МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)
НА ТЕМУ: ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.2813-2
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Трумбаль Валерій Павлович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
Рецензент Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Трумбаль Валерій Павлович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві
керівник роботи Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «22» 02.2024 року № 365-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2024 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні управлінських технологій на підприємстві. 2. Аналітико-дослідницькі виміри впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук	01.10.24	
Розділ 2	Бушман Т.С., викладач кафедри управління та адміністрування, кандидат економічних наук	01.12.24	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади управлінських технологій на підприємстві	15.09.24	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат управлінських технологій на підприємстві	01.10.24	
3	Розкрити методи та засоби впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем сучасних управлінських технологій на підприємстві	30.10.24	
5	Дослідити напрями удосконалення управлінських технологій на підприємстві	17.11.24	
6	Запропонувати інструменти удосконалення впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві	25.11.24	
7	Обґрунтувати складові сучасних управлінських технологій на підприємстві	30.11.24	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві	02.12.24	

Студент _____ В.П. Трумбаль
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ Т.С. Бушман
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Трумбаль Валерій Павлович. Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Бушман Т.С. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М.Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2024.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади управлінських технологій на підприємстві. Розглянуто особливості напрямів удосконалення сучасних управлінських технологій на підприємстві. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві.

Ключові слова: УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ, СУЧАСНІ ПІДХОДИ, ІННОВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ, ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ

ABSTRACT

Trumbal Valerii. Implementation of Modern Management Technologies at the Enterprise.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor Bushman T. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2024.

In the qualification paper, the theoretical and methodological foundations of management technologies at the enterprise are examined. The features of improving modern management technologies at the enterprise are analyzed. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of directions for enhancing the implementation of modern management technologies at the enterprise.

Keywords**:** management technologies, modern approaches, innovations in management, operational efficiency, digitalization, business process optimization, strategic management, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управлінські технології на підприємстві та їх основні характеристики

1.2. Методологічні підходи дослідження управлінських технологій

1.3. Значення управлінських технологій для діяльності та розвитку підприємств

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Діагностика сучасних управлінських технологій українських підприємств

2.2. Сучасні технології управління плануванням та організацією виробництва на підприємстві

2.3. Впровадження сучасних технологій моделювання управлінських інформаційних систем в системі менеджменту підприємства

Висновки до другого розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ВСТУП

Впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві є однією з ключових умов для забезпечення конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Глобалізація, цифровізація та швидкі зміни на ринку змушують підприємства переглядати свої традиційні управлінські підходи, впроваджуючи інноваційні технології для оптимізації процесів, підвищення якості рішень та мінімізації витрат. Застосування таких технологій, як автоматизація, цифрові платформи управління, аналітика великих даних, гнучкі методи управління та інші, стає необхідністю для забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах сучасної економіки.

У сучасних умовах швидких соціально-економічних змін, глобалізації, цифровізації та інтенсивного технологічного прогресу впровадження сучасних управлінських технологій на підприємствах стає одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку. Підприємства стикаються з численними викликами, зокрема: зростаюча конкуренція, високі вимоги до якості продукції та послуг, потреба в оптимізації витрат і ресурсів, динаміка споживчих потреб, а також необхідність адаптації до змін у законодавчій, екологічній та економічній сферах.

Сучасні управлінські технології дозволяють підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці та покращувати якість продукції й послуг. Це особливо важливо в умовах обмеженості ресурсів та посиленої конкуренції.

У світі цифрової трансформації підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до управління, такі як використання систем автоматизації, аналізу великих даних (Big Data), штучного інтелекту, хмарних технологій, блокчейну тощо. Це сприяє прийняттю швидших та

більш обґрунтованих управлінських рішень.

У контексті сучасних глобальних криз, таких як пандемії, економічні спади чи збройні конфлікти, підприємства мають бути гнучкими та швидко реагувати на зміни. Сучасні управлінські технології допомагають підприємствам впроваджувати антикризові стратегії та підтримувати стійкість у складних умовах.

В умовах глобалізації підприємства змагаються на міжнародних ринках, де успіх значною мірою залежить від ефективного управління ресурсами, інноваційності та здатності забезпечити високу якість товарів і послуг. Сучасні управлінські технології сприяють інтеграції принципів сталого розвитку, зокрема екологічної відповідальності, соціальної орієнтації бізнесу та економічної ефективності. Це дозволяє підприємствам не лише досягати своїх економічних цілей, а й зміцнювати довіру з боку споживачів, інвесторів та партнерів. Впровадження сучасних управлінських технологій стимулює інноваційний розвиток підприємств, дозволяючи інтегрувати нові підходи в управління персоналом, маркетингом, виробництвом та фінансами.

Розвиток управлінських технологій на рівні підприємств позитивно впливає на економіку країни в цілому, створюючи умови для економічного зростання, розвитку нових галузей, збільшення експорту та залучення іноземних інвестицій.

В умовах воєнного стану в Україні актуальність впровадження сучасних управлінських технологій набуває ще більшого значення. Підприємства стикаються з додатковими викликами, такими як збереження кадрів, релокація, відновлення виробничих потужностей, логістичні труднощі тощо. Впровадження інноваційних управлінських рішень сприяє адаптації до цих умов, мінімізації втрат і забезпеченню стійкості підприємств.

Таким чином, впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві є важливим напрямом для забезпечення його успішної діяльності, підвищення конкурентоспроможності, стійкості та адаптивності

до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Дослідженню питань впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві присвячено праці багатьох українських дослідників, таких як Ажажа М. А., Амоша О. І., Воронкова В. Г., Безус А.М., Безус П.І., Білик Р.С., Ващенко А. А., Головінов М.І., Дунська А.Р., Зінченко Д.В., Захарчин Р.М., Кавецький В.В, Каганов Ю.О., Кирич Н.Б., Кириченко О.С., Кропивницький Р.С., Ліпич Л.Г., Литвинов О. І., Михайловська О.В., Мишакова К. А., Мосій О.Б., Навольська Н.В., Нікітенко В. О., Овдіюк О.М., Пальчук О. В., Перерва І. М., Потьомкін О.В., Ратушняк О.Г., Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Тараєвська Л.С., Ткачова Т. С., Чмутова І.М., Шевчук М.Б., Юрик Н.Є. та інші.

Об’єкт дослідження – процес управління діяльністю підприємства в сучасних умовах.

Предмет дослідження – сучасні управлінські технології та їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Мета дослідження – дослідити процес впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві, визначити їх вплив на ефективність діяльності та розробити рекомендації щодо їх оптимального застосування для підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

– дослідити управлінські технології на підприємстві та їх основні характеристики;

– розглянути методологічні підходи дослідження управлінських технологій;

– проаналізувати значення управлінських технологій для діяльності та розвитку підприємств;

– провести діагностику сучасних управлінських технологій українських підприємств;

– провести дослідження сучасних технологій управління плануванням та організацією виробництва на підприємстві;

– надати практичні рекомендації щодо впровадження сучасних

технологій моделювання управлінських інформаційних систем в системі менеджменту підприємства.

У процесі дослідження впровадження сучасних управлінських технологій на підприємстві було використано широкий спектр загальнонаукових методів і підходів. Зокрема, проведено теоретичний аналіз наукових джерел, що охоплюють різні аспекти застосування сучасних управлінських технологій. Для порівняння концепцій використано компаративний аналіз, який дозволив зіставити міжнародний досвід впровадження сучасних управлінських підходів. Метод моделювання сприяв розробленню нових рішень для впровадження таких технологій, а емпіричні методи, зокрема опитування та статистичний аналіз, забезпечили можливість оцінити ефективність запропонованих заходів.

Монографічний метод забезпечив глибокий аналіз теоретико-методологічних аспектів впровадження управлінських технологій. Методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції були застосовані як для визначення проблеми дослідження, так і для детального аналізу об’єкта. Завдяки статистичному та техніко-економічному аналізу вдалося узагальнити чинники та визначити показники, що впливають на ефективність реалізації управлінських технологій.

Експертні оцінки та метод аналізу ієрархій використовувалися для оцінки стратегічних підходів, що сприяло систематизації та структуруванню ключових аспектів теми дослідження. Системний аналіз дозволив детально дослідити організаційно-методичні особливості впровадження управлінських технологій, а графічний метод надав можливість представити результати дослідження у структурованій і наочній формі.

Метод економіко-математичного моделювання – для оцінки впливу впровадження управлінських технологій на показники діяльності підприємства. Метод експертного опитування – для збору думок фахівців щодо ефективності сучасних управлінських технологій. Метод практичних кейс-стаді – для аналізу успішних прикладів впровадження інноваційних

управлінських технологій

Інформаційна база дослідження включає основні положення сучасної економічної теорії та менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, що висвітлюють ключові аспекти управління підприємством, офіційну статистику, а також первинні дані, зібрані автором під час проведення дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в уточнені концептуального підходу до визначення сутності сучасних управлінських технологій та їх ролі у підвищенні ефективності діяльності підприємства; обґрунтуванні інноваційних підходів оцінки ефективності впровадження інноваційних технологій управління; виявлені ключових чинників, що впливають на успіх інтеграції сучасних технологій у діяльність підприємства; запропоновані практичних рекомендацій для мінімізації ризиків під час впровадження управлінських інновацій.

Результати дослідження можуть бути використані: керівниками підприємств для розробки та впровадження інноваційних управлінських рішень; консультантами з управління для оптимізації бізнес-процесів; в освітньому процесі для навчання фахівців у сфері управління; для формування державної політики щодо підтримки інноваційного розвитку бізнесу. Запропоновані рекомендації допоможуть підприємствам адаптуватися до сучасних умов економіки, підвищити свою продуктивність, забезпечити ефективне використання ресурсів і досягти стійкого розвитку.

Матеріали робіт та результати досліджень схвалено на всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема в Міжнародній науково-практичній конференції «Формування цифрових компетентностей у процесі викладання дисциплін «цифрової гуманітаристики» та управлінсько-економічного циклу в умовах діджиталізації», 22-23 листопада 2023 року; Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та

економіки», 16-18.10.2024 року.

Фоменко О.М., Трумбаль В.П., Меньшиков М.С, Ажажа М.А. Особливості інформаційного забезпечення управлінської діяльності підприємства. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 529 с. С.297-300. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/2024/aktualni-pytannya/zbirnyk_24.pdf.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управлінські технології на підприємстві та їх основні характеристики

Сучасний стан України ставить перед управлінцями завдання глибшого опрацювання теоретичних основ та практичних підходів до управління ефективністю діяльності підприємств. Формування стратегій та тактик у сфері управління персоналом, а також в організації усіх робочих процесів компанії є основою для забезпечення стабільного функціонування підприємства на всіх етапах його життєвого циклу та його подальшого розвитку. Щодня економісти зосереджуються на вирішенні проблем управління, розробці науково обґрунтованих підходів до менеджменту та впровадженні сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці. Усе це підтверджує актуальність теми, адже кожен представник підприємницької діяльності зацікавлений у зміцненні позицій свого підприємства на ринку.

Управлінські технології в широкому розумінні охоплюють сукупність методів і процесів управління, а також наукове обґрунтування підходів до реалізації управлінської діяльності, включаючи формування рішень для досягнення загальних і специфічних цілей діяльності [38].

Управлінські технології – це комплекс організаційно-методичних заходів, засобів і прийомів, які використовуються для досягнення цілей управління підприємством. Вони спрямовані на оптимізацію процесів прийняття рішень, підвищення ефективності управління, адаптацію до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а також забезпечення

конкурентоспроможності підприємства.

Управлінські технології – це різновид соціальних технологій, що об’єднує методи та процеси управління, а також науковий опис способів управлінської діяльності, включаючи прийняття управлінських рішень для досягнення цілей організації. Ці технології передбачають типізацію управлінських ситуацій, виокремлення найбільш характерних процедур і операцій.

Сфера управління є найширшою сферою застосування соціальних технологій через особливу актуальність питання оптимальності дій. Упродовж століть у цій галузі накопичувався досвід і знання щодо технологізації діяльності, а з початку XX століття, із зародженням наукового менеджменту, цей процес став особливо інтенсивним. Видатні теоретики, такі як Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Г. Форд, зробили вагомий внесок у розвиток як принципів наукового менеджменту, так і технологізації управлінських процесів.

Ф. Тейлор розробив підходи до раціоналізації та операціоналізації управління працівниками, започаткувавши систему цехового менеджменту.

А. Файоль визначив основи адміністративного управління та відповідні технології.

Г. Емерсон сформулював 12 принципів продуктивної управлінської праці, які стали поштовхом для розвитку управлінських технологій.

Г. Форд втілив практичні аспекти управлінських технологій, заснувавши першу успішно функціонуючу промислову компанію.

Управлінські технології охоплюють всі рівні управління підприємством: стратегічний, тактичний і оперативний. Вони забезпечують взаємозв’язок між структурними підрозділами та сприяють досягненню загальної мети організації.

Управлінські технології мають бути орієнтовані на досягнення конкретних результатів. Це передбачає розробку чітких цілей, визначення пріоритетів і моніторинг досягнення запланованих показників.

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища управлінські технології повинні швидко адаптуватися до нових умов, що включає здатність підприємства реагувати на зміни в ринкових умовах, нормативному середовищі та технологічному прогресі.

У сучасному бізнес-середовищі ефективні управлінські технології базуються на використанні інноваційних підходів, таких як цифровізація, автоматизація, штучний інтелект і технології великих даних.

Управлінські технології розглядають діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних процесів, що дозволяє забезпечувати їхню безперервність, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність роботи.

Управлінські технології повинні забезпечувати максимальний результат із мінімальними витратами ресурсів, що передбачає оптимізацію управлінських процесів, підвищення продуктивності праці та скорочення витрат.

Управлінські технології базуються на таких принципах, як науковість, системність, інноваційність, адаптивність, раціональність і результативність. Вони охоплюють широкий спектр підходів і методів, які забезпечують ефективну організацію виробничих, фінансових, інформаційних та кадрових процесів.

Інноваційні управлінські технології можна трактувати як нові або вдосконалені алгоритми, спрямовані на досягнення конкурентних переваг. До таких технологій належать бюджетування, бенчмаркінг, реінжиніринг, стратегічне планування, сегментація споживачів, формування місії та візії, аутсорсинг, управління взаємодією з клієнтами, збалансована система показників, управління знаннями та розвиток ключових компетенцій [57].

Кожна характеристика управлінських технологій відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності управління підприємством. Їх комплексне впровадження дозволяє досягти гармонійного розвитку організації, але водночас потребує ретельного планування, ресурсів та адаптації до конкретних умов діяльності.

Таблиця 1.1 – Аналіз основних характеристик управлінських технологій

Характеристика	Сутність	Переваги	Обмеження
Системність	забезпечує охоплення всіх рівнів управління (стратегічний, тактичний, оперативний)	взаємозв’язок між структурними підрозділами, цілісність підходу	може потребувати значних ресурсів для інтеграції між рівнями
Цілеспрямованість	орієнтація на досягнення конкретних результатів	чіткість у визначенні цілей, можливість оцінки прогресу	залежність від точності формулювання цілей і обраної стратегії
Адаптивність	здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища	гнучкість, можливість залишатися конкурентоспроможним	вимагає постійного моніторингу середовища та швидкої адаптації
Інноваційність	використання сучасних технологій, таких як цифровізація, автоматизація, штучний інтелект	впровадження нових підходів, зниження витрат, підвищення ефективності	високі витрати на впровадження, потреба в підготовці персоналу
Процесність	розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов’язаних процесів	підвищення прозорості та ефективності, оптимізація ресурсів	потребує детального аналізу процесів і налагодження зв’язків між ними
Результативність і ефективність	забезпечення максимального результату за мінімальних витрат ресурсів	оптимізація витрат, підвищення продуктивності	залежність від якості впровадження управлінських технологій та моніторингу

З розвитком і зростанням впливу науково-технічного прогресу значно посилюється роль інновацій, а також зростає різноманітність і кількість управлінських технологій, які сприяють створенню нових продуктів із покращеними характеристиками, що мають високу цінність на ринку. У зв’язку з цим система управління зазнає суттєвих змін: традиційні виробничі та ринкові орієнтації поступаються місцем технологічному підходу, який здатен забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства. Одним із ключових чинників успіху компаній стає стратегічне управління технологічним розвитком, відоме як технологічний менеджмент, яке відіграє

провідну роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств.

Один із головних напрямів удосконалення менеджменту пов’язаний із широким застосуванням новітніх комп’ютерних і телекомунікаційних технологій, на основі яких формуються високоефективні інформаційно-управлінські системи. Використання засобів та методів прикладної інформатики в управлінні вимагає радикальних змін у структурах менеджменту, регламенті роботи, кадровому складі, а також у системах документації, фіксації та передачі інформації. Особливого значення набуває впровадження інформаційного менеджменту, який суттєво розширює можливості компаній у використанні інформаційних ресурсів [11].

Сфера управлінських технологій настільки широка й різноманітна, що її повний опис вимагає численних книг і спеціальних наукових досліджень. Для зручності ці технології класифікують за ознакою основних елементів системи управління. Вони поділяються на цілісні та часткові. Цілісні включають у себе часткові, наприклад, технологію прийняття рішень методом «мозкового штурму».

Ця багатогранність управлінських технологій підкреслює їх важливість у забезпеченні ефективності управлінських процесів та досягненні стратегічних цілей організацій.

Управлінські технології охоплюють широкий спектр методів, інструментів та процесів, спрямованих на ефективне досягнення цілей організації. Вони є важливою складовою управлінської діяльності, що дозволяє оптимізувати роботу підприємства, підвищити його продуктивність і конкурентоспроможність. Класифікація управлінських технологій, представлена у таблиці 1.2, здійснена за різними ознаками, що відображають різні аспекти управління. Зокрема, враховано такі критерії, як об'єкти управління, механізми, організаційні структури, стиль управління, етапи розвитку технологій тощо, що дозволяє більш системно підходити до вибору та впровадження технологій залежно від специфіки діяльності підприємства.

