом, технологіями операційного управління, логістичними технологіями, технологіями внутрішньофірмового обліку й контролю, технологіями структурування й організації бізнес-процесів.

ТОВ «НВФ «Адвісмаш» – сучасне машинобудівне підприємство, що спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованих машин, запасних частин та іншої продукції машинобудування. Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2021-2023 роки свідчить про значне зростання виробничої та фінансової ефективності підприємства, що досягнуто завдяки збільшенню продуктивності праці та підвищенню прибутковості продукції. Аналіз фінансового стану ТОВ НВФ «Адвісмаш» показав значне покращення ліквідності підприємства. Фінансова стійкість компанії також демонструє позитивну динаміку: коефіцієнти фінансової залежності та заборгованості зменшуються, що свідчить про зниження боргового навантаження. Аналіз ділової активності показує як позитивні, так і негативні тенденції;

Також можна дійти висновку, що на підприємстві активно використовуються сучасні управлінські технології, але з певними відмінностями між керівниками. Виконавчий директор застосовує найбільш широкий спектр методів стратегічного управління, контролінгу та управління персоналом. Комерційний директор робить акцент на маркетингових та логістичних аспектах, тоді як головний бухгалтер зосереджується на фінансовому менеджменті та контролі. Рентабельність витрат управлінських технологій у 2021 році склала 16,36%, у 2022 році віддулося незначне зростання показника до 17,52%, а у 2023 році показник збільшився до 143,68%, що вказує на зростання ефективності використання управлінських технологій.

В роботі для ТОВ НВФ «Адвісмаш» запропоновано ряд альтернативних технологій, а саме: збалансована система показників, бенчмаркінг, аутсорсинг, управління знаннями, ERP-система, інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, управління ланцюжками поставок, бюджетування, управління ключовими компетенціями, управління лояльністю. Використовуючи експертну оцінку було обрано для ТОВ НВФ «Адвісмаш» впровадження ERP-системи як найбільш ефективної управлінської технології.

Розраховані показники даного проєкту вказують на його ефективність. Так, чистий приведений дохід по даному проєкту з врахуванням ризиків дорівнює 119,19 тис. грн, що свідчить про можливість його реалізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бавико О.Є. Цифровізація бізнес-процесів як елемент стратегії сталого смарт-розвитку підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 2 (24). С. 15–23. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2023/No2/15.pdf>
2. Білорус Т.В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. URL: [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialo\\_m\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialo_m_pidpriemstva.pdf).
3. Богоявленська Ю.В. Маркетинг персоналу як інструмент розвитку соціальної відповідальності машинобудівних підприємств. *Вісник ЖДТУ*. 2014. №67. С. 68- 74.
4. Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види класифікації та етапи впровадження. *Аграрна економіка*. 2021. № 1-2. С. 43–49.
5. Бріттес Г., Фабіан Айяла Н., Даленогаре Л., Герман Франк А. Очікуваний внесок технологій промисловості 4.0 для промислового виконання. *Міжнародний журнал економіки виробництва*. 2022. С. 383–394.
6. Брюховецька Н.Ю., Черних О.В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. *Економіка промисловості*. 2020. С. 33–40.
7. Верба В.А. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 5. С. 52-59.
8. Гонорська А. В. Використання проектно-програмного менеджменту у міжнародному бізнесі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2012. №4. С. 28-32 С.
9. Гуцалюк О. Передумови та фактори впровадження технологій управління діяльністю підприємства. 2011. № 9. С. 105.

10. Данюк В.М. Грейдинг у системі управління персоналом. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. №4. С. 70-73
11. Довбня С.Б., Найдовська А.О. Систематизація сучасних технологій менеджменту та обґрунтування напрямків їх розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 2. Т. 1(148). С. 179-182.
12. Кирпиченко К. С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. С. 345-347.
13. Коваленко О. О. Сучасні інформаційні системи – інвестиції в розвитку підприємства. *Інвестиції практика та досвід*. 2009. № 2. С. 10-13.
14. Козаченко Г.В., Погорелов Ю.С. Технології управління сучасним промисловим підприємством: монографія. Луганськ: Промдрук, 2013. 390 с.
15. Кравченко М.О, Салабай В.О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 26. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.286988>
16. Левицька Т. В. Особливості використання сучасних інформаційних технологій . *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 10 С. 233-238.
17. Лесик В. О., Григоренко В. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» *Економіка розвитку*. 2013. № 4. С. 62-68. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro\\_2013\\_4\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecro_2013_4_14).
18. Лобза А.В. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективності системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. №26. С. 74-80.
19. Лумпова Т. І. Сучасні напрямки створення інтегрованих інформаційних систем. *Статистика України*. 2018. № 1. С. 76-82.
20. Мажник Л. О. Стратегічний розвиток технології управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2011. № 22. С. 95-96.

