

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПЗВО «Міжнародний європейський університет»
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач кафедри
менеджменту, фінансів
та бізнес-адміністрування
_____ Наталія ПРИЙМАК
«___» _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

ТЕМА: «Вибір технологій управління діяльністю підприємства»

Виконавець: Цимбал Анна Олександрівна

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Науковий керівник: Гуцалюк Олексій Миколайович

Київ-2024

МІЖНАРОДНИЙ ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Навчально-науковий інститут «Європейська школа бізнесу»
Кафедра менеджменту, фінансів та бізнес-адміністрування
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри менеджменту,
фінансів та бізнес-адміністрування

_____ Наталія ПРИЙМАК

«___» _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ НА ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ «БАКАЛАВР»**

Цимбал Анни Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Вибір технологій управління діяльністю підприємства», керівник роботи: д.е.н., професор Гуцалюк О.М., затверджені наказом ректора від «29» січня 2024 р. № 19-С.
2. Термін виконання роботи: з 20.05.2024 по 23.06.2024.
3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: теоретичну та інформаційну базу роботи складають: законодавчі акти України; роботи вітчизняних та зарубіжних учених щодо проблем, пов'язаних з впровадженням технологій управління у діяльність підприємств, первинні документи, облікові реєстри, фінансова звітність ПП «Укртехцентр» за 2013-2023 роки.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): у роботі необхідно визначити передумови впровадження технологій управління діяльністю підприємства та обґрунтувати фактори їх вибору; дослідити етапи вибору технологій управління діяльністю підприємства; розробити процедуру аналізу факторів вибору технологій управління діяльністю підприємств; сформулювати сукупність критеріїв вибору управлінських технологій; розробити методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства; обґрунтувати та розробити методичні положення щодо вибору технологій управління діяльністю підприємства; сформулювати науково-практичні рекомендації щодо впровадження управлінських технологій.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).

6. Консультанти роботи із зазначенням розділів, які вони консультують:

Розділ	Консультант (посада, ПІБ)	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Гуцалюк О.М., професор кафедри		
Розділ 2	Гуцалюк О.М., професор кафедри		
Розділ 3	Гуцалюк О.М., професор кафедри		

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Визначення мети та завдання, опрацювання літературних джерел		Виконано
2.	Складання плану роботи та погодження його з керівником, підготовка вступу та першого розділу роботи		Виконано
3.	Збір і обробка економічної та статистичної інформації, підготовка другого розділу роботи		Виконано
4.	Підготовка третього розділу роботи та висновків; перевірка роботи на антиплагіат		Виконано
5.	Попередній захист роботи на кафедрі		Виконано
6.	Одержання відгуку від наукового керівника, зовнішнє рецензування роботи		Виконано
7.	Здача роботи на кафедру		Виконано
8.	Захист кваліфікаційної роботи		Виконано

Здобувач освіти

Анна ЦИМБАЛ

Керівник кваліфікаційної роботи

Олексій ГУЦАЛЮК

РЕФЕРАТ

Загальний обсяг роботи – 76 сторінки. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (65), додатків (3).

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ, ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ТЕХНОЛОГІЧНА ЗРІЛОСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.

Об'єкт дослідження – процес управління діяльністю промислового підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методичні підходи, практичні рекомендації щодо вибору технологій управління діяльністю машинобудівного підприємства.

Мета роботи – узагальнення та розвиток науково-теоретичних положень, обґрунтування та розробка методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо вибору та впровадження технологій управління діяльністю підприємства.

Відповідно до мети визначено основні завдання:

визначити передумови впровадження технологій управління діяльністю підприємства та обґрунтовано фактори їх вибору;

обґрунтувати етапи вибору технологій управління діяльністю підприємства;

розробити процедуру аналізу факторів вибору технологій управління діяльністю підприємств;

сформувати сукупність критеріїв вибору управлінських технологій;

розробити методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства;

обґрунтувати та розробити методичні положення щодо вибору

технологій управління діяльністю підприємства;

сформувані науково-практичні рекомендації щодо впровадження управлінських технологій.

У вступі відображені актуальність теми, об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження.