Таблиця 1.2 – Класифікація управлінських технологій

Ознака класифікації	Види управлінських технологій	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	2	3	4	5
Об’єкти управління	виробничо-економічне управління, державне управління, місцеве самоврядування, управління соціально-культурною сферою тощо	управлінські технології орієнтовані на специфіку конкретної сфери діяльності	дозволяють враховувати галузеві особливості	вузька спеціалізація може ускладнити універсальне використання
Суб’єкти управління	діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, громадсько-політичних організацій, підприємництва тощо	технології адаптовані до специфіки функціонування суб’єктів управління	забезпечують ефективне управління в рамках конкретного суб’єкта	можливість упередженості або надмірної залежності від політики суб’єкта
Механізм управління	соціально-економічне, ринкове, організаційне, адміністративне, соціально-культурне управління тощо	включає методи та інструменти, які застосовуються для досягнення управлінських цілей у певному контексті	гнучкість вибору механізмів залежно від поставлених завдань	залежність від рівня кваліфікації управлінців
Види організаційних структур	лінійні, функціональні, лінійно-функціональні тощо	відображають організацію управлінських функцій у межах підприємства	сприяють розподілу повноважень і відповідальності	можливість дублювання функцій у складних структурах
Охоплення структури циклу	цілісні, часткові	цілісні охоплюють увесь управлінський цикл, часткові – окремі його елементи	забезпечують детальну опрацьованість окремих етапів управління	часткові технології можуть бути неефективними без інтеграції в загальну систему

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4	5
Стиль управління	авторитарні, ліберальні, демократичні	залежить від підходу до прийняття рішень і розподілу повноважень між керівниками та виконавцями	сприяє вибору оптимального підходу до управління залежно від корпоративної культури	неправильний вибір стилю управління може призвести до конфліктів і зниження ефективності
Тип процесу управління	детерміноване, ефективне, антикризове, інноваційне, ситуативне, пошукове	відображає основний напрямок або специфіку управлінського процесу	сприяє адаптації до конкретних умов та завдань	не всі типи управління є універсальними або придатними для всіх організацій
Етапи розвитку технології	проєктування організації, перевірка та впровадження, управління	охоплює всі етапи впровадження та розвитку управлінських технологій	забезпечує чіткий порядок дій і контроль на кожному етапі	тривалість та складність впровадження повного циклу
Формування цілей та завдань	побудова дерева цілей, стратегічне планування	забезпечує визначення основних напрямків діяльності та цілей організації	дозволяє чітко структурувати цілі та завдання	може потребувати значного часу та ресурсів
Контроль	контролінг, аудит	спрямований на моніторинг виконання планів і завдань, аналіз результатів	забезпечує зворотний зв’язок і можливість коригування планів	висока залежність від точності та своєчасності даних
Кадри	управління персоналом, підготовка, просування кадрів, формування команд	включає всі аспекти роботи з людськими ресурсами організації	покращує якість кадрового потенціалу, мотивацію працівників	потребує значних інвестицій у навчання та розвиток персоналу
Документи та інформація	документування, документообіг, інформаційні системи	стосується обробки, зберігання та передачі інформації	підвищує ефективність документообігу та доступність інформації	високі витрати на впровадження інформаційних систем
Ресурси	фінансова діяльність, оптимізація, інновації, маркетинг, аналіз вигід і витрат	охоплює управління фінансовими, матеріальними та інформаційними ресурсами	оптимізація використання ресурсів для досягнення максимального результату	необхідність постійного аналізу та оновлення методів управління ресурсами

Таблиця 1.2 допомагає структурувати інформацію про управлінські технології, виявити їхні основні особливості та сфери застосування, що є корисним інструментом для практичного використання в управлінській практиці.

Частково-управлінські технології є деталізованими інструментами, які спрямовані на вирішення окремих завдань або аспектів управлінської діяльності. Їх використання дозволяє підвищити ефективність окремих управлінських процесів, забезпечуючи точність, оперативність та обґрунтованість управлінських рішень.

Класифікація частково-управлінських технологій, представлена у таблиці 1.3, охоплює ключові напрямки діяльності, такі як формування цілей, прийняття управлінських рішень, організація роботи, контроль, управління кадрами, документообіг та ресурсне забезпечення. Кожен із цих напрямів має свої специфічні технології, які допомагають вирішувати вузькоспеціалізовані завдання управління.

Таблиця 1.3 – Класифікація частково-управлінських технологій

Ознака класифікації	Види управлінських технологій
Формування цілей та завдань	Побудова дерева цілей, стратегічне планування
Розробка і прийняття управлінських рішень	«Мозковий штурм», проведення нарад, управління ризиком, процедури прийняття рішень
Організація	Побудова організації, забезпечення безпеки організації, управління організацією
Контроль	Контролінг, аудит
Кадри	Управління персоналом, підготовка кадрів, просування кадрів, формування команди, розвиток людського капіталу
Документи та інформація	Документування, документообіг, побудова та управління інформаційними системами
Ресурси	Управління фінансами, оптимізація ресурсів, інноваційна діяльність, маркетинг, аналіз вигід і витрат

Таблиця 1.3 є зручною формою подання інформації, що дозволяє структуровано розглянути особливості частково-управлінських технологій і визначити їхній потенціал для впровадження в практику управління.

Управлінська діяльність складається з кількох взаємопов'язаних етапів,

кожен із яких має специфічний технологічний зміст. Ці етапи охоплюють повний цикл управління: від аналізу ситуації та планування до реалізації управлінських рішень і оцінки отриманих результатів.

Таблиця 1.4 структурно представляє основні складові аналітичного, організаційного та результуючого етапів, що дозволяє чітко зрозуміти, які дії та інструменти потрібні на кожному з них, щоб досягти максимального рівня ефективності управління.

Таблиця 1.4 – Технологічний зміст етапів управлінської дії

Етапи	Технологічний зміст	Особливості
Аналітичний	- проведення інформаційного та ситуаційного аналізу; - прогнозування і моделювання дій; - визначення управляючої дії; - оцінка ресурсів і термінів реалізації; - розробка плану дій; - аналіз очікуваних результатів;	- забезпечує глибоке розуміння ситуації; - дозволяє визначити оптимальні рішення; - вимагає великих аналітичних ресурсів і системного підходу;
Організаційний	- підготовка організаційних і правових документів; - забезпечення нормативних умов виконання; - організація та координація виконання; - реалізація плану дій;	- переклад рішень у конкретні дії; - залежить від ефективності координації між підрозділами; - важливе дотримання нормативної бази;
Результуючий	- контроль виконання рішень; - оцінка ефективності дій; - узагальнення результатів; - визначення нової управлінської ситуації для планування наступних етапів.	- орієнтований на оцінку досягнутих результатів; - допомагає виявити недоліки в реалізації; - забезпечує основу для вдосконалення майбутніх дій.

Аналітичний етап забезпечує стратегічну основу для прийняття управлінських рішень, вимагає значних аналітичних ресурсів.

Організаційний етап фокусується на реалізації управлінських дій, потребує чіткої координації та нормативної підтримки.

Результуючий етап оцінює досягнуті результати, що дозволяє адаптувати стратегію та підвищити ефективність управління.

Подана інформація спрямована на деталізацію управлінських процесів,

що забезпечує їхню прозорість, цілеспрямованість та результативність. Такий підхід є важливим для організацій, які прагнуть систематизувати свої управлінські дії та покращити загальну ефективність управління.

Ефективне впровадження та використання управлінських технологій вимагає дотримання певних базових вимог. Ці вимоги забезпечують узгодженість управлінських процесів із сучасними потребами організації, сприяють досягненню поставлених цілей та знижують ймовірність виникнення управлінських помилок.

Таблиця 1.5 відображає ключові характеристики, яким повинні відповідати управлінські технології для забезпечення їх ефективності, зокрема: оперативність, простота, доступність, відповідність законодавчим нормам, гуманність тощо.

Таблиця 1.5 – Основні вимоги до управлінських технологій

Вимога	Зміст	Переваги	Можливі недоліки
1	2	3	4
Ефективність	забезпечення досягнення максимального результату з мінімальними витратами ресурсів	- підвищення продуктивності; - мінімізація витрат; - оптимізація процесів;	- вимагає точного аналізу показників; - може бути складно досягти в умовах нестабільності;
Оперативність	швидке прийняття рішень та їх реалізація в мінімальні терміни	- прискорює реагування на зміни; - підвищує конкурентоспроможність;	- ризик поспішних рішень; - може негативно вплинути на якість через недостатню підготовку;
Простота	використання зрозумілих та легких у застосуванні методів і процедур	- полегшує впровадження; - забезпечує зрозумілість для співробітників;	- спрощені рішення можуть бути неефективними для складних ситуацій;
Доступність	забезпечення можливості використання технологій різними групами працівників, незалежно від рівня їх компетенцій	- розширює коло користувачів; - забезпечує рівність доступу до інструментів;	- може вимагати додаткових інвестицій у навчання персоналу;

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Відкритість	наявність прозорих процесів управління, які дозволяють залучати різні сторони до прийняття рішень	- підвищує довіру між учасниками; - сприяє колективному прийняттю рішень;	- ризик конфліктів через різні інтереси сторін; - вимагає додаткового часу на узгодження;
Відповідність законодавчим нормам	дотримання чинного законодавства у всіх аспектах управління	- уникнення штрафів та юридичних проблем; - підвищення довіри з боку партнерів та клієнтів;	- часті зміни законодавства можуть вимагати постійного моніторингу та адаптації;
Гуманність	орієнтація на дотримання етичних норм, забезпечення сприятливих умов праці, врахування потреб працівників	- покращує клімат в організації; - сприяє мотивації персоналу; - підвищує репутацію компанії.	- реалізація потребує додаткових ресурсів; - може уповільнити прийняття рішень через врахування інтересів.

Представлена структура дозволяє чітко розуміти, як ці вимоги впливають на управлінські процеси, та дає змогу адаптувати технології до специфіки кожної організації, забезпечуючи їх максимальну результативність і відповідність сучасним стандартам.

Основні вимоги до управлінських технологій спрямовані на забезпечення ефективної, прозорої, етичної та відповідальної роботи організації. Досягнення балансу між усіма вимогами є ключем до успішного управління та сталого розвитку підприємства.

Сучасні управлінські технології зазнають постійної еволюції під впливом глобальних змін у бізнес-середовищі, розвитку цифровізації, зростання уваги до людського капіталу та інновацій. Ці тенденції спрямовані на підвищення ефективності управлінських процесів, адаптацію до викликів ринку та забезпечення стійкого розвитку організацій.

Таблиця 1.6 систематизує основні напрями змін, що відбуваються у цій сфері. Зокрема, вона висвітлює такі аспекти, як демократизація управління, інтеграція інформаційно-аналітичних технологій, зростання значення гнучкості та варіативності технологій, а також впровадження специфічних

управлінських інструментів для вирішення складних завдань.

Представлена інформація дає змогу краще зрозуміти динаміку розвитку управлінських технологій і визначити ключові напрямки, які допоможуть організаціям зберігати конкурентоспроможність у сучасному середовищі.

Таблиця 1.6 – Тенденції розвитку управлінських технологій

Тенденція	Зміст	Переваги	Можливі недоліки
Підвищення уваги до людського капіталу	зростання значення розвитку персоналу, інвестицій у навчання, мотивацію та створення сприятливих умов праці	- збільшення продуктивності; - підвищення лояльності співробітників; - залучення талантів;	- необхідність значних інвестицій у навчання та розвиток; - тривалий час для досягнення результатів;
Інтеграція інноваційних рішень	використання новітніх технологій та методів, таких як штучний інтелект, Big Data, автоматизація процесів	- підвищення ефективності; - зниження витрат; - прискорення процесів;	- високі витрати на впровадження; - ризик залежності від технологій;
Демократизація управління	посилення участі співробітників у прийнятті рішень, колективний підхід до управління	- покращення мотивації персоналу; - зменшення конфліктів; - підвищення креативності;	- уповільнення процесу прийняття рішень; - ризик розбіжностей між учасниками;
Гнучкість і варіативність технологій	розробка адаптивних управлінських рішень, здатних швидко змінюватися відповідно до ситуації	- стійкість до змін; - можливість швидкого реагування на виклики;	- вимагає високої кваліфікації персоналу; - ризик частих змін, що створюють додаткове навантаження;
Перетворення в управлінські комп’ютерні технології	активне використання цифрових інструментів, систем автоматизації управління, CRM, ERP	- прискорення обробки інформації; - зручність аналізу даних; - можливість дистанційного управління;	- висока вартість впровадження та підтримки; - залежність від технічної інфраструктури;
Інформаційно-аналітична база	використання сучасних методів збору, аналізу та збереження даних для ухвалення обґрунтованих рішень	- підвищення точності прогнозування; - покращення якості рішень.	- потреба у кваліфікованих аналітиках; - ризик порушення конфіденційності.

Тенденції розвитку управлінських технологій відображають перехід до гнучких, інноваційних і людиноорієнтованих підходів. Основний акцент робиться на інтеграції цифрових рішень, посиленні ролі персоналу та сталому розвитку. Успішне впровадження цих тенденцій допоможе

підприємствам зберігати конкурентоспроможність та адаптуватися до змінних умов ринку.

У процесі дослідження було розглянуто теоретичні засади управлінських технологій, їх сутність, класифікацію та тенденції розвитку. Проведений аналіз підтвердив, що управлінські технології є важливим інструментом оптимізації та підвищення ефективності діяльності підприємств. Вони представляють собою комплекс методів, процесів та інструментів, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

Одним із ключових аспектів ефективного впровадження управлінських технологій є їх відповідність основним вимогам, таким як ефективність, оперативність, простота, доступність, відкритість, відповідність законодавчим нормам і гуманність. Виконання цих умов забезпечує узгодженість управлінських дій із потребами організації, сприяє досягненню поставлених цілей та мінімізує ризик виникнення управлінських помилок.

Особливу увагу було приділено тенденціям розвитку управлінських технологій, які демонструють перехід до цифровізації, інноваційності, демократизації управління та підвищення ролі людського капіталу. Ці тенденції сприяють адаптації підприємств до сучасних викликів ринку, підвищують їхню конкурентоспроможність і забезпечують сталий розвиток.

Крім того, було досліджено технологічний зміст основних етапів управлінської дії, таких як аналітичний, організаційний та результуючий. Їх послідовна реалізація забезпечує чіткість, узгодженість і результативність управлінських процесів, що є основою для досягнення високих показників ефективності діяльності підприємств.

Проведене дослідження свідчить про важливість раціонального використання управлінських технологій, зокрема інноваційних, для забезпечення стійкого функціонування підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Інтеграція сучасних підходів до управління дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, підтримувати високий рівень

продуктивності, зменшувати витрати та створювати сприятливі умови для розвитку.

Отже, управлінські технології виступають ключовим чинником успіху сучасних підприємств. Вони забезпечують системність, інноваційність та результативність управлінських процесів, створюючи передумови для довгострокового зростання та конкурентоспроможності. Успішне впровадження сучасних управлінських технологій можливе за умови їх адаптації до специфіки діяльності організації, врахування потреб ринку та дотримання основних принципів менеджменту.

1.2.Методологічні підходи дослідження управлінських технологій

Дослідження управлінських технологій вимагає інтеграції різних методологічних підходів, які дозволяють розглянути їх із теоретичної та практичної точок зору, оцінити вплив на діяльність підприємства, а також визначити перспективи їх удосконалення. Основні методологічні підходи включають:

Системний підхід розглядає управлінські технології як складову частину загальної системи управління підприємством, що взаємодіє із зовнішнім та внутрішнім середовищем; проводить аналіз взаємозв’язків між елементами управлінської системи; враховує вплив зовнішніх (економічних, соціальних, політичних) факторів; комплексно вивчає процеси впровадження управлінських технологій; дозволяє оцінити ефективність управлінських технологій у контексті загальної діяльності підприємства; допомагає визначити оптимальні шляхи інтеграції технологій у бізнес-процеси.

Процесний підхід – фокусується на вивченні управлінських технологій як послідовності взаємопов’язаних дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей; аналізує управлінські технології на кожному етапі їх

реалізації; виділяє ключові процеси, що забезпечують успішне функціонування підприємства; підвищує ефективність управління через оптимізацію окремих процесів; дозволяє оцінити якість і результативність впроваджених технологій.

Інноваційний підхід – дослідження управлінських технологій у контексті їх новизни та впливу на конкурентоспроможність підприємства; оцінка впливу інноваційних технологій на бізнес-результати; вивчення механізмів впровадження інновацій у різні сфери діяльності підприємства; сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змінних умов ринку; стимулює розробку нових методів управління.

Компаративний підхід – порівняння різних моделей, методів та практик управлінських технологій; проводить зіставлення національного та міжнародного досвіду; аналізує переваги і недоліки різних технологій; дозволяє перейняти найкращі практики; допомагає адаптувати успішні рішення до специфіки підприємства.

Економічний підхід – дослідження впливу управлінських технологій на економічну ефективність підприємства; проводить оцінку витрат на впровадження технологій; аналізує економічну доцільність використання нових методів управління; підвищує ефективність ресурсного використання; забезпечує економічну стійкість підприємства.

Соціокультурний підхід розглядає управлінські технології як елемент соціальної системи, що впливає на корпоративну культуру, комунікацію та взаємодію між співробітниками; проводить дослідження впливу технологій на мотивацію та залученість персоналу; оцінює їх вплив на організаційну культуру; забезпечує гармонійний розвиток внутрішнього середовища підприємства; підвищує рівень задоволеності працівників.

Інформаційний підхід – аналіз управлінських технологій у контексті використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ); вивчення ролі цифрових інструментів у процесах управління; оцінка ефективності впровадження ERP, CRM, BI-систем; підвищує швидкість обробки даних;

забезпечує доступ до актуальної інформації для прийняття рішень.

Отже, методологічні підходи до дослідження управлінських технологій формують комплексний інструментарій для аналізу, впровадження та оптимізації управлінських рішень. Їх поєднання забезпечує всебічне вивчення ефективності технологій, дозволяє адаптувати їх до специфіки підприємства та сприяє досягненню стратегічних цілей.

Управлінська технологія розвитку являє собою сукупність методів, засобів та інструментів управлінського впливу, спрямованого на реалізацію певної моделі розвитку підприємства або організації. У науковій літературі виділяють три ключові підходи до розуміння технологій розвитку підприємств: гуманітарний, інженерний та емпіричний [3].

Гуманітарний підхід базується на уявленні про підприємство як соціальну систему, де головним об'єктом і суб'єктом є особистість. Методологічною основою цього підходу є соціологія та психологія. Розвиток підприємства забезпечується завдяки самовизначенню людей, формуванню ефективних комунікацій і створенню умов для особистісного та командного зростання. Основними технологіями цього підходу є: самонавчання, управління знаннями, коучинг, організація праці на базі концепції робочих команд, а також еволюційні підходи, наприклад, концепція життєвого циклу організації [3].

Інженерний підхід розглядає підприємство як технічну систему. Цей підхід ґрунтується на методах розробки та вдосконалення складних технічних систем. Його методологічною базою є теорія систем, системотехніка, системний аналіз і кібернетика. Основна увага приділяється технологічному вдосконаленню, автоматизації процесів та структуризації інформаційних потоків. До ключових технологій цього підходу належать: наукова організація праці, системний аналіз, реінжиніринг бізнес-процесів (BPR), загальний менеджмент якості (TQM) [3].

Емпіричний підхід базується на ідеї наслідування кращих практик і моделей, успішно впроваджених іншими підприємствами. Він спрямований

на поширення галузевого або функціонального досвіду. Основними технологіями цього підходу є: навчання за стандартами MBA (Master of Business Administration), впровадження типових організаційних схем, бенчмаркінг, підбір персоналу з релевантним досвідом, вирішення конкретних бізнес-кейсів, а також професійна сертифікація за стандартами проектного менеджменту (PM) або інвестиційного аналізу (CIIA) [3].