21. Матвійчик-Соскіна Н. О. Аналіз сучасних підходів до створення маркетингових інформаційних систем. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8. С. 266-272.
22. Осипенко А.М. Значення та розвиток хедхантингу на вітчизняних підприємствах. *Управління розвитком*. 2014. №3. С. 87-89.
23. Осокіна А., Сергієнко Н. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки. *Молодий вчений*. 2017. № 10 (50). С. 973–977.
24. Піддубна Л.І. «Технологізація» конкурентоспроможності: теоретико-методологічні аспекти. *Економіка розвитку*. 2012. № 1(61). С. 5-11.
25. Плескач В.Л. Технології електронного бізнесу. К.: ВЦ КНТЕУ, 2014. 222 с.
26. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.
27. Скляр Є.П. Застосування методу асесментцентру в оцінюванні професійних спроможностей персоналу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. №205. С. 82-85
28. Ставрунова Л.В. Управління знаннями на підприємстві. URL: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/61627.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61627.doc.htm).
29. Стасюк Т.В. Концептуалізація термінопоняття «технологія» в діахронічній та синхронічній перспективі. *Науковий вісник кафедри Юнеско КНЛУ*. 2014. Вип. 28. С. 39-45.
30. Строченко Н.І. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посібник. Суми: СНАУ, 2015. 272 с.
31. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. №5. С. 167-170.

32. Хаєвський В.Д. Бенчмаркінг як інструмент антикризового управління. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 2. с. 238–245. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/96308>
33. Чайковська М. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2015. № 5 (20). Ч. 2. С. 112–114.
34. Черваньов Д.М. Менеджмент інвестиційної діяльності підприємств : навчальний посібник. Київ : Знання Прес, 2018. 622 с.
35. Чумак, Г.Л. Бюджетування як складова системи управління витратами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 2, с. 33-38. URL:<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-316-2-5>
36. Шабатура Т. С. Формування інвестиційного потенціалу в контексті вирішення економічних конфліктів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. № 1(5). С. 235–242.
37. Шандрівська О. Є. Особливості застосування бенчмаркінгу в Україні. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту*: тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 10–12 листопада 2011 року, присвяченої 45-річчю Інституту економіки і менеджменту та 20-річчю Інституту післядипломної освіти Національного університету «Львівська політехніка». Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 140–141.
38. Шаровська Т.С. Оцінка та аналіз реальних інвестицій. *Вісник Національного запорізького університету: Серія Економічні науки*. 2010. №1(5). с.167
39. Швальбе Х. Практика маркетингу для малих і середніх підприємств К. : Либідь, 2019. 320 с.
40. Швець В., Михальська О. "Гнучкі" бюджети в системі аналізу процесу бюджетування виробничих витрат на олійно-жирових підприємствах. *Економіка*. 2013. 12(153). С. 114-118.

41. Шевченко О., Братусь Ю. Економічна сутність бенчмаркінгу та його роль у інноваційному розвитку підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 4. С. 64–67.
42. Шиян Н.В. Система критеріїв та методів оцінки ефективності інвестиційних проектів. *Формування ринкової економіки : зб. наук. праць*. Випуск 22. К.: КНЕУ, 2019. 704 с. С. 164-165.
43. Шкуренко, О. Бенчмаркінг як сучасний інструмент розвитку потенціалу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 2020. 8(16). URL:[https://doi.org/10.33296/2707-0654-8\(16\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-8(16)-13)
44. Яременко О. В. Оцінка економічної ефективності інвестування підприємств споживчої кооперації. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. №1. С. 102 – 105.
45. Ярошук О. Особливості застосування фінансових критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів. URL : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/7534/1/yaroschuk3.pdf>
46. Черчик Л.П. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. 333 с.
47. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки *Науковий вісник. Чернівецького університету: зб. наук. праць. Серія «Економіка»*. Вип. 710-711. Чернівці: ЧНУ, 2014. С. 70-75.
48. Шацька З.Я., Управлінські інновації в системі підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1.С. 176-182.
49. Bain & Company: Global Management Consulting Firm. URL:<https://www.bain.com/>
50. Sumit Singh. Activity-Based Management at WS Industries Slideshare.net. Published on April 18, 2016 // URL: <https://www.slideshare.net/sumitsingh263/activity-based-management-at-wsindustries>.



**Виконала** студентка 4 курсу  
факультету управління та  
економіки 073 Менеджмент  
денної форми навчання

« \_\_\_\_ » червня 2024 р.



Підпис

**Я.О. Кручек**

Ініціали, прізвище

**Науковий керівник**  
професорка кафедри  
д.е.н., професорка

« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

Підпис

**С.В. Ковальчук**

Ініціали, прізвище

**Робота допущена до захисту:**

завідувачка кафедри

к.е.н., доцентка

« \_\_\_\_ » червня 2024 р.