Окрім зазначених підходів, варто виокремити управлінські технології, які широко застосовуються як у зарубіжній, так і в українській практиці: бюджетування, стратегічне планування, сегментація споживачів, управління взаємодією з клієнтами, розвиток ключових компетенцій, формування місії та візії, управління знаннями, процесноорієнтоване управління, аутсорсинг, сценарне планування, реінжиніринг бізнес-процесів, збалансована система показників тощо.

Бюджетування як управлінська технологія розвитку підприємства охоплює всі ключові сфери його діяльності, включаючи менеджмент, адміністрування, маркетинг, ринкові дослідження, виробництво, закупівлі та збут. Цей процес представляє собою стандартизовану систему обґрунтування обсягу і структури витрат, необхідних для забезпечення діяльності структурних одиниць підприємства, а також передбачає покриття цих витрат за допомогою ресурсів підприємства [7].

Серед основних характеристик бюджетування варто виділити високий рівень концентрації, короткостроковість, внутрішню спрямованість, а також тісний взаємозв’язок із процесами контролю та аналізу відхилень [8]. Існують два основні підходи до бюджетування:

1. Традиційне бюджетування: застосовується в умовах стабільного виробництва і реалізації продукції або за відсутності значних змін у цих процесах. Основою для визначення витрат наступних періодів слугують дані про витрати попередніх періодів, скориговані на прогнозовані зміни [12].

2. Нуль-базисне бюджетування (ZBB – Zero-Base Budgeting): метод, що базується на розрахунках бюджетних показників із новим обґрунтуванням

потреб у капіталі для фінансування активів. Використовуються відповідні норми та нормативи, значні обсяги інформації про технологічні процеси та калькуляцію собівартості продукції. ZBB є доцільним у таких випадках: створення нових підприємств, розширення виробничих потужностей, а також для виявлення резервів зниження витрат у межах контролінгу [12].

Алгоритм здійснення бюджетування методом ZBB включає такі етапи:

1. Визначення сфери застосування ZBB з урахуванням стратегічних і оперативних цілей підприємства.

2. Формулювання менеджерами структурних підрозділів часткових цілей бюджетування та їх передача до функціональних одиниць.

3. Розробка конкретних цільових показників для кожної функціональної одиниці.

4. Оцінка альтернативних методів досягнення завдань із розрахунком відповідних витрат.

5. Встановлення пріоритетів у використанні наявних ресурсів.

6. Порівняння даних різних підрозділів, створення ієрархії пріоритетів і альтернатив.

7. Прийняття на підприємстві рішень щодо пріоритетів у використанні ресурсів, обсягу виробництва та рівня витрат.

8. Розробка бюджету відділом планування із зазначенням контрольних показників.

9. Перевірка відділом контролінгу фактичного використання бюджету, аналіз відхилень і визначення їх причин [8].

Отже, бюджетування виступає не лише інструментом фінансового управління, але й стратегічним механізмом, що сприяє підвищенню ефективності ресурсного забезпечення підприємств.

Стратегічне планування як управлінська технологія розвитку охоплює процес розроблення стратегічних рішень, визначення цілей і шляхів діяльності, які за умови успішного впровадження здатні забезпечити стабільне та конкурентоспроможне становище підприємства в

довгостроковій перспективі, враховуючи середовище його функціонування. Основою стратегічного планування є визначення місії підприємства, головної мети та проміжних цілей, що допомагають досягти основної мети.

Процес формування стратегії включає кілька послідовних етапів:

1. Визначення місії підприємства – глобальної мети діяльності, яка відображає основну роль організації, зокрема реалізацію економічних інтересів власників через отримання прибутку.

2. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства, який охоплює дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів. На цьому етапі визначаються сильні та слабкі сторони підприємства, зовнішні можливості та загрози.

3. Співставлення місії з результатами аналізу, виявлення розривів між поточним станом і бажаними результатами, а також формування шляхів їх подолання.

4. Формулювання стратегічних цілей і альтернатив – створення декількох варіантів досягнення мети, оцінка їхньої ефективності й вибір оптимального.

5. Розробка заходів реалізації обраної стратегії.

Ієрархія стратегій підприємства представлена чотирма рівнями:

1. Корпоративна стратегія – визначає загальний напрямок розвитку підприємства, включаючи довгострокові цілі, стратегічні напрями кожного підрозділу, розподіл ресурсів, зміну структури, злиття, реорганізацію тощо.

2. Конкурентні (ділові) стратегії – підпорядковуються корпоративній стратегії й визначають підходи до завоювання довгострокових конкурентних позицій у кожній стратегічній одиниці бізнесу.

3. Функціональні стратегії – розробляються для кожного напрямку діяльності (наприклад, маркетинг, фінанси, управління персоналом) і стосуються управління поточною діяльністю підрозділів.

4. Операційні стратегії – формуються у вигляді системи заходів, спрямованих на досягнення конкретних цілей в основній діяльності та в

інших сферах підприємства.

Характерні риси стратегічного планування включають:

- орієнтацію на довгострокову перспективу.
- визначення ключових напрямів розвитку підприємства.
- створення заходів тактичного та поточного планування для реалізації обраних напрямків розвитку [10].

Таким чином, стратегічне планування є важливим інструментом для побудови ефективного управління, що забезпечує підприємству адаптацію до зовнішнього середовища, зміцнення конкурентоспроможності та досягнення сталого зростання.

Розвиток підприємства неможливо уявити без урахування потреб споживачів, які значною мірою формують вимоги у різних галузях та сферах діяльності. У зв’язку з цим сегментування ринку набуває важливого значення як управлінська технологія розвитку підприємств. Цей процес передбачає поділ потенційних споживачів на окремі групи або сегменти залежно від їхніх відмінностей у споживчих вподобаннях, мотивах до купівлі, стилі життя тощо. Головною метою сегментування є досягнення максимального задоволення потреб визначеного сегмента або декількох сегментів.

Процес сегментування ринку слід розглядати в комплексі з іншими етапами: охопленням ринку та позиціонуванням підприємства і його продукції. Разом ці три складові формують стратегію STP-маркетингу (segmentation – сегментування ринку, targeting – вибір цільових сегментів і рішення про охоплення ринку, positioning – позиціонування підприємства і його товарів в очах споживачів) [6].

Основою для сегментування ринку можуть слугувати різні ознаки. Окрім класичних факторів сегментації (географічних, демографічних, соціально-економічних, соціально-культурних, поведінкових, психографічних), у сучасних умовах все більшого значення набувають комплексні моделі сегментування, які враховують складну взаємодію різноманітних факторів.

Сегментування ринку здійснюється на трьох основних рівнях:

1. Макросегментування (стратегічне сегментування) – визначення базового ринку, на якому працюватиме підприємство, ідентифікація основних бізнес-напрямів та стратегічних зон господарювання на корпоративному рівні.

2. Мікросегментування – деталізація споживачів у межах визначеного базового ринку на основі сукупності ознак.

3. Конкурентне сегментування – аналіз ринкових ніш, які залишаються незайнятими конкурентами, та виявлення можливостей для підприємства.

Після поділу потенційних споживачів на групи підприємство ухвалює рішення про стратегію охоплення ринку. У низці сфер для досягнення успіху та міцних ринкових позицій доцільним є використання стратегії масового маркетингу, яка ігнорує відмінності між споживачами, охоплює весь ринок і пропонує єдиний комплекс маркетингу. Такий підхід найкраще підходить підприємствам, що виробляють товари масового споживання.

Іншим варіантом є застосування стратегій цільового маркетингу, зокрема диференційованого, концентрованого та індивідуалізованого.

1. Диференційований маркетинг спрямований на поділ споживачів на окремі сегменти. У межах цього підходу створюються стратегічні одиниці бізнесу, які адаптують маркетинг-мікси під кожну групу, задовольняючи специфічні потреби.

2. Концентрований маркетинг орієнтований на роботу з однією ринковою нішею та вузьким сегментом, для якого розробляється спеціалізований комплекс маркетингу.

3. Індивідуалізований маркетинг спрямований на задоволення потреб окремих клієнтів. Наприклад, виготовлення товарів на замовлення, створення індивідуальних турів або розробка унікальної продукції. Такий підхід поширений серед приватних підприємців у сферах хендмейд, сувенірного виробництва та пошиття одягу.

Оскільки індивідуалізований маркетинг потребує значних витрат,

великі та середні підприємства поєднують його з масовим виробництвом, що отримало назву масової кастомізації. Цей підхід включає модульну, адаптивну, косметичну та експертну кастомізацію, поєднуючи індивідуальний підхід із економією витрат на одиницю продукції, що забезпечує конкурентні переваги, сприяє розвитку підприємств і зміцненню їх позицій у ринковому середовищі.

Незалежно від обраної стратегії охоплення ринку, підприємства формують стратегію позиціонування своєї продукції в очах споживачів. У цьому процесі ключова роль належить товарним знакам, брендингу, рекламі та зв'язкам із громадськістю, які є невід'ємною частиною успіху на сучасному ринку.

Однією з ефективних управлінських технологій розвитку є система управління взаємодією з клієнтами (CRM – Customer Relationship Management). CRM-стратегія базується на передових управлінських і інформаційних технологіях, які дозволяють підприємству збирати та аналізувати інформацію про клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу. Ці дані використовуються для побудови взаємовигідних відносин, сприяючи формуванню лояльності клієнтів. Постійний клієнт є більш цінним для підприємства, ніж десять випадкових покупців, що підкреслює важливість розвитку довгострокових взаємин.

Лояльний споживач не тільки обирає товари або послуги певної торгової марки, але й залишається нечутливим до пропозицій конкурентів. Більше того, рекомендувавши продукцію компанії своїм знайомим, він стає безкоштовним промоутером її бренду. Це спонукає дедалі більше підприємств впроваджувати стратегію CRM, яка спрямована на формування тривалих стосунків зі споживачем і підвищення його лояльності.

Серед основних цілей CRM можна виокремити:

– досягнення максимальної задоволеності споживачів шляхом щирого прагнення задовольнити їх потреби з метою взаємовигідної співпраці;

– створення для клієнта справжньої цінності, яку пропонують у

комфортних для нього умовах;

– збереження та розвиток стосунків із постійними лояльними клієнтами.

Стратегія CRM надає суттєві переваги для виробника, серед яких:

– розширення бази постійних клієнтів і підвищення захисту від конкурентів;

– отримання безпосереднього зворотного зв'язку від клієнтів, який сприяє покращенню маркетингових досліджень;

– поблажливе ставлення лояльних клієнтів до незначних недоліків у продуктах чи послугах (за умови, що такі випадки залишаються поодинокими);

– поширення клієнтами позитивних відгуків про компанію серед свого оточення.

Розглядаючи управлінські технології розвитку підприємств, важливо звернути увагу на концепцію ключових компетенцій, які також називають критичними факторами успіху. Ці компетенції визначають стратегічний потенціал підприємства, допомагаючи вирішувати завдання, недосяжні для більшості конкурентів, встановлювати нові стандарти діяльності в галузі й досягати конкурентної переваги.

Ключові компетенції – це унікальне поєднання ресурсів і здібностей підприємства або спеціаліста. Їх поділяють на:

1. Компетенції спеціаліста, які включають набір професійних знань, навичок, особистісних характеристик і установок, необхідних для виконання посадових обов'язків. Це, по суті, людський капітал, що охоплює знання, вміння, навички й мотивації, які відповідають цілям і задачам організації.

2. Компетенції організації, які охоплюють навички співробітників, їх професійні й особистісні характеристики, а також набір матеріальних (фінансових, технічних) і нематеріальних (маркетингових, інформаційних) ресурсів організації.

Ключові компетенції організації є основною комбінацією всіх її

ресурсів, що дозволяє ефективно задовольняти потреби споживачів, забезпечувати високий рівень послуг і продукції, а також здобувати конкурентні позиції на ринку.

Виділяють такі характерні риси ключової компетенції:

- актуальність – відповідність ринковим вимогам і стратегічній спрямованості підприємства;
- унікальність – складність копіювання компетенції конкурентами;
- ясність – чіткість формулювання та однозначне тлумачення компетенції;
- значимість для споживачів – сприйняття компетенції як цінності, за яку споживачі готові платити більше;
- адаптивність – здатність змінюватися та пристосовуватися до динамічного середовища;
- знання як основа – компетенція базується на знаннях, а не на випадкових обставинах чи сприятливій ситуації;
- багатогранність – вплив на кілька видів діяльності або продуктів із можливістю створення нових компетенцій через партнерство.

До ключових компетенцій підприємства належать:

- знання потреб ринку й здатність постійно отримувати цю інформацію;
- вміння ефективно реалізувати необхідні для ринку пропозиції;
- здатність до постійного вдосконалення та розвитку компетенцій.

Критеріями розвитку ключових компетенцій виступають:

1. Для організацій – зростання матеріального та нематеріального капіталу, споживчого капіталу, підвищення задоволеності й лояльності клієнтів, інвестиційна привабливість.

2. Для спеціалістів – підвищення добробуту, задоволення власною діяльністю, суспільне визнання, саморозвиток.

Управління знаннями як управлінська технологія розвитку підприємства включає систематичне накопичення, зберігання, розподіл і

використання знань для успішного функціонування на ринку.

Основними цілями управління знаннями є:

– постійний розвиток підприємства через навчання та впровадження інновацій у виробництво й менеджмент;

– розвиток професійних та особистісних можливостей працівників, їхнього професійного зростання та ключових компетенцій;

– створення стійких конкурентних переваг, закріплення позицій на ринку та максимізація прибутку.

Для впровадження системи управління знаннями на підприємстві необхідно здійснити такі кроки:

– створити умови, що сприятимуть усвідомленню працівниками важливості змін для сталого розвитку підприємства, а також розробити систему мотивації, яка стимулюватиме їх до навчання та саморозвитку;

– сформувати ефективну систему управління знаннями на рівні менеджменту підприємства, чітко визначивши зони відповідальності за ключовими напрямками розвитку знань [9].

У США розробляють підхід до аутсорсингу управління знаннями, який передбачає створення й адміністрування баз знань, що використовуються для ухвалення управлінських рішень.

Процесно-орієнтоване управління (Activity-Based Management) як управлінська технологія розвитку підприємства являє собою систему, що оптимізує види діяльності, які додають вартість, і мінімізує або ліквідує ті, що не приносять доданої вартості. Це забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства.

Модель процесно-орієнтованого управління охоплює такі види діяльності, як: стратегічне планування, визначення цілей, дослідження потреб споживачів, розрахунок витрат за видами діяльності, оцінка продуктивності, управління життєвим циклом підприємства та стратегічних зон господарювання, інвестиційний менеджмент, постійне вдосконалення діяльності та іміджу, бенчмаркінг, а також впровадження концепції just-in-

time [11].

Ще однією ефективною технологією розвитку є аутсорсинг (outer-source-using – використання зовнішнього джерела). Аутсорсинг передбачає передачу підприємством на договірній основі певних функцій або видів діяльності іншому суб'єкту господарювання, який є фахівцем у відповідній сфері [1].

Переваги використання аутсорсингу:

– економія коштів: зниження операційних витрат і перетворення постійних витрат на змінні, що підвищує гнучкість і конкурентоспроможність підприємства;

– економія часу: дозволяє зосередитися на основних напрямках діяльності та розвивати ключові компетенції;

– підвищення якості: делегування функцій досвідченим фахівцям забезпечує вищий рівень якості;

– доступ до зовнішніх ресурсів: можливість встановлювати вигідні зв'язки, виходити на міжнародні ринки та співпрацювати з провайдерами світового рівня;

– зменшення залежності від окремих співробітників;

– оптимізація управлінського навантаження: зниження навантаження на менеджерів дозволяє сконцентрувати їх зусилля на стратегічних завданнях;

– зниження операційних ризиків;

– компактність підприємства: відсутність потреби у складній корпоративній структурі.

Сценарне планування, як складова стратегічного планування, є ефективною управлінською технологією розвитку підприємств. Воно включає аналіз зовнішнього середовища, ідентифікацію визначених елементів і ключових невизначеностей, які комбінуються для створення сценаріїв майбутнього розвитку підприємства.

Бенчмаркінг набуває широкого застосування для забезпечення

успішного розвитку підприємств. Ця технологія полягає в аналізі діяльності прогресивних суб'єктів господарювання, зазвичай конкурентів, з подальшим використанням їхнього позитивного досвіду. Виділяють такі види бенчмаркінгу:

1. Конкурентоорієнтований – фокусується на дослідженні підприємств-конкурентів.

2. Функціональний – орієнтується на діяльність підприємств, які виконують функції, що цікавлять дослідника. Відсутність прямої конкуренції спрощує дослідження, але виникають труднощі при адаптації отриманих результатів до власних умов.

3. Внутрішній – проводиться в межах організації для виявлення сильних сторін окремих підрозділів і впровадження їх у інших підрозділах.

4. Загальний бенчмаркінг – порівнює бізнес-процеси підприємств із різних галузей. Цей складний вид дослідження може відкрити значні резерви для покращення діяльності.

Реінжиніринг бізнес-процесів є радикальним підходом до покращення підприємства, що включає фундаментальне переосмислення та перепроектування бізнес-процесів для досягнення максимальної ефективності. Реінжиніринг передбачає:

- розробку корпоративної стратегії;
- визначення ключових компетенцій, необхідних для її реалізації;
- аналіз існуючих процесів і виявлення тих, які потребують уваги;
- визначення ключових показників ефективності;
- проведення реінжинірингу та впровадження нових процесів;
- контроль і постійне вдосконалення процесів.

Принципи реінжинірингу бізнес-процесів включають інтеграцію, горизонтальне й вертикальне звуження, багатоваріативність, диверсифікацію, раціоналізацію зв'язків і управлінських впливів тощо.

Інтеграція бізнес-процесів забезпечує доступ до всієї інформації в реальному часі, що дозволяє менеджерам оперативно ухвалювати рішення,

оптимізувати ресурси й зекономити час на обробку даних. Інтеграцію бізнес-процесів часто реалізують через системи ERP (Enterprise Resource Planning). ERP-системи об'єднують основні функції підприємства, такі як планування, управління запасами, фінансами, взаємовідносинами з клієнтами, моніторинг технологічних процесів тощо, сприяючи ефективному управлінню ресурсами й оптимізації діяльності [4].

Горизонтальне звуження передбачає перехід від традиційного підходу до організації роботи до виконання процесу однією особою, що дає змогу зменшити чисельність персоналу, прискорити робочі процеси, уникнути помилок та спростити роботу менеджерів. Вертикальне звуження бізнес-процесів акцентує увагу на децентралізації відповідальності, дозволяючи виконавцям самостійно ухвалювати рішення в ситуаціях, які раніше вимагали затвердження керівництва.

Логіка реалізації бізнес-процесів полягає у відмові від лінійної організації роботи на користь паралельного виконання завдань, що дає можливість суттєво заощаджувати час. Диверсифікація бізнесу допомагає підприємствам розширити сфери діяльності та зменшити ризики, пов’язані з кризами в окремих галузях. Багатоваріативність бізнес-процесів дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо за умов високої невизначеності. Нові процеси, орієнтовані на конкретні сценарії, забезпечують точнішу відповідність поточним умовам.

Раціоналізація горизонтальних зв’язків спрямована на створення лінійних функціональних підрозділів замість роботи за тематичним принципом. Раціоналізація управлінського впливу передбачає його застосування лише в межах економічної доцільності. Ці підходи дозволяють мінімізувати узгодження та зовнішні контакти, що спрощує прийняття рішень.

Успішність реінжинірингу бізнес-процесів залежить від низки факторів. Мотивація є ключовою: необхідно чітко пояснити мету змін усім учасникам процесу, розробити ефективну систему мотивації та забезпечити

впевненість керівництва у досягненні позитивних результатів. Формування команди із кваліфікованих працівників та визначення зон відповідальності є важливим елементом.

Ефективне керівництво реінжинірингом передбачає наявність лідера з високим авторитетом, здатного приймати зважені рішення та долати опір змінам. Також важливими є належні комунікації, які забезпечують взаєморозуміння та синергію між учасниками команди.

Збалансована система показників (BSC), розроблена Д. Нортоном і Р. Капланом, є потужним інструментом стратегічного управління, який забезпечує підприємствам механізми для формування й реалізації стратегії. Вона допомагає перетворювати стратегічні цілі на конкретні дії, забезпечуючи зворотний зв’язок між внутрішніми процесами й зовнішніми результатами. Основні особливості BSC включають акцент на стратегічних цілях, поєднання фінансових і нефінансових показників та відбір обмеженого кола ключових даних для моніторингу ефективності.

Збалансована система показників (BSC) передбачає розробку ключових метрик, збір і аналіз даних з урахуванням чотирьох основних перспектив підприємства:

1. Перспектива навчання та зростання. Зосереджується на розвитку співробітників і підприємства загалом. Включає навчання персоналу, підвищення кваліфікації, формування ключових компетенцій, а також удосконалення корпоративної культури.

2. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів. Включає показники, які характеризують ефективність внутрішніх операцій компанії. Ці метрики дозволяють менеджерам оцінити результативність діяльності, а також відповідність продукції та послуг потребам ринку.

3. Перспектива споживачів. Розглядає клієнта як центральну фігуру, задоволення потреб якої є ключовою метою підприємства. Показники цієї перспективи включають рівень задоволеності клієнтів, їх лояльність та прихильність до бренду. Важливо враховувати особливості кожного сегмента

споживачів при створенні відповідних метрик, оскільки саме рівень задоволеності та лояльності споживачів впливає на стабільність компанії на ринку, її прибутковість та імідж.

4. Фінансова перспектива. Базується на традиційних фінансових даних, таких як прибутковість, витрати, рентабельність, а також враховує ринкові, інвестиційні та інші види ризиків. Ця перспектива дозволяє оцінити співвідношення витрат і результатів, а також фінансову стабільність підприємства.

Отже, типологія та широкий спектр управлінських технологій розвитку підприємств, розглянуті вище, демонструють, що кожен підхід є ефективним для вирішення конкретних завдань. Для досягнення значних змін та розвитку підприємства доцільно використовувати комбінацію різних технологій, зокрема одночасно залучати інженерний, емпіричний та гуманітарний підходи.

Особливо важливо враховувати проектні технології, які охоплюють комплекс взаємопов’язаних заходів. Також розвиток підприємства може здійснюватися за різними моделями, що слід впроваджувати в комплексі. Серед них особливу увагу заслуговує попарна реалізація моделей: «бізнес-розвиток – організаційний розвиток» та «внутрішній розвиток – зовнішній розвиток».

Комплексне використання моделей і підходів забезпечує ефективне застосування управлінських технологій, сприяючи сталому розвитку підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

Таким чином, сучасні управлінські технології розвитку підприємств є багатогранними та передбачають використання різних підходів залежно від специфіки організації, її ресурсів та стратегічних цілей. Їх впровадження дозволяє підвищити ефективність управління, зміцнити конкурентоспроможність підприємств та забезпечити їх сталий розвиток.

1.3. Значення управлінських технологій для діяльності та розвитку підприємств

Конкурентні умови, в яких функціонують вітчизняні підприємства, змушують їх активно шукати та використовувати всі можливі ресурси для прискорення свого розвитку. Без такого прискорення довготривале підтримання ефективної діяльності стає неможливим. Прискорення розвитку реального сектора економіки також обумовлене динамічними глобалізаційними процесами та впливом міжнародних організацій, які фінансують урядові заходи, спрямовані на підтримку української економіки. Однак сьогодні очевидним є значне технологічне відставання більшості українських промислових підприємств від західних. У той же час, попри загальновизнану важливість оновлення виробничих технологій та необхідності їх стрімкого розвитку, роль управлінських технологій у забезпеченні загального розвитку підприємств часто залишається недооціненою.

Поняття розвитку є фундаментальним у сучасній науці, і його сутність активно вивчали як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Не вдаючись до детального аналізу різних підходів до визначення цього поняття, зазначимо, що в межах цього дослідження підприємство розглядається через призму системного підходу як відкрита, складна, нерівноважна соціально-економічна система. Для таких цілей прийнятним є визначення, подане у [12]: «розвиток – це незворотна, спрямована, закономірна зміна системи на основі реалізації внутрішньо властивих їй механізмів самоорганізації» [23].

Розглядаючи розвиток з точки зору його різновидів, можна виділити:

1. Загальнокорпоративний розвиток, який проявляється у змінах соціально-економічної системи підприємства через загальносистемні процеси.

2. Прогресивний розвиток, спрямований на підвищення ефективності

функціонування виробничо-комерційної системи, а також покращення якості діяльності підприємства.

3. Еволюційний розвиток, що передбачає поступові та закономірні зміни.

4. Керований розвиток, який базується на цілеспрямованих діях підприємства для досягнення конкретних стратегічних цілей.

Таким чином, ефективне управління розвитком, включаючи використання сучасних управлінських технологій, є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування підприємств в умовах сучасного динамічного середовища.

Серед внутрішніх характеристик, які визначають спрямованість змін, що лежать в основі розвитку підприємства, особливе місце займають система управління та управлінські технології, на яких базується її функціонування. У рамках даного дослідження, спираючись на праці [2; 3; 4], під технологією управління розуміється послідовність взаємопов’язаних управлінських операцій та процедур, виконання яких забезпечує реалізацію управлінських функцій, підтримується управлінськими рішеннями та здійснюється за допомогою певних методів і інструментів. Використання управлінських технологій свідчить про те, що дії системи управління, її методи, прийоми та інструменти мають чітку просторово-часову структуру та орієнтовані на максимально ефективне виконання процесу.

Для оцінки впливу технологій управління на розвиток підприємства необхідно провести їх класифікацію за різними ознаками. Узагальнюючи результати наукових досліджень [5–14], виділяють такі типи технологій управління:

– за ступенем централізації: централізовані, децентралізовані, комбіновані;

– за ступенем інтеграції в діяльність підприємства: інтегровані, частково інтегровані, неінтегровані;

– за порядком виконання операцій: послідовні, паралельні, послідовно-

паралельні;

– за розміром операційних одиниць: великі, середні, малі;

– за ступенем поділу праці: вузькоспеціалізовані, спеціалізовані, зі змінною спеціалізацією;

– за предметною спрямованістю: управління за цілями, відхиленнями, результатами, збудженнями, ситуацією (адаптивне управління);

– за функціональною спрямованістю: мотивація, контроль, планування, організація, облік, аналіз, оцінка;

– за часовим горизонтом: короткострокові, середньострокові, довгострокові;

– за компетенціями персоналу: для виконавців операційної роботи, функціональних експертів, високоадаптивних аналітиків;

– за рівнем автоматизації: автоматизовані, неавтоматизовані;

– за рівнем управління: стратегічного та оперативного.

Найбільш значущими для довгострокового розвитку підприємства є технології стратегічного управління, оскільки стратегія визначає головні орієнтири, напрями розвитку та цілі організації. У свою чергу, технології управління дозволяють перейти від загального опису стратегії до її кількісного вираження, розробити поетапний план реалізації та контролювати досягнення стратегічних цілей. Іншими словами, стратегія сама по собі не забезпечує стратегічного управління, а лише визначає його основні вектори. Для переходу від описового характеру до практичних дій і реалізації управлінського впливу необхідне впровадження технологій.

До найпоширеніших технологій стратегічного рівня управління належать:

– стратегічний контролінг;

– система управління якістю;

– процесний менеджмент;

– проблемний менеджмент;

– збалансована система показників (BSC);

– ключові показники діяльності (KPI).

Застосування цих технологій дозволяє забезпечити системний підхід до управління, ефективну реалізацію стратегічних планів та досягнення стійкого розвитку підприємства.

Розглянемо приклад використання однієї з управлінських технологій стратегічного рівня – збалансованої системи показників (ЗСП).

Таблиця 1.7 – Взаємозв'язок стратегії підприємства з технологією управління, заснованою на збалансованій системі показників

Елемент стратегії підприємства	Роль у збалансованій системі показників (ЗСП)	Інструменти реалізації ЗСП
Місія підприємства	визначає головну мету існування підприємства та є основою для формулювання стратегічних цілей	формулювання ключових напрямів планування та пріоритетів
Бачення підприємства	формує довгострокове уявлення про майбутнє підприємства, яке слугує орієнтиром для всіх стратегічних рішень	створення стратегічної карти з відображенням бажаного майбутнього стану
Стратегічні цілі	конкретизують напрями розвитку підприємства в розрізі фінансів, клієнтів, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і зростання	визначення ключових показників ефективності (kpi) для кожного напряму діяльності
Стратегічна карта підприємства	відображає взаємозв'язок стратегічних цілей за основними перспективами: фінансовою, клієнтською, внутрішніх процесів, навчання і зростання	побудова інтегрованої моделі цілей та визначення показників для кожної
Ключові показники ефективності (KPI)	дозволяють оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей підприємства на корпоративному, функціональному та оперативному рівнях	встановлення кількісних цільових значень для кожного показника
Стратегічний план діяльності	містить конкретні заходи, строки їх реалізації, відповідальних осіб, планові та фактичні значення показників	інтеграція системи обліку, планування, контролю, оцінки
Зворотній зв'язок	забезпечує корекцію стратегії на основі аналізу досягнення цілей та змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі	аналіз даних, отриманих із зсп, для адаптації стратегії

Таблиця 1.7 ілюструє, що основою для створення збалансованої системи показників є сформульовані місія, бачення та стратегічні цілі підприємства. Ця система слугує як інструмент, так і кінцевий результат, що

включає:

1. Стратегічну карту підприємства – це набір структурованих стратегічних цілей за ключовими напрямами планування: фінанси, клієнти, бізнес-процеси та персонал.

2. Стратегічні та ключові показники діяльності – показники корпоративного, функціонального та оперативного рівнів, які дозволяють кількісно виміряти стратегічні цілі та оцінювати їх досягнення.

3. Стратегічний план діяльності підприємства, який містить не лише цілі й показники, але й визначає осіб, відповідальних за досягнення кожної мети, строки виконання планових показників, а також порівнює фактичні та планові значення.

Таким чином, збалансована система показників виконує функцію управлінської технології, яка визначає шляхи досягнення цілей підприємства. Вона формулює цілі для кожного структурного підрозділу, встановлює планові значення показників на заданий період, що дозволяє перейти від загальних стратегічних описів до конкретних дій. Це забезпечує реалізацію управлінських функцій планування, обліку, контролю, мотивації та оцінки.

Наступним рівнем управління, який поєднує стратегію з поточною діяльністю підприємства, є тактичний. До управлінських технологій, що стосуються тактичного рівня, належать:

- управлінський облік і звітність;
- маркетингові технології;
- технології управління персоналом;
- технології залучення й утримання клієнтів;
- моніторинг середовища;
- корпоративна культура;
- бюджетування;
- контролінг.

Для формування безперервного управлінського ланцюга, орієнтованого на довгострокову ефективність, важливо, щоб управлінські технології не

лише поєднувалися між собою, але й доповнювали одна одну. Наприклад, у рамках стратегічного управління збалансована система показників органічно інтегрується з технологіями тактичного управління, серед яких найбільш комплексною є бюджетування.

Досягнення стратегічних цілей, зокрема розвитку підприємства, вимагає раціонального розподілу ресурсів між видами діяльності та структурними підрозділами. Використання детальних річних, квартальних і щомісячних бюджетів — ключового інструменту бюджетування — дозволяє менеджменту отримувати повну інформацію про фінансові потоки підприємства. Це сприяє ефективному фінансовому плануванню та формуванню програм діяльності підрозділів.

Подібним чином технологія ключових показників діяльності (KPI) дозволяє структурувати управління на трьох рівнях: стратегічному (відповідальність вищого керівництва), тактичному (функціональні керівники, такі як начальники відділів), та оперативному (провідні спеціалісти підрозділів).

Варто зазначити, що дослідження західних фахівців у галузі впливу управлінських технологій на розвиток підприємств сприяли появі концепції технологічної зрілості. Ця концепція підкреслює важливість управлінських технологій у розвитку підприємства та дозволяє структурувати його розвиток за етапами залежно від використовуваних технологій.

Основні аспекти технологічної зрілості:

1. Вона складається з п’яти рівнів, які демонструють стадії розвитку підприємства.

2. Перший рівень характеризується відсутністю управлінських технологій, а п’ятий – використанням складних, інтегрованих, автоматизованих систем.

3. Перехід між рівнями здійснюється поступово і послідовно.

4. Межі між рівнями є розмитими, можуть перетинатися.

5. Ознаки рівнів включають рівень інформатизації управління, характер

роботи з бізнес-процесами та компетентність менеджерів.

Отже, технологічний компонент управлінського процесу є ключовим фактором ефективного управління та розвитку підприємства. Особливо важливу роль у цьому відіграють технології стратегічного управління. Їх поєднання з тактичними технологіями, які підтримують та деталізують стратегію, дозволяє досягти максимального ефекту та прискорити розвиток підприємства.

Із розвитком підприємства ускладнюється набір управлінських технологій, а опанування інноваційних підходів, що відповідають рівням технологічної зрілості, сприяє динамічному прогресу. Перехід до вищих рівнів зрілості зменшує залежність ефективності функціонування від компетенцій окремих менеджерів, а організаційний розвиток стає пріоритетною метою.

Висновки до першого розділу

Дослідження теоретико-методологічних засад управлінських технологій підтвердило їхню ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування сучасних підприємств. Управлінські технології охоплюють широкий спектр методів, процесів та інструментів, що сприяють досягненню стратегічних, тактичних та операційних цілей організації. Вони ґрунтуються на принципах науковості, системності, інноваційності, адаптивності та результативності, що дозволяє забезпечити оптимальне використання ресурсів і досягнення високих результатів діяльності.

У розділі визначено, що управлінські технології є невід'ємною складовою соціальних технологій, які впроваджуються через раціоналізацію управлінських операцій та процедур. Їх застосування спрямоване на підвищення конкурентоспроможності підприємств шляхом інтеграції інноваційних рішень, автоматизації процесів, впровадження стратегічного планування, бюджетування, управління знаннями та використання

збалансованої системи показників.

Особливу увагу було приділено класифікації управлінських технологій за різними критеріями, що дозволяє розглянути їхню роль на різних рівнях управління (стратегічному, тактичному, оперативному), що забезпечує глибше розуміння процесів впровадження управлінських технологій та сприяє вибору найбільш ефективних рішень залежно від умов функціонування підприємства.

Розгляд інноваційних підходів до управлінських технологій, таких як використання інформаційних систем, інтеграція технологій великих даних та автоматизація бізнес-процесів, дозволив виділити перспективні напрями розвитку менеджменту. У цьому контексті наголошено на важливості впровадження концепції управління знаннями та створення умов для формування ключових компетенцій підприємств.

Таким чином, управлінські технології є потужним інструментом, що забезпечує стабільність і розвиток підприємств у динамічному бізнес-середовищі. Їх ефективне впровадження залежить від рівня технологічної зрілості організації, компетенції управлінців і здатності підприємства адаптуватися до змін ринкових умов, що створює передумови для довгострокового зростання та закріплення конкурентних позицій підприємств.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Діагностика сучасних управлінських технологій українських підприємств

До основних сучасних управлінських технологій належать ERP-системи, реінжиніринг, інжиніринг, бенчмаркінг, контролінг і грейдінг. Впровадження таких технологій супроводжується збільшенням витрат компаній, тому цей процес варто здійснювати поступово. Оскільки більшість українських підприємств перебуває у складному фінансово-економічному стані, а частина з них не має належної конкурентоспроможності, сучасні умови вимагають кардинальних змін.

В Україні ERP-системи, які оптимізують бізнес-процеси на підприємствах, користуються зростаючим попитом. Серед найпоширеніших програмних продуктів – SAP, MS Axapta, SiteLine, а також BAS ERP, що є одним із найбільш використовуваних рішень українськими підприємствами.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) являють собою комплексні інформаційні рішення для управління бізнесом, що охоплюють зберігання та обробку значних обсягів даних. Вони забезпечують управління господарською діяльністю, фінансовим менеджментом, плануванням ресурсів, а також полегшують ведення обліку й комунікацію з клієнтами. Ці системи дозволяють інтегрувати всі основні функції підприємства, включаючи виробничі процеси, маркетингові інструменти, бухгалтерський облік і управління персоналом, у межах одного програмного продукту, надаючи можливість аналізувати дані всіх бізнес-процесів та приймати

обґрунтовані управлінські рішення.

Як правило, ERP-продукти складаються з ядра, базового функціоналу, інструментів управління даними та кількох модулів. Вони формують єдиний цикл і охоплюють ключові процеси компанії, такі як бюджетування, управління ланцюгами постачання та складським обліком. Комплексний підхід до автоматизації забезпечує такі переваги:

- інтеграція всіх бізнес-процесів у рамках єдиної програми;
- оперативне отримання даних про діяльність підприємства;
- контроль роботи всіх підрозділів;
- спрощення внутрішньої комунікації;
- планування матеріальних потреб;
- моніторинг транзакцій;
- зменшення операційних витрат;
- покращення взаємодії з клієнтами.

Таким чином, впровадження ERP-систем сприяє значному покращенню економічних показників бізнесу.

ERP-рішення поділяються на різні види залежно від їх архітектури та функціоналу, що дозволяє автоматизувати діяльність у різних галузях (рис.2.1).



Рисунок 2.1. Застосування ERP-систем в галузях

Поширеним є уявлення, що ERP-системи необхідні виключно великим компаніям зі складною структурою, зокрема підприємствам із власними виробничими потужностями, численними філіями та великим складським господарством. Проте практичний досвід доводить, що такі системи можуть ефективно застосовуватись і середніми підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності.

Сучасні ERP-системи охоплюють практично всі аспекти діяльності компанії, зокрема:

- виробничі процеси;
- проектний менеджмент;
- управління фінансами;
- облік персоналу та табельний облік;
- планування продажів і роботу з клієнтами;
- логістичні ланцюги та складський облік.