Підпис

**Н.П. Захаркевич**

Ініціали, прізвище

## Додаток А

## ДОДАТКИ

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

		Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	10,4	8,3
Первісна вартість	1001	24,1	24,1
Накопичена амортизація	1002	( 13,7 )	( 15,8 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35,0	35,0
Основні засоби :	1010	5 254,2	6 680,9
первісна вартість	1011	16 230,7	18 715,0
знос	1012	( 10 976,5 )	( 12 034,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	102,0	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>5 401,6</b>	<b>6 724,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	13 649,9	15 439,1
у тому числі готова продукція	1103	10 687,8	11 043,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	999,4	2 379,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	40,4	248,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	229,2	773,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	5 499,9	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	370,9	392,1
Витрати майбутніх періодів	1170	3,6	3,7
Інші оборотні активи	1190	72,4	515,6
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>20 865,7</b>	<b>19 753,0</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>26 267,3</b>	<b>26 477,2</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,5	20,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 885,4	6 809,5
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>5 905,9</b>	<b>6 830,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	439,3	895,0
розрахунками з бюджетом	1620	224,2	421,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	1,9	202,8
розрахунками зі страхування	1625	236,2	139,3
розрахунками з оплати праці	1630	1 174,7	909,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	689,0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 724,2	6 113,9
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>5 798,6</b>	<b>9 167,6</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>26 267,3</b>	<b>26 477,2</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	25 597,5	20 483,1
Інші операційні доходи	2120	7 398,7	3 969,9
Інші доходи	2240	999,3	77,4
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>33 995,5</b>	<b>24 530,4</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 21 169,1 )	( 18 463,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 5 666,9 )	( 4 942,7 )
Інші витрати	2270	( 6 032,6 )	( 1 051,5 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 32 868,6 )</b>	<b>( 24 457,5 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 126,9	72,9
Податок на прибуток	2300	( 202,8 )	( 13,1 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>924,1</b>	<b>59,8</b>

## 1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	8,3	6,2
Первісна вартість	1001	24,1	24,1
Накопичена амортизація	1002	( 15,8 )	( 17,9 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35,0	35,0
Основні засоби :	1010	6 680,9	4 851,0
первісна вартість	1011	18 715,0	18 715,6
знос	1012	( 12 034,1 )	( 13 864,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>6 724,2</b>	<b>4 892,2</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	15 439,1	15 860,9
у тому числі готова продукція	1103	11 043,0	11 724,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 379,9	1 551,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	248,8	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	773,8	970,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	392,1	500,7
Витрати майбутніх періодів	1170	3,7	4,6
Інші оборотні активи	1190	515,6	333,5
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>19 753,0</b>	<b>19 221,7</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>26 477,2</b>	<b>24 113,9</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,5	20,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 809,5	7 911,2
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>6 830,0</b>	<b>7 931,7</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	895,0	592,3
розрахунками з бюджетом	1620	421,2	613,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	202,8	241,8
розрахунками зі страхування	1625	139,3	113,5
розрахунками з оплати праці	1630	909,2	645,2
Доходи майбутніх періодів	1665	689,0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 113,9	4 920,3
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>9 167,6</b>	<b>6 884,9</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>26 477,2</b>	<b>24 113,9</b>

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

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	26 096,3	25 597,5
Інші операційні доходи	2120	1 668,0	7 398,7
Інші доходи	2240	690,2	999,3
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>28 454,5</b>	<b>33 995,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 22 182,2 )	( 21 169,1 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 250,0 )	( 5 666,9 )
Інші витрати	2270	( 678,7 )	( 6 032,6 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 27 110,9 )</b>	<b>( 32 868,6 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 343,6	1 126,9
Податок на прибуток	2300	( 241,8 )	( 202,8 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>1 101,8</b>	<b>924,1</b>

1.Баланс на 31 грудня 2023 р.

		Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	6,2	5,1
Первісна вартість	1001	24,1	24,1
Накопичена амортизація	1002	( 17,9 )	( 19,0 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	35,0	35,0
Основні засоби :	1010	4 851,0	18 322,0
первісна вартість	1011	18 715,6	34 619,1
знос	1012	( 13 864,6 )	( 16 297,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>4 892,2</b>	<b>18 362,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	15 860,9	22 047,3
у тому числі готова продукція	1103	11 724,5	12 230,9
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 551,9	5 596,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	3,2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	970,1	3 601,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	500,7	4 309,9
Витрати майбутніх періодів	1170	4,6	11,5
Інші оборотні активи	1190	333,5	604,9
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>19 221,7</b>	<b>36 174,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>24 113,9</b>	<b>54 537,0</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20,5	20,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 911,2	29 830,7
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>7 931,7</b>	<b>29 851,2</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	592,3	5 833,5
розрахунками з бюджетом	1620	613,6	5 461,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	241,8	4 811,6
розрахунками зі страхування	1625	113,5	155,8
розрахунками з оплати праці	1630	645,2	593,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	2 042,3
Інші поточні зобов'язання	1690	4 920,3	5 095,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>6 884,9</b>	<b>19 182,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>24 113,9</b>	<b>54 537,0</b>

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

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85 939,9	26 096,3
Інші операційні доходи	2120	775,8	1 668,0
Інші доходи	2240	197,7	690,2
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>86 913,4</b>	<b>28 454,5</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 51 918,5 )	( 22 182,2 )
Інші операційні витрати	2180	( 7 615,7 )	( 4 250,0 )
Інші витрати	2270	( 648,1 )	( 678,7 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 60 182,3 )</b>	<b>( 27 110,9 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	26 731,1	1 343,6
Податок на прибуток	2300	( 4 811,6 )	( 241,8 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>21 919,5</b>	<b>1 101,8</b>