Крім того, ERP-системи підтримують можливість модифікації, дозволяючи адаптувати продукт під конкретні потреби підприємства шляхом додавання нових модулів чи функцій. Це створює гнучкість і забезпечує довготривалу актуальність рішень для бізнесу.

Таблиця 2.1 – Порівняльний аналіз застосування ERP-систем залежно від потреб організації

Потреба організації	Особливості застосування ERP-систем	Приклади галузей
1	2	3
Оптимізація виробничих процесів	ERP-система дозволяє автоматизувати планування та контроль виробничих процесів, управління витратами, моніторинг виконання замовлень	Промисловість, машинобудування, хімічна галузь
Управління ланцюгами постачання	Забезпечує управління закупівлями, логістикою, складським обліком, моніторингом постачання сировини та товарів	Логістика, роздрібна торгівля, агропромисловий сектор
Фінансовий менеджмент	Автоматизація бухгалтерського обліку, управління витратами, доходами, інвестиціями та фінансовою звітністю	Банківська сфера, страхування, будівельні компанії

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
Покращення взаємодії з клієнтами (CRM)	Інтеграція модулів для управління відносинами з клієнтами, моніторинг запитів, аналіз лояльності клієнтів, оптимізація продажів	Рітейл, готельно-ресторанний бізнес, туристичні компанії
Моніторинг продуктивності персоналу	Ведення обліку робочого часу, управління трудовими ресурсами, аналіз ефективності роботи співробітників	Державні установи, освітні заклади, IT-компанії
Планування ресурсів підприємства	Дозволяє прогнозувати потреби у матеріальних, людських та фінансових ресурсах, планувати закупівлі, оптимізувати витрати	Енергетика, фармацевтика, підприємства важкої промисловості
Модернізація IT-інфраструктури	Інтеграція ERP із сучасними технологіями: хмарними рішеннями, аналітичними платформами, IoT для ефективного управління бізнесом	Телекомунікації, IT-сектор, високотехнологічні стартапи
Забезпечення стратегічного розвитку	Створення стратегічної карти підприємства, моніторинг досягнення ключових показників діяльності, довгострокове планування	Інвестиційні компанії, великі корпорації, агрохолдинги
Скорочення операційних витрат	Оптимізація використання ресурсів, автоматизація рутинних процесів, зниження людського фактору в облікових операціях	Роздрібна торгівля, фармацевтика, підприємства сфери послуг
Інтеграція функціональних підрозділів	ERP забезпечує синхронізацію діяльності різних відділів (виробничого, фінансового, маркетингового, логістичного тощо)	Консалтингові агентства, холдингові компанії, середні та великі підприємства

Впровадження ERP-систем на підприємстві є складним і багатоетапним процесом, який передбачає ретельну підготовку, детальний аналіз і впорядкування бізнес-процесів, а також систематизацію накопичених даних. Для успішного виконання проекту впровадження ERP-системи необхідно дотримуватись таких ключових умов:

1. Системність внутрішнього середовища підприємства. Ефективність управління залежить від чинників внутрішнього середовища, які згруповані за такими напрямами, як цільовий, організаційний, технологічний, кадровий, культурний, виробничий, фінансовий, маркетинговий, інвестиційний та інноваційний. Вони включають цілі підприємства, структуру управління, завдання, методи їх реалізації та людські ресурси [5].

2. Робота підприємства в правовому полі. Для отримання достовірної

картини господарських процесів важливо забезпечити повноту та коректність початкових даних.

3. Фінансова готовність підприємства. Процес впровадження ERP-системи потребує значних фінансових ресурсів, тому підприємство має бути готовим до витрат на ліцензії, адаптацію, обслуговування та супровід.

При виборі ERP-системи, яка найкраще відповідає потребам підприємства, можна звернути увагу на такі популярні рішення, як Microsoft Dynamics 365, SAP ERP, IT-Enterprise (український розробник), Універсал 7 ERP (компанія СофтПро), BJet ERP (на базі міжнародної платформи Odoo), BAS ERP та ін. [3].

На сьогодні існує значна кількість ERP-систем, розроблених українськими фахівцями, серед яких виділяються кілька найбільш популярних. До таких належать IT-Enterprise, яка успішно реалізувала численні проекти в різних галузях економіки [10]; BJet ERP, комплексна ERP-система, що базується на міжнародній платформі Odoo та містить адаптовані модулі для задоволення потреб конкретного бізнесу, включаючи блок CRM [9]; Універсал 7 ERP, багаторівневе рішення класу ERP, призначене для автоматизації бізнес-процесів середніх і великих підприємств [57].

Основними факторами, що впливають на вибір системи, є:

- ціна впровадження та обслуговування;
- оперативність супроводу та надання оновлень (особливо важливо для бухгалтерських програм через часті зміни у податковому законодавстві);
- можливість імпорту даних із чинних систем;
- відповідність функціональних можливостей ERP-системи потребам підприємства, оскільки будь-яка адаптація збільшує витрати.

При виборі ERP-систем іноземного походження виникають певні переваги, але також і виклики. Наприклад, міжнародні ERP-системи пропонують широкий спектр функціональних можливостей, однак їх ціна може бути високою. У період війни компанії, такі як Microsoft, надають

знижки на ліцензії, проте після закінчення бойових дій ціни можуть повернутись до попереднього рівня, що ставить питання про їхню доцільність. Додаткові витрати також можуть виникати через потребу адаптації програмного забезпечення до законодавства України, мовні бар'єри (відсутність української локалізації) та необхідність забезпечення швидкого оновлення звітних форм для бухгалтерії.

Таким чином, вибір ERP-системи є стратегічним рішенням, яке потребує всебічного аналізу фінансових, технологічних та організаційних аспектів, зважаючи на довгострокову перспективу її впровадження та експлуатації.

Основним призначенням ERP-систем є інтеграція всіх функціональних підрозділів компанії в єдину інформаційну систему, здатну задовольнити специфічні потреби кожного підрозділу. Для цього типова ERP-система використовує набір програмних і апаратних компонентів та модулів [50].

Однією з найбільш дієвих інновацій в управлінні є реінжиніринг бізнес-процесів. Ця технологія доцільна у таких випадках:

1. Коли підприємство перебуває в стані глибокої кризи (кризовий реінжиніринг).

2. За умов задовільного фінансового стану, але невтішних прогнозів щодо подальшого розвитку.

3. При прагненні компанії досягти значних конкурентних переваг (реінжиніринг розвитку).

Для більшості українських підприємств найбільш актуальним є кризовий реінжиніринг [12].

Реінжиніринг являє собою комплекс заходів і методів, зокрема із залученням інформаційних технологій, спрямованих на кардинальне поліпшення ключових показників діяльності підприємства. Цей процес передбачає глибокий аналіз існуючих бізнес-процесів і подальше їхнє вдосконалення або повну трансформацію [61].

Сучасний підхід до управління підприємством фокусується на бізнес-

процесах, що передбачає їх ідентифікацію, систематичне управління, а також налагодження взаємодії персоналу в межах окремих процесів і всієї організації. Такий підхід, відомий як Business Process Management (BPM), сприяє підвищенню прозорості бізнесу, його керованості та ефективності (зменшення витрат, скорочення часу виконання процесів, підвищення якості та рівня задоволеності клієнтів). У випадках, коли організація потребує радикальних змін, розробка програми реінжинірингу бізнес-процесів стає необхідною [62].

Алгоритм реінжинірингу підприємства представлено у рисунку 2.2.



Рисунок 2.2. Алгоритм реінжинірингу підприємства

Реінжиніринг належить до категорії радикальних технологій, оскільки передбачає повну відмову від застарілих правил, підходів і діючих систем, структур та процедур організації. Він орієнтований на кардинальну зміну способів ведення господарської діяльності. Ця управлінська технологія дозволяє в короткі терміни суттєво покращити стан підприємства, підвищуючи його ефективність та конкурентоспроможність.

Беручи до уваги всі переваги реінжинірингу бізнес-процесів, можна зробити висновок, що його застосування та поширення є одним із найважливіших завдань для українських підприємств у сучасних умовах [3].

Упровадження проектів реінжинірингу бізнес-процесів забезпечує низку важливих переваг, серед яких слід виокремити: оптимізацію бізнес-процесів виробничих циклів і технологій; удосконалення організаційної структури підприємства, зокрема усунення надмірної кількості управлінських рівнів, що сприяє налагодженню безпосереднього контакту керівництва з виконавцями та клієнтами; зміну підходів до виконання адміністративних функцій. Завдяки динамічному характеру процесів, що супроводжують реалізацію реінжинірингу, постає необхідність забезпечення безперервної освіти працівників та розширення їхньої кваліфікації. Одночасно змінюються критерії кар'єрного просування: замість орієнтації на ефективність виконання поточних завдань наголос робиться на здатності працівника виконувати більш складні та відповідальні функції. Функції менеджерів також трансформуються: акцент переходить від контролюючої до тренерської (консультаційної) діяльності.

Проектування в межах інжинірингу передбачає здійснення типових процедур, що виконуються у певній послідовності, представленій концептуальною схемою:

1. Технічний аналіз. На цьому етапі визначаються технічні суперечності та майбутні потреби виробництва, формулюється проблема.

2. Інжинірингове дослідження. Відбувається аналіз можливостей застосування існуючих наукових знань для пошуку принципово можливих рішень проблеми.

3. Основна розробка. Створюється конструкторська модель об'єкта, що дозволяє дослідити взаємозв'язки між елементами та оцінити можливість реалізації обраного варіанту.

4. Детальне проектування. На цьому етапі конкретизується ідея, розробляються технічні розрахунки, визначаються критерії вибору матеріалів

і способи їхньої обробки, оптимізуються технологічні й трудові процеси для мінімізації витрат.

5. Впровадження системи та передача об’єкта. Реалізується розроблений проект, спрямовуючи діяльність працівників на виконання технічних завдань.

Логіка процедур інжинірингу забезпечує цілісний процес: від постановки проблеми до впровадження розроблених рішень, що проходить через етапи моделювання, проектування та детальних розрахунків. Основними принципами інжинірингу є:

- поступове уточнення деталей на кожному етапі;
- розробка кількох альтернативних варіантів вирішення;
- обов’язкове моделювання для оцінки варіантів.

Незважаючи на технічну спрямованість інжинірингу, досвід його застосування може бути адаптований до вирішення задач у соціально-економічних системах. Інжиніринг у практиці менеджменту не є новим підходом. Зокрема, концепція реінжинірингу бізнес-процесів (BPR) базується на можливості перепроектування діяльності організації із застосуванням спеціальних моделей бізнес-процесів, що сприяє значному підвищенню ефективності функціонування підприємства.

Бенчмаркінг визначається як систематичний підхід до ідентифікації, аналізу та вдосконалення найкращих у своєму класі продуктів, послуг, дизайну, обладнання, процесів і практик з метою підвищення ефективності організації [64]. Відомий зарубіжний дослідник Р.К. Донован описує бенчмаркінг як структурований, динамічний і стратегічний/тактичний процес прийняття рішень, спрямований на покращення результатів діяльності підприємства шляхом урахування досягнень конкурентів і поточних результатів [42].

Бенчмаркінг надає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства в умовах змінного ринкового середовища, а також дозволяє краще задовольняти потреби споживачів щодо якості, ціни, товарів і послуг

шляхом впровадження нових стандартів і цілей. Його використання сприяє підвищенню якості продукції, продуктивності та ефективності бізнес-процесів, генерує інноваційні ідеї, що зміцнюють конкурентоспроможність підприємства. Основною метою бенчмаркінгу є підвищення ефективності діяльності організації та досягнення конкурентних переваг.

Предмет бенчмаркінгу, за визначенням науковців, включає технології, виробничі процеси, методи організації виробництва, збут продукції та забезпечення безпеки.

Більшість дослідників виділяють такі етапи бенчмаркінгу:

1. Визначення об'єкта бенчмаркінгу. На цьому етапі аналізуються потреби підприємства у змінах, оцінюється ефективність його діяльності, визначаються основні операції, що впливають на результати, та встановлюється глибина бенчмаркінгового аналізу.

2. Вибір партнера з бенчмаркінгу. Визначається характер бенчмаркінгу (внутрішній чи зовнішній), обираються еталонні підприємства, встановлюються контакти, формулюються критерії оцінювання та аналізу.

3. Пошук інформації. Здійснюється збір інформації про підприємство та його партнерів з бенчмаркінгу. Використовується як первинна, так і вторинна інформація, що підлягає ретельній перевірці.

4. Аналіз. Отримані дані класифікуються, систематизуються, обираються методи аналізу, оцінюється досягнення мети та ідентифікуються чинники, що впливають на результати.

5. Упровадження. Розробляється план впровадження, процедури контролю, а також здійснюється оцінка й аналіз процесу впровадження для забезпечення максимальної ефективності.

Основні завдання бенчмаркінгу, які ставлять підприємства, включають:

- мінімізацію витрат;
- задоволення сучасних споживчих запитів;
- зміцнення конкурентних позицій порівняно з конкурентами;
- ідентифікацію слабких місць виробничого процесу;

- розробку й упровадження нових ідей;
- підвищення якості продукції;
- поліпшення ефективності діяльності.

Бенчмаркінг є складним процесом, який потребує значного терпіння та наполегливості, а також постійного моніторингу зовнішнього середовища, незважаючи на високі витрати. Проте ефект від використання технології бенчмаркінгу значно перевищує затрати, що на нього спрямовані. Його переваги полягають у наступному:

- стимулює прагнення до змін;
- орієнтований на задоволення потреб кінцевих споживачів;
- підвищує результативність роботи підрозділів, у яких впроваджується бенчмаркінг;
- сприяє впровадженню найкращих світових практик;
- пропонує перевірені підходи, методи, процеси й технології;
- дозволяє оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- створює можливість ставити й досягати амбітних, але реальних цілей;
- забезпечує проведення масштабних удосконалень;
- пропонує оперативний і менш ризикований підхід до вирішення складних завдань;
- сприяє створенню конкурентних переваг підприємства;
- формує культуру постійного вдосконалення;
- мінімізує витрати, пов’язані з підвищенням результативності діяльності підприємства [4].

У сфері управління ефективною діяльністю підприємства бенчмаркінг зосереджується на двох основних завданнях:

1. Ідентифікація найкращих досягнень у галузі діяльності підприємства на конкретний період.

2. Орієнтація на досягнення цих вищих результатів у найближчій перспективі [4].

Першочерговим завданням бенчмаркінгу є збирання комплексної інформації про ситуацію на зовнішніх і внутрішніх ринках. Отримані дані мають постійно оновлюватися та адаптуватися до змінних умов.

Таким чином, бенчмаркінг має значні перспективи в Україні, адже в сучасних умовах глобалізації та конкуренції він є одним із найефективніших інструментів для подолання відставання від лідерів ринку. Його застосування дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, знижувати витрати, підвищувати прибутковість, удосконалювати управлінські структури та в цілому підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Контролінг виступає сучасною технологією управління, яка забезпечує інтеграцію різних аспектів управління бізнес-процесами. Він виник як відповідь на зміну зовнішніх умов функціонування підприємств. Основні виклики, на які відповідає контролінг:

– підвищена нестабільність зовнішнього середовища, яка вимагає швидкої адаптації, гнучкості в діяльності та прогнозування майбутніх змін;

– зростання складності продукції та технологічних процесів через інноваційну діяльність;

– інформаційний бум, що потребує створення ефективної системи інформаційного забезпечення для менеджменту;

– загальнокультурна тенденція до інтеграції знань і міждисциплінарного підходу в управлінні.

Контролінг забезпечує безперервний моніторинг як зовнішніх, так і внутрішніх змін, створює основу для розробки стратегічних дій із підтримання життєздатності підприємства та уникнення кризових ситуацій, а також сприяє інтеграції різних функцій управління для підвищення ефективності діяльності.

З огляду на наведені зміни, концепція управлінського контролінгу базується на необхідності забезпечення успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі шляхом:

– адаптації стратегічних цілей до змін у зовнішньому середовищі;

– узгодження оперативних планів зі стратегічними орієнтирами розвитку підприємства;

– координації та інтеграції оперативних планів між різними бізнес-процесами з урахуванням оптимальних часових рамок;

– адаптації організаційної структури управління для підвищення її гнучкості та здатності оперативно реагувати на зовнішні зміни;

– створення системи контролю за виконанням планів, включаючи їх коригування за змістом та строками реалізації.

У сучасному управлінні контролінг виступає ключовою функцією менеджменту, формуючи взаємозв’язки між іншими управлінськими функціями, такими як планування, координування, контроль, облік і аналіз. Він забезпечує методичну та інструментальну підтримку цих функцій, перебуваючи в центрі інформаційно-аналітичної підсистеми управління підприємством. Контролінг не замінює жодну з функцій управління, а натомість синтезує, інтегрує та координує їх, що переводить управління підприємством на новий якісний рівень, завдяки застосуванню принципу «єдиного кута зору».

Основними користувачами контролінгу є власники бізнесу, які інвестують у розвиток підприємства, та топ-менеджери, чия діяльність оцінюється через призму результатів розвитку підприємства. Контролінг виконує як управлінські функції, так і функції підтримки управління, забезпечуючи зворотний зв'язок у системі менеджменту. Його ефективність визначається рівнем управлінської діяльності, оскільки контролінг передбачає не лише контроль фактичних результатів, але й моніторинг запланованих цілей і процесів їх досягнення. Таким чином, контролінг інтегрує методи управління з відповідним методичним інструментарієм, виступаючи ефективним інструментом для досягнення організаційних цілей.

Термін «грейдинг» (від англ. grade – етап, ступінь, ранг) почав використовуватися HR-спеціалістами та керівниками прогресивних компаній у західних країнах і нині набув популярності в управлінні підприємствами в

багатьох країнах світу. Існує кілька поглядів на використання грейдингу. Основний підхід визначає грейдинг як інструмент, що сприяє впорядкуванню системи оплати праці, допомагаючи організації:

- досягати стратегічних цілей;
- забезпечувати максимальну віддачу від інвестицій у персонал;
- залучати й утримувати найкращих фахівців.

Грейдинг визначається як процедура або система процедур, спрямована на оцінювання й ранжування посад, унаслідок чого вони розподіляються за грейдами відповідно до їхньої цінності для організації.

Грейд – це група посад, які мають приблизно однакову цінність для організації. Кількість грейдів варіюється залежно від розміру компанії. Кожен грейд відповідає певному окладу (або «вилці окладів»), що може переглядатися з часом, проте сама система залишається незмінною.

Підходи до системи грейдів поділяються на два основних типи:

1. Грейдинг посад або робіт. У цьому підході оцінюються та ранжуються посади незалежно від того, хто їх обіймає. Грейд залежить від цінності та важливості посади для організації.

2. Грейдинг працівників. У цьому випадку оцінюються безпосередньо працівники, враховуючи як цінність виконуваної роботи, так і особисті характеристики працівника: рівень кваліфікації, досвід, майстерність та професійні компетенції.

Другий підхід зазвичай виправданий у організаціях, де обов’язки, завдання, рівень самостійності та відповідальності залежать переважно від кваліфікації та спроможностей самого працівника, а не від посади.

Нижче наведено порівняльний аналіз двох підходів до системи грейдів (табл. 2.2) [65].

Обидва підходи до грейдингу мають свої переваги та застосовуються залежно від організаційних потреб. Перший підхід доцільний у структурованих організаціях із фіксованими функціями посад, тоді як другий орієнтований на персоналізований підхід і творчий потенціал працівників.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз підходів до системи грейдів

Критерій	Грейдинг посад	Грейдинг працівників
Що оцінюється	цінність посади для організації	цінність конкретного працівника для організації
Критерії оцінювання	компенсаційні чинники, пов'язані із самою посадою: рівень кваліфікації, складність роботи, ступінь відповідальності, самостійності, вплив на досягнення мети організації, аналітичне навантаження, умови роботи тощо	компенсаційні чинники: ступінь відповідальності, вплив на результат, критерії кваліфікації працівника, результативність роботи тощо
Рекомендовані організації	організації з фіксованими та чітко визначеними функціями посад, де різні виконавці можуть обіймати аналогічні посади	організації, де обов'язки залежать насамперед від працівників, з високими вимогами до їх освіти, кваліфікації, творчих здібностей
Результат	збалансована мережа посадових окладів, побудована з урахуванням цінності посад для організації та вартості на ринку праці	розподіл персональних окладів за грейдами, враховуючи кваліфікацію, досвід, компетенції та результати роботи працівників

Підходи, представлені в табл. 2.2, носять орієнтовний характер. Аналізуючи таблицю, можна зробити висновок, що грейдинг працівників є більш широким поняттям, ніж грейдинг посад.

Використання грейдування в системі мотивації дозволяє досягти низки додаткових результатів, зокрема:

– точне визначення характеристик посади (кваліфікація, необхідна для її обіймання, різноманітність і комплексність робіт);

– оцінка рівня відповідальності працівника;

– визначення ступеня самостійності та складності виконання завдань;

– деталізація характеру робіт, які визначають зміст службових обов'язків;

– перегляд чинних посадових обов'язків (зокрема, виявлення дублювання функцій);

– створення адекватних і чітко прописаних посадових інструкцій;

– досягнення балансу між утриманням персоналу, забезпеченням конкурентоспроможної оплати праці та оптимізацією витрат на фонд

заробітної плати.

Варто зазначити, що, незважаючи на гнучкість системи грейдування, вона не повинна зазнавати змін, доповнень та адаптацій протягом щонайменше шести місяців. Такий термін є достатнім для апробації, впровадження та виявлення сильних і слабких сторін нововведень [70].

Переваги впровадження грейдингу включають створення прозорої системи посадових окладів, яка є зрозумілою для всього особового складу. Відомо, що працівники, які відчувають свою причетність до організації та мають доступ до інформації про її внутрішні процеси, є більш відданими організації. Тому доцільно розглядати грейдинг як сучасну технологію мотивації персоналу, зокрема її матеріальної складової.

Таким чином, грейдинг є сучасною технологією матеріальної мотивації персоналу. На сьогодні система грейдів належить до найпрогресивніших підходів до формування посадових окладів. Її впровадження дозволяє організаціям не лише вдосконалювати систему мотивації, а й підвищувати ефективність управління персоналом у цілому.

На основі проведеного аналізу, сучасні технології управління можна визначити як комплекс інноваційних та організаційних рішень, що розвиваються як еволюційним, так і революційним шляхом. Їхнє формування залежить від розвитку суспільства, його світогляду та актуальних потреб на певному етапі цивілізаційного прогресу.

Українська модель сучасного менеджменту перебуває на етапі становлення. У зв’язку з цим країна потребує активного впровадження інноваційних та інформаційних технологій у сфері управління. Ефективне використання інформаційних технологій сприятиме кращій координації роботи персоналу та оптимізації бізнес-процесів. Водночас інноваційні технології створюють сприятливі умови для трансформації нововведень у товари чи послуги, що дозволить виходити на нові ринки збуту, стимулювати попит, підвищувати прибутковість і залучати іноземні інвестиції.

2.2. Сучасні технології управління плануванням та організацією виробництва на підприємстві

Управління плануванням і організацією виробництва представляє собою стратегію, спрямовану на оптимізацію процесів придбання, зберігання та розподілу матеріалів, які необхідні для забезпечення ефективного функціонування виробничих циклів. Такі системи дозволяють відслідковувати запаси сировини та комплектуючих, які постачаються виробником, а також використовують ці дані разом із виробничими замовленнями та специфікаціями матеріалів для визначення необхідної кількості та строків закупівлі додаткових ресурсів. Окрім цього, системи планування матеріальних потреб забезпечують оптимізацію інших виробничих активів, таких як персонал, обладнання, запасні частини тощо.

Історично таке планування здійснювалося через окремо встановлене програмне забезпечення на підприємствах, що вимагало значних обсягів ручного введення інформації та постійної комунікації між управлінцями, постачальниками та споживачами. Проте сучасні цифрові рішення для планування та контролю виробничих процесів інтегрують передові алгоритми та комунікаційні мережі, що дозволяє значно скоротити обсяги ручної роботи та підвищити ефективність процесів.

З розвитком технологій і зростанням різноманітності продуктів, виробники стикаються з жорсткими вимогами клієнтів щодо швидкості та точності поставок. У таких умовах системи планування потреб у матеріалах і управління виробничими процесами сприяють задоволенню попиту за допомогою наявних запасів або оптимального збільшення ресурсів із мінімальними ризиками. Це дозволяє виробникам адаптуватися до глобальних запитів клієнтів, скорочувати час виконання замовлень, покращувати використання ресурсів і точно прогнозувати потреби в матеріалах. Завдяки цим системам підприємства можуть порівнювати

сценарії планування, підвищувати продуктивність обладнання, контролювати запаси та оптимізувати весь виробничий процес.

Класи сучасних систем планування та управління:

1. Material Requirement Planning (MRP) – планування потреб у матеріалах і ресурсах.

2. Manufacturing Resource Planning (MRPII) – планування виробничих ресурсів.

3. Enterprise Resource Planning (ERP) – планування ресурсів підприємства.

4. Customer Synchronized Resource Planning (CSRP) – планування ресурсів підприємства з орієнтацією на синхронізацію із запитами клієнтів.

5. Enterprise Resource and Relationship Processing (ERPII) – управління внутрішніми ресурсами підприємства та зовнішніми зв’язками.

Для систем MRP і MRPII існують чіткі стандарти, які дозволяють однозначно визначати належність інформаційної системи до цих класів. Однак для ERP та ERPII таких однозначних критеріїв не існує, натомість використовуються рекомендації та набір критеріїв.

Термін ERPII з'явився відносно недавно, завдяки швидкому розвитку мережевих технологій, зокрема Internet, який перетворився на інструмент не лише для передачі гіпертекстів, а й для обміну діловою інформацією. Це стало ключовою передумовою інтеграції внутрішніх процесів підприємства із зовнішніми комунікаціями, що значно розширює можливості сучасних виробничих систем.

Система MRP є методом планування потреб виробничого підприємства у натуральних одиницях, таких як сировина, матеріали та комплектуючі. Головна мета цього підходу полягає у визначенні потреб у всіх видах ресурсів, необхідних для виробництва кожного продукту відповідно до графіка замовлень, а також у формуванні замовлень на їх постачання.

Послідовність дій у системі MRP:

1. Аналіз основного графіка: основний графік розподіляється на окремі

групи виробів за номенклатурою, визначається обсяг їх виробництва.

2. Розрахунок валової потреби: на основі специфікацій визначаються всі види матеріалів, сировини, компонентів і деталей, необхідних для виробництва кожного продукту, а також їх обсяги для задоволення потреб основного графіка.

3. Оцінка поточних запасів: перевіряється наявність матеріалів, компонентів і деталей на складах підприємства. Визначається чиста потреба з урахуванням залишків.

4. Розрахунок часу виконання замовлень: враховуються тривалість постачання, час прибуття матеріалів, мінімальні рівні запасів, оптимальні розміри замовлень, надійність постачальників тощо.

Ключова ідея MRP полягає у мінімізації запасів шляхом забезпечення їх точного коригування відповідно до виробничих планів. У разі використання підходу MRP запаси підтримуються на низькому рівні та зростають лише напередодні виробничого замовлення. Без застосування MRP підприємство змушене формувати запаси, достатні для задоволення будь-якого можливого попиту, що може спричинити надмірне накопичення.

Таблиця 2.3 – Переваги та недоліки системи MRP

Переваги	Недоліки
1. Оптимізація рівня запасів, зменшення витрат на їх зберігання.	1. Залежність від точності даних: будь-які неточності можуть вплинути на розрахунки потреб.
2. Підвищення точності планування виробничих процесів.	2. Висока вартість впровадження та обслуговування системи.
3. Забезпечення безперервності виробничого процесу шляхом точного прогнозування потреб у матеріалах.	3. Складність в інтеграції з іншими інформаційними системами, якщо вони не стандартизовані.
4. Зменшення залежності від форс-мажорів завдяки точному розрахунку часу поставок.	4. Необхідність високого рівня кваліфікації персоналу для роботи із системою.
5. Покращення взаємодії між відділами підприємства через стандартизацію інформаційних потоків.	5. Висока залежність від надійності постачальників і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на час поставок.

Таким чином, система MRP забезпечує оптимізацію виробничих процесів та управління запасами, сприяючи ефективному використанню ресурсів підприємства. Однак її успішне впровадження вимагає точних

даних, належного планування та кваліфікованого персоналу.

Використання системи MRP у довгостроковому та перспективному плануванні дозволяє врахувати специфіку управління виробничими процесами, що забезпечує детальний аналіз необхідних заходів для достатнього забезпечення ресурсами у потрібний час. Такий підхід сприяє своєчасному задоволенню вимог клієнтів та підвищенню ефективності роботи підприємства.

MRPII – це метод планування всіх ресурсів підприємства, що включає управління матеріальними та фінансовими ресурсами, а також елементи моделювання виробничих процесів. Ця система представляє собою інтегрований набір методів бізнес-планування та управління виробництвом, що підтримується автоматизованими програмними рішеннями.

MRPII дозволяє планувати всі ключові ресурси промислового підприємства, такі як сировина, матеріали, обладнання, людські ресурси та енергетичні ресурси. Контроль і прогнозування здійснюються на всіх етапах виробничого циклу – від закупівлі сировини до доставки готової продукції споживачеві.

Основні функції MRPII:

1. Планування продажів і виробництва.
2. Формування попиту та стимулювання збуту.
3. Розробка виробничого плану.
4. Планування потреби у матеріалах.
5. Розробка специфікацій продукції.
6. Управління складським господарством.
7. Планові постачання.
8. Управління виробництвом на рівні цеху.
9. Планування виробничих потужностей.
10. Управління матеріально-технічним забезпеченням.
11. Планування та контроль розподілу ресурсів.
12. Пооперaційний контроль виробничих процесів.

13. Планування фінансів підприємства.

14. Моделювання діяльності та виробничих процесів.

15. Оцінювання ефективності.

Переваги MRPII: покращення обслуговування клієнтів завдяки своєчасній доставці; скорочення виробничого циклу та швидша реакція на зміну попиту; зменшення обсягів незавершеного виробництва завдяки принципу «точно вчасно»; зниження залишків на складі та мінімізація дефіциту й застарілих запасів; оптимізація використання складських площ і зниження витрат на зберігання; підвищення продуктивності за рахунок більш ефективного використання ресурсів; використання аналізу «що-якщо» для перевірки відповідності процесів стратегічним цілям.

Завдяки наведеним перевагам MRPII не лише оптимізує операційні витрати та збільшує прибутковість підприємства, але й сприяє підвищенню продуктивності, скороченню запасів і тривалості виробничого циклу. Це забезпечує гнучкість виробничої діяльності та конкурентні переваги на ринку.

Попри переваги MRP II, певні недоліки залишаються актуальними.

Серед основних недоліків систем MRP II, як і MRP, варто виділити недостатню гнучкість у специфічних ситуаціях та складність інтеграції цих систем у загальну структуру управління підприємством.

ERP-системи представляють собою інтегровані інформаційні платформи, які забезпечують виявлення та ефективне планування бізнес-ресурсів підприємства, необхідних для реалізації процесів виробництва, закупівель, відвантаження, обліку та виконання замовлень споживачів. Окрім цього, ERP є методологією управління ресурсами, що дозволяє підприємствам оптимізувати свої операції в сферах виробництва, розподілу та надання послуг.

Сутність ERP можна виразити формулою:

ERP = MRP II + логістика + дистрибуція + фінансове планування.

Головна мета концепції ERP – розширити принципи MRP II для

управління сучасними компаніями, охоплюючи підприємства різних галузей. ERP розвиває можливості MRP II, зберігаючи механізми планування, але додаючи функціонал для вирішення більш складних завдань, що стосуються багаторівневих організаційних структур.

ERP-системи забезпечують управління всією фінансово-господарською діяльністю компанії. Вони оперативно надають керівництву необхідну для прийняття рішень інформацію, формують електронну інфраструктуру для обміну даними з постачальниками та клієнтами. Завдяки інтегрованому підходу ERP об'єднують такі процеси, як управління виробництвом, логістикою, запасами, розподілом, доставкою, формуванням рахунків-фактур і бухгалтерським обліком, у межах однієї програми.

ERP-системи також включають електронний обмін даними з іншими програмами та забезпечують можливість моделювання сценаріїв, пов'язаних із плануванням і прогнозуванням діяльності.

Основні недоліки ERP-систем:

1. Неефективність реалізації. ERP-системи приносять користь лише за умови правильного впровадження та використання.

2. Складність інтеграції із зовнішніми додатками. Особливо це стосується інтеграції з програмами електронного бізнесу.

3. Низька продуктивність. ERP-системи демонструють обмежену ефективність під час обробки одночасних запитів багатьох користувачів у системах B2B.

4. Обмежені аналітичні можливості. ERP-системи добре працюють із збиранням та зберіганням даних, але аналітична обробка залишається слабкою стороною.

5. Недосконалість формування звітності. Більшість ERP-систем генерують лише статичні звіти, які не завжди задовольняють потреби користувачів.

ERP-системи залишаються потужним інструментом для інтеграції бізнес-процесів, однак для максимальної ефективності їх застосування

необхідне ретельне впровадження та подальше вдосконалення з урахуванням зазначених обмежень.

CSRP (Customer Synchronized Resources Planning) представляє систему планування ресурсів, синхронізовану зі споживачем. Основна увага зосереджується на взаємодії компанії із клієнтами. Ця система охоплює процеси прийому замовлень, розробки планів, проектів і завдань, а також технічної підтримки. Вона забезпечує повний цикл – від проектування продукту відповідно до вимог замовника до гарантійного й післягарантійного обслуговування.

Суть CSRP полягає в інтеграції споживача у систему управління бізнесом. Замовник може брати активну участь у процесі, замовляючи виготовлення продукції, контролюючи терміни її виробництва та доставки. Компанія завдяки CSRP має змогу відстежувати тенденції попиту на свою продукцію та реагувати на зміну вимог ринку. Особливості CSRP:

- система зосереджує увагу на плануванні, заснованому на замовленнях клієнтів, а не лише на виробничих параметрах;
- запити споживачів інтегруються через дані, надані підрозділами, які працюють безпосередньо із клієнтами;
- переваги: підвищення якості продукції, зменшення часу виконання замовлення, збільшення цінності товарів для клієнта, а також формування позитивного іміджу компанії через якісне обслуговування.

ERP II (Enterprise Resource and Relationship Processing) є еволюцією традиційних ERP-систем. Це інтегрована інформаційна система для планування ресурсів компанії з підтримкою модулів електронної комерції та можливістю інтеграції з мережею Internet. Основний акцент робиться на управлінні як внутрішніми, так і зовнішніми ресурсами компанії.

Особливості ERP II:

- інтеграція із зовнішніми системами для управління відносинами з клієнтами, ланцюжками постачання та електронною комерцією.
- підтримка багатьох часових поясів, мов, валют і стандартів обліку.

– забезпечення засобів прийняття рішень та інтеграції зі сховищами даних.

ERP II орієнтована на оптимізацію операційних і фінансових процесів, а також на розширення бізнес-можливостей компанії у співпраці з іншими підприємствами. Відмінності ERP від MRP II:

– у ERP більше уваги приділяється фінансовим підсистемам;

– ERP-системи оптимізовані для віртуальних компаній, які можуть включати географічно розподілені підприємства чи тимчасові об’єднання для виконання проєктів;

– підтримка транснаціональних корпорацій із багатомовністю, багатовалютністю й інструментами адаптації до різних правових систем.

ERP II також сприяє інтеграції з уже існуючими додатками в компанії, такими як системи проектування чи управління виробничими процесами.

ERP-системи широко використовуються в українських компаніях, переважно у великих підприємствах і холдингах. Основні галузі впровадження: роздрібна торгівля, дистрибуція, логістика, виробництво, фінанси, фармацевтика, сільське господарство та енергетика.

Попит на ERP-системи постійно зростає, однак їх впровадження потребує адаптації до специфіки компанії, що збільшує терміни та вартість проєктів. Частка іноземних компаній, що реалізують ERP-проєкти, у порівнянні з вітчизняними постачальниками, зростає.

Основні ERP-рішення на українському ринку оптимізовані відповідно до національного законодавства, що забезпечує їх ефективність у автоматизації бізнес-процесів.

Таблиця 2.4 – Порівняльна таблиця аналізу найбільш затребуваних ERP-систем, представлених на ринку України

ERP-система	Розробник	Особливості та переваги	Сфери застосування	Вартість впровадження
SAP ERP	SAP SE (Німеччина)	- широкі можливості налаштування під різні бізнес-процеси; - підтримка транснаціональних компаній; - потужна аналітика та інтеграція з хмарними рішеннями;	великі корпорації, транснаціональні компанії	висока
Microsoft Dynamics 365	Microsoft (США)	- інтеграція з продуктами Microsoft; - гнучке налаштування модулів; - підтримка хмарних технологій та мобільного доступу;	різні галузі, включаючи торгівлю, фінанси, логістику	висока
IT-Enterprise	IT-Enterprise (Україна)	- українська ERP-система, оптимізована для вітчизняного законодавства; - підтримка промислових підприємств; - модулі для планування, управління виробництвом та логістикою;	промислові підприємства, виробництво, дистрибуція	середня
BAS ERP	Український розробник (на базі Odoo)	- гнучке налаштування модулів; - включає CRM-блок для управління взаємодією з клієнтами; - адаптація до українського законодавства та бухгалтерського обліку;	середній та великий бізнес, торгівля, послуги	середня
BJet ERP	BJet (Україна)	- комплексна ERP-система; - повна відповідність вимогам українського ринку; - інтеграція з міжнародною платформою Odoo; - простота налаштування та використання;	роздрібна торгівля, логістика, фінанси	середня
Універсал 7 ERP	СофтПро (Україна)	- потужне багаторівневе рішення для автоматизації бізнес-процесів; - висока масштабованість; - підтримка фінансового обліку, управління виробництвом і запасами;	великі промислові підприємства, корпорації	середня
Oracle ERP Cloud	Oracle (США)	- потужна хмарна платформа; - високий рівень автоматизації бізнес-процесів; - підтримка великих обсягів даних та інтеграція з іншими продуктами Oracle;	транснаціональні корпорації, фінанси, логістика	висока
1С: Підприємство	1С (росія/Україна)	- доступність і простота у використанні; - широкий функціонал для автоматизації бухгалтерії та обліку;- підтримка малого та середнього бізнесу.	малий та середній бізнес, бухгалтерський облік	низька

Примітки:

1. SAP ERP і Microsoft Dynamics 365 ідеально підходять для транснаціональних корпорацій, однак висока вартість може бути перешкодою для середнього бізнесу.

2. Українські ERP-системи, такі як BAS ERP, BJet ERP, Універсал 7 ERP, краще адаптовані до національного законодавства і потреб локального ринку.

3. 1С: Підприємство підходить для малого бізнесу, але має обмежений функціонал для великих підприємств і складних бізнес-процесів.

4. Oracle ERP Cloud забезпечує високий рівень автоматизації, але орієнтована переважно на міжнародні компанії з великою кількістю філій.

Таблиця 2.4 дозволяє порівняти основні характеристики ERP-систем і вибрати найкраще рішення відповідно до специфіки діяльності підприємства та його потреб.

Попри значний потенціал розвитку ринку ERP-систем, темпи їх впровадження залишаються порівняно низькими.

Таким чином, інтегровані системи планування та управління зазнали суттєвої еволюції, що зумовлено новими потребами компаній-клієнтів в управлінні, викликаними змінами ринкових умов, глобалізаційними процесами, розвитком електронного бізнесу тощо. Залежно від функціональних можливостей системи можна розподілити на три ключові етапи еволюції: MRP, MRP II та ERP. Кожна наступна система витісняла попередню через її неспроможність задовольнити нові вимоги бізнесу. Відтак, системи еволюціонували від управління виключно матеріальними ресурсами (як у випадку MRP) до комплексного управління всіма ресурсами компанії (ERP).

На сучасному етапі в Україні серед систем управління плануванням і організацією виробництва переважно застосовуються ERP-системи. Основними користувачами таких систем є великі українські компанії та холдинги, для яких ERP-рішення перебувають на піку популярності, а попит

на них продовжує зростати. Водночас, попри сприятливі перспективи для розвитку ринку ERP-систем, темпи їх впровадження залишаються недостатньо високими, що вказує на потребу подальшого вдосконалення методів і стратегій адаптації ERP-рішень до потреб українських підприємств.

2.3. Впровадження сучасних технологій моделювання управлінських інформаційних систем в системі менеджменту підприємства

Еволюція інформаційних систем як елементу управління безпосередньо залежить від змін, які відбуваються у сферах їхнього застосування. Досягнення високих економічних результатів та здобуття статусу повноправного партнера в глобальній економічній системі значною мірою визначаються масштабами впровадження управлінських інформаційних систем і сучасних ІТ-технологій. Крім того, важливу роль відіграють технології, спрямовані на підвищення ефективності системи менеджменту підприємства.

Інтеграція дослідницького підходу в управлінську діяльність, що базується на застосуванні інтегрованих інформаційних систем та інформаційних технологій, сприяє автоматизації управлінських процесів, їхньому моделюванню, прогнозуванню, аналізу та контролю. Одним із ключових елементів управління економікою країни є розвиток процесів інформатизації. Ефективність функціонування управлінських систем залежить від їхньої глибокої модернізації, центральною складовою якої є впровадження передових досягнень у сфері інформаційних технологій. Це, своєю чергою, забезпечує повноту і своєчасність інформаційного відображення керованих процесів, а також їхнє моделювання, аналіз і прогнозування на всіх рівнях ієрархічної структури [25].

Управлінська інформаційна система (УІС) являє собою детерміновану

модель системи управління, що відображає управлінські процеси крізь призму застосовуваних технологій. Різноманітність економічних систем зумовлює широку варіативність УІС. Відображаючи структуру управління, ці системи включають особливості організаційної структури, схеми декомпозиції управлінських цілей і відповідних технологій [40].

У контексті реформування галузі ключовим чинником успішного розвитку стає ефективне управління змінами (Change Management). Застосування процесного підходу до аналізу та моделювання бізнес-процесів, а також подальшого проектування інформаційних систем управління виробництвом дозволяє оперативно адаптувати та вдосконалювати технології, забезпечуючи модернізацію інформаційної системи компанії без зупинки виробничих процесів [75]. Серед широкого спектра методів дослідження систем управління компаніями особливої уваги заслуговує моделювання як інструмент аналізу, ефективний за наявності формальних кількісних даних та релевантної інформації.

Процесні потокові моделі надають можливість опису послідовного перетворення матеріальних і інформаційних потоків, розкриваючи логіку взаємодії всіх учасників процесу. Використання інструментальних CASE-засобів для проектування та аналізу бізнес-процесів дозволяє:

– фіксувати поточні процеси: створювати графічні представлення наявних виробничих процесів, ідентифікувати проблемні аспекти та критичні моменти, аналізувати складні процеси й будувати комплексні моделі виробництва.

– виявляти нові потреби бізнесу: формувати ідеї та знаходити оптимальні шляхи вдосконалення діяльності компанії.

– оцінювати та обирати варіанти: проводити порівняльний аналіз різних методів і засобів для вибору найбільш ефективного способу досягнення визначених цілей [37].

CASE-засоби широко застосовуються для специфікації бізнес-процесів у системах управління виробництвом, спрямованих на їхню реорганізацію та

автоматизацію. Вони також використовуються у розробці апаратного та програмного забезпечення для інтегрованих інформаційних систем управління, а також у багатьох інших галузях виробництва [65].

Інформаційні системи мають тенденцію до постійного розвитку. Відповідно, створення ефективної управлінської інформаційної системи передбачає побудову аналогічної моделі інформаційних потоків і взаємодій, яка забезпечуватиме її адаптивність і довготривалу ефективність.

Перша модель, яку необхідно побудувати для компанії, – це модель «as is» («як є»). На цьому етапі створюється повна та максимально реалістична картина поточних бізнес-процесів компанії. Для забезпечення об’єктивності та точності аналізу рекомендується залучити незалежних експертів та відповідальних працівників компанії, які приймають ключові рішення [72].

Наступним етапом є розробка моделі «to be» («як повинно бути»). Процес створення цієї моделі загалом нагадує моделювання «як є», однак додатково проводиться аналіз можливих покращень. Це дослідження враховує критерії повторюваності, дублювання, надмірності, перенасиченості та ускладнення. На основі отриманих даних експертам пропонується прийняти рішення щодо нової моделі, яку слід побудувати та детально проаналізувати [67]. Модель «to be» представляє собою безперервний процес вдосконалення технологічних процесів компанії. Основною ідеєю реінжинірингу є саме перехід від моделі «as is» до моделі «to be». Його головною метою є підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості та інформативності в процесі ухвалення управлінських рішень.

У процесі побудови моделі «як є» в рамках «зворотного реінжинірингу» виконуються завдання, пов’язані з аналізом наявних інформаційних потоків компанії. Розробка методології базується на виділенні найкращих практик у специфічних областях діяльності, як інтелектуальних, так і фізичних. Розвиток методології відбувається двома напрямами:

1. Щодо класу схожих методів, зокрема функціональної методології моделювання IDEF0.

2. Аналізу колекції методів і інструментальних засобів, які дозволяють описати управління процесами [75].

Методологія IDEF0 являє собою набір робіт, які оперують певними даними. Графічно вона представлена у вигляді ієрархічно впорядкованих взаємопов'язаних діаграм. Кожен процес зображується у формі прямокутників, а дані – у вигляді стрілок. Порівняльна таблиця аналізу універсальної IDEF0-моделі - бізнес-процесів компанії наведена в табл.2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз універсальної IDEF0-моделі бізнес-процесів компанії

Аспект	Переваги IDEF0-моделі	Недоліки IDEF0-моделі
Графічне представлення	чітке відображення ієрархічної структури бізнес-процесів; зручність візуалізації потоків ресурсів, інформації та дій	складність сприйняття для нефахівців через специфічну нотацію та багатошаровість моделі
Модульність	можливість декомпозиції складних процесів на підпроцеси, що спрощує аналіз і вдосконалення окремих елементів	збільшення кількості діаграм при складних процесах, що ускладнює загальне розуміння системи
Інструменти аналізу	дає змогу проводити детальний аналіз вхідних і вихідних даних, механізмів та обмежень кожного процесу	обмеження у деталізації, що може вимагати застосування додаткових методів для оцінки специфічних аспектів
Сумісність з іншими методологіями	інтегрується з іншими методами моделювання (наприклад, BPMN, UML), дозволяючи побудову більш комплексних моделей	може виникати складність інтеграції через різницю в підходах до деталізації та представлення інформації
Гнучкість	забезпечує адаптацію до різних типів бізнесу та процесів, завдяки універсальній структурі моделі	не передбачає автоматизації процесу моделювання, що може уповільнювати роботу при створенні складних моделей
Аналіз проблемних зон	допомагає виявляти дублювання, зайві або неефективні процеси, що сприяє оптимізації діяльності компанії	іноді важко чітко ідентифікувати причини проблем без додаткового збору даних чи використання інших методів
Застосування в реінжинірингу	ефективний інструмент для визначення моделей «as is» і «to be», що є ключовим для реінжинірингу бізнес-процесів	вимагає високого рівня кваліфікації фахівців для розробки моделей і впровадження змін
Застосовність	використовується в управлінні виробництвом, розробці інформаційних систем, оптимізації бізнес-процесів	не завжди підходить для моделювання динамічних або швидко змінюваних процесів без додаткових інструментів

Таблиця 2.5 демонструє універсальність і ефективність IDEF0-моделі в

моделюванні бізнес-процесів, враховуючи її переваги та можливі обмеження, які необхідно враховувати при виборі цієї методології для вирішення конкретних завдань.

Під час створення загальної моделі IDEF0 використовуються концепції, запозичені з моделей взаємодії відкритих систем, методичних матеріалів асоціацій документального електрозв'язку та телекомунікаційних спільнот. Основні характеристики моделі включають:

– вхід бізнес-процесу: ресурси, отримані від контрагентів, трансформуються в інші види ресурсів;

– аналіз і регулювання: встановлення причин відхилень, виявлення резервів, розробка шляхів корекції ситуації та ухвалення рішень для її виправлення. Ця функція виконується на середньому та вищому рівнях управління [25].

Управлінський апарат організації поділяється на три основні рівні:

1. Вищий рівень: формує стратегічні цілі, визначає зовнішню політику, матеріальні, фінансові та трудові ресурси, розробляє довгострокові плани та стратегії їх реалізації.

2. Середній рівень: зосереджується на складанні тактичних планів, контролює їх виконання та розробляє управлінські директиви для досягнення запланованих результатів.

3. Оперативний рівень: відповідає за реалізацію планів і складання звітів про їх виконання [34].

Усі бізнес-процеси компанії спрямовані на спільну мету – надання послуг один одному на основі аналізу запитів на постачання. Послуга може включати виготовлення та доставку продукту. Взаємодія між бізнес-процесами здійснюється згідно з уніфікованими процедурами [57].

На першому етапі проєктування управлінської інформаційної системи (УІС) визначаються основні функції управління: прогнозування, планування, облік, контроль, аналіз і регулювання. Ці функції розподіляються між трьома рівнями управління:

– прогнозування: формує наукові основи та передумови перспективного розвитку об’єкта управління, враховуючи можливі зміни його стану до визначеного моменту у майбутньому[15];

– планування: реалізує ідеальні цілі управління у вигляді конкретних планів;

– облік: забезпечує отримання актуальної інформації про діяльність компанії [75].

– контроль: порівнює фактичні показники з плановими або нормативними, визначає відхилення, що перевищують допустимі межі, та здійснюється на всіх рівнях управління.

Сучасні УІС здатні опрацьовувати інформацію за всіма функціями управління, забезпечуючи її своєчасну передачу на різні рівні управлінської ієрархії [25].

У результаті побудови моделей для кожної функції управління можливо визначити виконавців – це можуть бути окремі підрозділи або конкретні співробітники, що дає змогу виявити недоліки у виконанні функцій або диспропорції у завантаженості працівників [57].

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та зростаючої конкуренції впровадження сучасних управлінських технологій є ключовим фактором успішності підприємств. Різні компанії мають свої унікальні потреби та особливості, що потребує адаптації підходів до впровадження технологій залежно від масштабу, ресурсів і стратегічних цілей підприємства.

Нижче наведена таблиця 2.6 містить практичні рекомендації для впровадження управлінських технологій на великих підприємствах і в середніх або малих компаніях. Вона допоможе зрозуміти основні аспекти, які слід враховувати під час впровадження, а також ефективно адаптувати сучасні рішення для різних організаційних умов.

Таблиця 2.6 – Практичні рекомендації для впровадження сучасних управлінських технологій на підприємствах

Аспект	Рекомендації для великих підприємств	Рекомендації для середніх і малих підприємств
Оцінка готовності підприємства	Провести аудит поточних бізнес-процесів, інформаційних потоків та рівня автоматизації. Визначити ключові показники ефективності (KPI), які будуть впливати на стратегічні рішення.	Оцінити пріоритетні бізнес-процеси, які потребують оптимізації. Визначити мінімальні ресурси, необхідні для впровадження технологій, і оцінити їх окупність.
Вибір технологій	Зосередитися на багатофункціональних системах (ERP, CRM, BPM), які інтегрують різні підрозділи компанії, забезпечують моделювання процесів і аналітику.	Вибирати модульні системи або хмарні рішення з базовою функціональністю, які можна розширювати залежно від потреб та фінансових можливостей.
Залучення персоналу	Залучити міжфункціональні команди для аналізу поточних процесів та участі у впровадженні. Організувати регулярні тренінги для керівників і персоналу щодо роботи з новими системами.	Призначити відповідальну особу або невелику команду, яка буде займатися адаптацією нових технологій. Забезпечити базове навчання персоналу для швидкого впровадження.
Інтеграція технологій	Використовувати комплексний підхід до інтеграції нових систем із наявними програмами. Залучити зовнішніх експертів для налаштування та адаптації технологій.	Забезпечити поетапну інтеграцію з мінімальним порушенням бізнес-процесів. Використовувати готові шаблони та стандартні рішення для зниження витрат.
Планування етапів впровадження	Розробити детальний план впровадження з чіткими етапами, термінами та відповідальними особами. Забезпечити гнучкість плану для врахування можливих змін.	Почати з впровадження ключових модулів або технологій, які мають найбільший вплив на продуктивність. Поступово розширювати функціонал у міру зростання потреб.
Моніторинг і оцінка результатів	Впровадити систему постійного моніторингу показників ефективності, регулярні звіти для аналізу результатів. Впроваджувати коригуючі дії за необхідності.	Аналізувати вплив нових технологій на ключові процеси. Використовувати прості інструменти для моніторингу ефективності, зосереджуючись на досягненні основних цілей.
Управління змінами	Розробити комунікаційну стратегію для пояснення цілей і переваг впровадження. Забезпечити підтримку змін від керівництва та всіх рівнів персоналу.	Забезпечити прозорість впровадження, демонструючи переваги нових технологій. Враховувати думку працівників для кращої адаптації до нових умов.
Фінансування впровадження	Використовувати внутрішні ресурси або залучати інвестиції. Розглянути можливість залучення державних грантів чи співфінансування.	Планувати бюджет на мінімально необхідні технології. Розглянути орендні рішення або хмарні послуги для зменшення початкових інвестицій.

Аналіз дозволяє підприємствам різного масштабу адаптувати сучасні управлінські технології відповідно до своїх можливостей, забезпечуючи їх ефективне впровадження та інтеграцію.

Аналіз інформаційних потоків дає змогу визначити ключові дані, необхідні для прийняття управлінських рішень. Він також забезпечує розробку перспективної архітектури інформаційної системи, що слугуватиме основою для побудови функціональних моделей для кожного рівня управління.

Реалізація конкретної виробничої моделі забезпечує експлуатаційні переваги, дозволяючи зменшити сукупну вартість володіння інфраструктурою.

Упровадження управлінських інформаційних систем та IT-технологій є невід'ємною складовою діяльності сучасного підприємства, що сприяє ухваленню обґрунтованих стратегічних управлінських рішень і підвищенню ефективності управління.

Висновок до другого розділу

Серед різноманіття методів дослідження систем управління компаніями моделювання слід виділити як один із найефективніших інструментів. Воно дозволяє виконати такі завдання:

– реінжиніринг на основі аналізу інформаційних потоків: забезпечує можливість удосконалення існуючих процесів;

– створення функціональних моделей «as is» («як є»): ці моделі відображають поточний стан підрозділів, які забезпечують інформаційну підтримку компанії;

– розробка цілей та стратегії розвитку інформаційної системи: враховуються перспективи розвитку компанії;

– створення функціональних моделей «to be» («як повинно бути»):

фокусуються на покращенні основних бізнес-процесів;

– побудова моделей інформаційної інфраструктури компанії: дозволяє створити базу для ефективної роботи з інформацією;

– проєктування нової організаційної структури: враховує оптимальну взаємодію підрозділів і співробітників;

– створення імітаційних процесних моделей виробництва: на основі цих моделей будується управління потоками робіт;

– розробка системи документообігу: базується на потоках даних і спрямована на управління якістю;

– реорганізація виробництва та інформаційної системи управління: сприяє інтеграції нових підходів і технологій;

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретико-методологічних засад управлінських технологій підтвердило їх ключову роль у забезпеченні ефективності функціонування сучасних підприємств. Управлінські технології охоплюють широкий спектр методів, процесів та інструментів, які не лише відповідають сучасним викликам, але й формують нові стандарти ефективності в управлінні. Новизна дослідження полягає у визначенні взаємозв'язків між стратегічними, тактичними та оперативними рівнями управління з використанням інноваційних управлінських рішень, що базуються на інтеграції сучасних підходів і технологій.

Одним із важливих аспектів є акцент на інноваційні підходи, які включають автоматизацію процесів, інтеграцію великих даних, впровадження систем управління знаннями та використання збалансованої системи показників. Ці підходи демонструють новий рівень технологічної зрілості підприємств, що дозволяє забезпечити ефективну адаптацію до змінного ринкового середовища та суттєво підвищити їх конкурентоспроможність. Новизна також полягає у висвітленні впливу управлінських технологій на формування довгострокових стратегій підприємств та визначення їхнього місця у глобальному бізнес-просторі.

У розділі проведено детальну класифікацію управлінських технологій за різними критеріями, що дозволяє більш чітко визначити їхню роль у процесах розвитку підприємств. Розроблені підходи до аналізу та впровадження управлінських технологій створюють підґрунтя для інтеграції сучасних інструментів управління, таких як збалансована система показників, процесно-орієнтоване управління, управлінський облік і бюджетування.

Особливий акцент зроблено на ролі управлінських технологій як драйверів інноваційного розвитку, що є важливим у контексті

трансформаційних змін вітчизняної економіки. Розглянута класифікація підходів до впровадження управлінських технологій у поєднанні з інструментами стратегічного і тактичного рівнів відкриває нові можливості для досягнення стійкого зростання, посилення конкурентних позицій підприємств і підвищення їхньої адаптивності.

Таким чином, управлінські технології виступають не лише інструментом забезпечення стабільності, але й основою для інноваційного прориву підприємств у конкурентному середовищі. Їх ефективне впровадження дозволяє підприємствам не тільки відповідати сучасним викликам, але й формувати тренди, що визначають майбутній розвиток галузі.

У другому розділі було проведено ґрунтовний аналіз сучасних управлінських технологій, їх впровадження та ефективність у контексті функціонування українських підприємств. Дослідження виявило значний потенціал застосування інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнес-процесів у різних галузях економіки. Основні результати та висновки розділу включають:

1. Сучасні управлінські технології та їх вплив на ефективність бізнесу:

– ERP-системи, які забезпечують інтеграцію всіх функціональних підрозділів компанії, продемонстрували свою актуальність для великих і середніх підприємств в Україні. Основними перевагами ERP є централізація даних, автоматизація процесів і оперативне прийняття рішень;

– технології реінжинірингу бізнес-процесів сприяють значному покращенню продуктивності, адаптації до ринкових змін і зниженню витрат. Їх застосування особливо доцільне для компаній, які прагнуть радикальних змін у своїй діяльності.

2. Перспективи впровадження сучасних технологій в українських реаліях:

– незважаючи на складнощі економічної ситуації, багато підприємств розглядають впровадження інноваційних технологій як інструмент для

досягнення стратегічних цілей. У той же час, процес впровадження часто уповільнюється через значні фінансові витрати та необхідність адаптації систем до національного законодавства;

– вітчизняні ERP-рішення, такі як BAS ERP, IT-Enterprise та BJet ERP, успішно конкурують із зарубіжними аналогами завдяки адаптації до локальних умов і вимог.

3. Методології аналізу та моделювання бізнес-процесів:

– впровадження методів моделювання, таких як IDEF0, дозволяє здійснювати детальний аналіз інформаційних потоків і оптимізувати бізнес-процеси. Ці інструменти сприяють виявленню проблемних зон та формуванню чітких планів для їх усунення;

– розробка моделей «as is» і «to be» дає змогу ідентифікувати поточний стан бізнесу, визначити можливості для вдосконалення та створити стратегію розвитку компанії на основі інновацій.

4. Проблеми та виклики впровадження:

– основними бар’єрами для впровадження сучасних управлінських технологій є висока вартість впровадження, потреба в значному фінансуванні та необхідність високої кваліфікації персоналу;

– недостатня гнучкість деяких систем, складність інтеграції з іншими додатками, а також низький рівень адаптації до специфічних потреб підприємств стримують темпи впровадження технологій.

5. Рекомендації щодо вдосконалення процесів впровадження:

– для успішного застосування сучасних управлінських технологій необхідно забезпечити системний підхід до аналізу та впровадження інновацій, включаючи адаптацію до специфіки кожного підприємства;

– важливим є поступове впровадження технологій, розробка стратегії навчання персоналу, а також створення умов для підвищення фінансової доступності технологій через державно-приватне партнерство або залучення іноземних інвестицій.

Отже, результати дослідження свідчать про те, що сучасні управлінські технології, такі як ERP-системи, реінжиніринг і моделювання бізнес-процесів, є ключовими інструментами для підвищення ефективності діяльності українських підприємств. Їх впровадження сприяє оптимізації бізнес-процесів, скороченню витрат і посиленню конкурентоспроможності. Разом із тим, успішна реалізація цих технологій вимагає комплексного підходу, адаптації до локальних умов і подолання існуючих бар’єрів. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку нових підходів до інтеграції технологій і забезпечення сталого розвитку підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А. Регіональний місцевий розвиток інноваційних систем (PIC) в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23-24 листопада 2022 року / Ред.-упорядник: д.філософ.н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liga-Pres, 2022. С. 20-27.

2. Амоша О. І. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні / О.І. Амоша А.І. Землянкін, І. Ю. Підоричева. *Економіка України*. 2015. № 9. С. 49-65.

3. Аналіз господарської діяльності: теорія, методика, розбір конкретних ситуацій / За ред. К. Ф. Ковальчука та ін. Київ : ЦУЛ, 2012 . 325с.

4. Андрюкайтене Регіна, Воронкова В. Г. Концепція гнучкого менеджменту 3.0 як чинник підвищення креативності цифрової економіки. Збірник матеріалів XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях» / [за ред. А.В. Череп]. Запоріжжя : Видавництво ЗНУ, 2019. С.278-279.

5. Бай С., Єлісєєв В. Управління підприємствами: виклики воєнного часу. *Scientia fructuosa*. 2023. 152, 6 (Груд 2023), 64–78. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2023(152)05.

6. Безус А.М., Безус П.І., Шевчук М.Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. №4. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.4.76.

7. Білик Р.С. Моделі інноваційного розвитку національних економік в умовах глобальної конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка.* Випуск 2 (48). 2016. С.16–23.

8. Блохіна Вікторія. Впровадження ERP-систем на підприємствах

України. URL: https://surl.li/refkzw

9. Боардмен Е.Е. Аналіз вигід і витрат. Концепції і практика. Київ: АртЕк, 2003. 568 с.

10. Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. (64). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40

11. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

12. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка.* 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79.

13. Верба В.А., Гребешкова О.М. Аналітична оцінка управлінських технологій розвитку українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки.* 2010. No 5. С. 52–59.

14. Воронкова В .Г. Концепція цифрової трансформації як основа сталого розвитку та конкурентоспроможності економіки. Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 445-447.

15. Воронкова В. Г. Цифровий менеджмент як чинник як чинник ефективного управління сучасними організаціями. Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (25–26 травня 2023 року, м. Запоріжжя) / наук. ред. Н. Г. Метеленко ; Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету. Одеса : Олді+, 2023. С. 266-270.

16. Воронкова В. Г., Костенко С. В. Розширення можливостей

цифровізації управлінської діяльності організацій як чинник стабілізації економіки та її сталого розвитку. Матеріали ІІІ Всеукраїнської науковопрактичної конференції за участю молодих науковців «Актуальні питання сталого науково-технічного та соціально-економічного розвитку регіонів України» 17-20 жовтня 2023 року. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. С.534-536.

17. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь: LihaPres, 2022. 460 с.

18. Го С. Моделі формування комплексної технології управління підприємством на основі інтеграції її складових. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 54. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-79.

19. Головінов М.І., Литвинов О. І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць.* Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2011. Вип.21.19. С. 224-228. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-rozvitku-pidpriemstva-sutnist-i-oznaki

20. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. URL: http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2015/11/151_17.pdf

21. Господарська діяльність та новітні технології: актуальні проблеми регулювання в умовах воєнного стану / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токарєвої. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 195 с. URL: https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2023/05/gospodarska-diyalnist-ta-novitni-tehnologii.pdf

22. Гребешкова О., Шалдаєва Т., Фоміна А. Сучасні тренди впровадження на підприємстві нових управлінських технологій. *Формування ринкової економіки.* 2014. №32. С. 29-37. URL: http://surl.li/lnxwyp

23. Гуменюк О.Г. Використання SWOT-аналізу як основного інструменту стратегічного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки,* 2017. No 17.С. 281-283. URL: http://global-national.in.ua/archive/17-

2017/61.pdf

24. Джим Коллінз; пер. з англ. О.Савчин. Від хорошого до величного. Чому одні компанії прориваються, а інші - ні. Київ: Наш формат, 2017. 368 с. URL: https://www.yakaboo.ua/ua/vid-horoshogo-do-velichnogo-1575064.html

25. Дія. Бізнес. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу? URL: https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak- vona-dopomoze-vasomu-biznesu.

26. Дунська А.Р., Зінченко Д.В. Особливості формування інноваційної стратегії в системі управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний вісник Національного технічного університету України ««Київський політехнічний інститут»*. 2015. No 12. С. 425-428. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2015_12_62.

27. Захарчин Р.М. Особливості та стратегічні завдання сучасного менеджменту організацій. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/58.pdf

28. Ільченко Н.М. Методологія дослідження проблем державного управління: інституціональний підхід. *Актуальні проблеми державного управління.* 2011. № 1(39). URL: http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2011- 1/doc/1/06.pdf.

29. Кавецький В.В, Ратушняк О.Г. Сучасні системи управління плануванням та організацією виробництва. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2021 №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9745

30. Каганов Ю.О. Історична компаративістика крізь призму філософсько-методологічного погляду. *Наук. пр. історич. факультету Запоріз. нац. унту.* Запоріжжя : ЗНУ, 2010. Вип. 29. С. 250–258.

31. Кирич Н.Б., Мосій О.Б., Машлій Г.Б., Горбатюк В.В. Зміни управлінських процесів в організаціях, викликані війною в Україні. Економічний простір. №190. 2024. URL:

http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1505

32. Кирич Н.Б., Юрик Н.Є. Особливості формування інноваційного маркетингу в умовах кризи. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі: матер. ІІ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м.Тернопіль, 30 лист. 2023 р. Тернопіль, 2023. С.52-54. http://surl.li/rmwkd

33. Кириченко О.С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. №2(66). С. 107-115.

34. Клюквіна М.С. Управлінські технології формування конкурентоспроможності підприємств. URL: https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/764a9e7a-879e-4513-9540-4e78d0c59550/content

35. Козаченко Г.В. Технологізація управлінської діяльності: зміст та призначення. *Економіка та управління національним господарством*. 2016. №3(58). С. 37-40.

36. Красуляк М.М. Стратегія масової індивідуалізації: сутність, види, пере- ваги та недоліки. *Lviv Polytechnic National University Institutional Repository.* 2011. URL: http://ena.lp.edu.ua.

37. Краузе О., Піняк І., Шпилик С. CRM як джерело інформації для розробки маркетингових проєктів та стратегічного управління конкурентоспроможністю. *Галицький економічний вісник.* 2022. Том 77. № 4. С. 94-102. URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/?art=1095

38. Кропивницький Р.С. Система грейдів як інноваційний підхід щодо державного управління науковими установами. *Інвестиції: практика та досвід.* No 13/2018. С. 118–124.

39. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. 2-ге вид. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.

40. Курган Н. В Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації, обліку, аналізу та управління на підприємствах України. *Економічний вісник*

НТУУ «КПІ», 2020, с. 238- 249

41. Лебідь О.В. Роль технологій управління у розвитку підприємства. *Академічний огляд.* 2012. № 2(37). URL: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2012/2/18.pdf

42. Лепейко Т., Логінова К., Омаров Е. Ш. О. Удосконалення систем управління підприємством за допомогою технологій управління конфліктами. *Development Service Industry Management*, 2023 (3), С. 83–89. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(12)

43. Лібанова Е. М. Соціальні проблеми модернізації української економіки. *Демографія та соціальна економіка*. 2012. № 1. С. 5-22.

44. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. *Економічний форум.* 2021. Т. 1, №4. С. 85-94. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4- 12.

45. Михайловська О.В., Старченко Г.В., Дука А.П. Прогресивні управлінські технології в публічній сфері. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління.* 2021. 3(15). С. 198-204. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-9660-2021-3(15)-198-204.

46. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р., Михаліцький В. С. Адміністративний менеджмент: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 320 с. URL: http://surl.li/dlmstu

47. Мишакова К. А. Сучасні технології менеджменту в Україні. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/4_mishakova.htm

48. Мосій О.Б., Никитюк Г.І. Інклюзивне лідерство як інноваційний стиль управління менеджера організації. Матеріали міжнародної наукової інтернетконференції «Світ наукових досліджень». Випуск 26. 2024. URL: https://www.economy-confer.com.ua/full-article/5194/

49. Мосій О.Б., Сарафанюк С.В., Фірман Г.Б. Використання інструментів управління розвитком організацій. Шістдесяті економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Львів, 27 жовтня 2021 р.). Львів, 2021. С. 14-16. URL:

http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3834/

50. Навольська Н.В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. Випуск 6. 2016. URL: https://surl.li/lsbdgx

51. Назарчук Т. В., Косіюк О. М. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Nazarchuk_Tetiana/Menedzhment_orhanizatsii.pdf

52. Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану: монографія / Батюк Б.Б., Воскобійник С.Я., Вовк М.В. та ін. Львів: СПОЛОМ, 2024. 374 с. URL: https://lvet.edu.ua/images/step/2024/10/18/11/Novitni_paradyhmy_menedzhmentu_v_umovakh_voyennoho_stanu.pdf

53. Овдіюк О.М. Управлінські рішення в технології менеджменту підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=712. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.48.

54. Огійчук М.Ф. Фінансовий та управлінський облік за національними стандартами: Підручник / М.Ф. Огійчук, В.Я. Плаксієнко, М.І. Беленкова та ін. / За ред. проф. М.Ф. Огійчука. 6-те вид., перероб. і допов. –К.: Алерта, 2011. 1042 с.

55. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація* управління. 2018. URL: http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/6325/6354.

56. Осовська Г. В., Барбаріч Т. М. Формування стратегії конкуренції підприємств. *Агросвіт*, 2010: No 21. С. 32–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2010_21_8

57. Пальчук О. В., Гуцалюк О. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.*

2011. Вип. 19. С. 249- 355. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/17dc3593-04de-47aebe5e-1e012bfe9fa6/content

58. Перерва І. М. Сутність і місце технології управління в системі управління підприємством. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права.* 2023. № 5-6. URL: http://apie.org.ua/wp-content/uploads/2024/01/apie_2023_r05_a04.pdf

59. Петровський П. М. Філософські основи методології державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип.1. URL: http://lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/P_Petrovskyi.pdf.

60. Писаревський І.М., Тищенко О.М., Поколодна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: Підручник Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2009. 287 с.

61. Пігуль Н. Г., Пігуль Є. І. Сучасний стан та перспективи розвитку машинобудівного комплексу України. *Економіка та суспільство*. Мукачівський державний університет, 2018. № 15. С. 444–449.

62. Потьомкін О.В., Гордійчук А.І. Трансформація системи управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету.* 2022. Випуск 19 (75). С. 217-224.

63. Прохорова В.В., Таранець О.О. Бюджетування як прогресивна технологія фінансового планування. Матеріали Першої Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування нової економіки XXI ст.» URL: http://www.confcontact.com/2008dec/15_prohorova.php.

64. Рибачок Д. Організація і оцінювання управлінської діяльності на підприємстві. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/40037/1/249.pdf

65. Руденко М.,Хуторна М., Гаряга Л. Компетентнісний підхід в оцінці персоналу фінансових установ. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 1. С. 80-89. DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-01-80-89.

66. Сакун Л., Вєдєніна Ю., Шишлова Ю., Панченко М. Використання управлінських технологій при формуванні інноваційної стратегії розвитку в умовах глобалізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. 322(5), 265-273. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-43

67. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В., Різніченко Л.В., Вєлькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. 2 (38). URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9382

68. СакунЛ.М., Вєлькін Б.О. Управління стратегічним розвитком підприємств транспортної галузі в умовах глобалізаційних викликів. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал.* Хмельницький: Хмельницький національний університет, 2022. No 5. С. 120-125. URL: http:// http:// journals.khnu.km.ua /vestnik/ekonnew/ 2022/ VKNU-ES2022-N5Part1(310).pdf

69. Салоїд С. В. Організаційно-економічний механізм управління економічною безпекою підприємств машинобудування: дис. … канд. екон. наук: 08.00.04 / НТУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського». Київ, 2019. 305 с.

70. Спілка автоматизаторів бізнесу: Огляд ринку ERP-систем в Україні. URL: https://kamala-soft.com/uk/blog/obzor-rynka-erp-sistem-v-ukraine/

71. Строченко Н.І., Коблянська І.І. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посібник,. Суми: СНАУ, 2015. –272 с.

72. Тараєвська Л.С Бенчмаркінг як інструмент відбору найбільш конкурентних проектів природоохоронного призначення. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами.* Випуск 26-2. 2018. URL: http://www.bses.in.ua/journals/2018/26_2_2018/9.pdf

73. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 554 с.

74. Ткачова Т. С. Методичний підхід до управління інноваційною

діяльністю промислового підприємства зі складовою організаційно-комунікаційного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2020, № 6. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/03/2020-6-39.pdf

75. Топ 10 ERP систем для України. URL: https://www.livebusiness.com.ua/tools/erp/

76. Універсал 7 ERP. URL: https://www.wgsoftpro.com/2017/main.php

77. Ущаповський, К. В. Системи корпоративного управління: аналіз теоретико-методологічних підходів. *Проблеми науки*. 2014. № 10. С. 2-8.

78. Чмутова І.М. Сутність технології управління та її ключові ознаки. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2014. Випуск 710-711. С. 70-75.

79. Чмутова І.М., Андрійченко Ж.О., Довгопола Ю.С. Еволюція та сучасні тенденції розвитку технологій управління фінансово-економічними процесами. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск 1. С. 322-329.

80. Швиданенко Г. О. Управлінський контролінг: кол. монографія / за заг. ред. Г. О. Швиданенко. [Г. О. Швиданенко, О. Б. Бутнік-Сіверський, І. А. Павленко, та ін.]. К.: КНЕУ, 2015. 156 с. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/197268895.pdf

81. Що таке ERP система і які її плюси для бізнесу. URL: https://kamala-soft.com/uk/blog/chto-takoe-erp-sistema/

82. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. Менеджмент: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: МАУП, 2007. 816 с.

83. Юкало В. В. Методологічні підходи до дослідження проблематики публічного управління у сфері допоміжних репродуктивних технологій. *Ефективність державного управління,* 2023. (68/69), 65–73. DOI: https://doi.org/10.36930/506806

84. ЯшкінаН.В. Грейдинг як сучасний метод оцінювання ефективності праці персоналу. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-61

85. BJet ERP. URL: https://bjetpro.com

86. Build a Better Strategic Plan for Your Function: 3 Things to Know About Strategy When Doing Strategic Planning. URL: https://www.gartner.com/en/insights/strategic-planning.

87. Drucker P.F. Management challenges for the 21st century. Harper Collins, 2009. 224 p.

88. Drucker P.F. The effective executive management revised edition. Kindle edition, 2021. 18 p.

89. IT- Enterprise. URL: https://www.it.ua/about-company.

90. Lopez-Martinez R.E. Management of technology. Science and technology policy. 2004. Vol. I. URL: https://www.eolss.net/sample-chapters/c15/E1-30-03-03.pdf.

91. Podra O.P., Petryshyn N.Ya. The role of modern management technologies in ensuring competitiveness of the enterprise. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2021. 3(1). С. 51-58.

92. 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-ws-industries.