У першому розділі проаналізовано передумови та фактори впровадження технологій управління діяльністю підприємства, визначено сутність та види технологій управління діяльністю підприємства, досліджено методичні засади вибору технологій управління діяльністю підприємства.

У другому розділі розглянуто організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства. Проведено оцінку внутрішнього та зовнішнього потенціалу підприємства та здійснено аналіз економічних факторів вибору технології управління діяльністю підприємства.

У третьому розділі визначено оцінку технологічної зрілості підприємства, запропоновано методичний підхід до вибору технології управління діяльністю підприємства та надано методичні рекомендації щодо впровадження управлінських технологій.

У висновках узагальнено основні результати дослідження.

ABSTRACT

The total volume of the explanatory note to the qualifying master's thesis is 76 pages. The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used (65), appendices (3).

ANAGEMENT TECHNOLOGIES, ENTERPRISE ACTIVITIES,
ENTERPRISE TECHNOLOGICAL MATURITY, INFORMATION-
ANALYTICAL SECURITY, SECURITY.

The object of research is the process of managing the activities of an industrial enterprise.

The subject of research – theoretical provisions, methodological approaches, practical recommendations for the choice of technologies for managing the activities of the machine-building enterprise.

The purpose of the work is the generalization and development of scientific and theoretical provisions, substantiation and development of methodological support and practical recommendations for the selection and implementation of technologies for managing the activities of the enterprise.

According to the purpose the main tasks are defined:

to determine the prerequisites for the introduction of technologies for managing the activities of the enterprise and substantiate the factors of their choice;

substantiate the stages of selection of technologies for managing the activities of the enterprise;

to develop a procedure for analyzing the factors of choice of technologies for managing the activities of enterprises;

to form a set of criteria for choosing management technologies;

to develop a methodical approach to assessing the technological maturity of the enterprise;

substantiate and develop methodological provisions for the choice of technologies for managing the activities of the enterprise;

to form scientific and practical recommendations for the introduction of management technologies.

The introduction reflects the relevance of the topic, object, subject, purpose and objectives of the study.

In the first section the preconditions and factors of introduction of technologies of management of activity of the enterprise are analyzed, essence and kinds of technologies of management of activity of the enterprise are defined, methodical bases of a choice of technologies of management of activity of the enterprise are investigated.

The second section considers the organizational and economic characteristics of the studied enterprise. The assessment of internal and external potential of the enterprise is carried out and the analysis of economic factors of a choice of technology of management of activity of the enterprise is carried out.

The third section defines the assessment of technological maturity of the enterprise, proposes a methodological approach to the choice of technology for managing the activities of the enterprise and provides methodological recommendations for the implementation of management technologies.

The conclusions summarize the main results of the study.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	13
1.1. Передумови та фактори впровадження технологій управління діяльністю підприємства	13
1.2. Сутність та види технологій управління діяльністю підприємства	19
1.3. Методичні засади вибору технологій управління діяльністю підприємства	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФАКТОРІВ І ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	32
2.1. Аналіз економічних факторів вибору технології управління діяльністю підприємства	32
2.2. Оцінка адміністративних і психологічних передумов впровадження технології управління діяльністю підприємства	38
2.3. Формування системи критеріїв вибору технологій управління	44
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	48
3.1. Оцінка технологічної зрілості підприємства	48
3.2. Методичний підхід до вибору технології управління діяльністю підприємства	53
3.3. Методичні рекомендації щодо впровадження управлінських технологій	57
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Тема вибору технологій управління діяльністю підприємства завжди залишається актуальною в сучасному бізнес-середовищі. З течією часу змінюються вимоги ринку, технології розвиваються, і підприємствам потрібно постійно адаптуватися для забезпечення ефективного управління і конкурентоспроможності.

Наведемо декілька факторів, що підтримують актуальність цієї теми:

швидкі зміни технологій: нові технології з'являються на ринку все швидше, і вони можуть значно змінити спосіб, яким підприємства працюють і конкурують. Розумний вибір технологій дозволяє підприємствам ефективно реагувати на ці зміни;

зростання конкуренції: у сучасному світі конкуренція на ринку є надзвичайною. Підприємства постійно шукають способи оптимізації своєї діяльності і використання передових технологій для підвищення продуктивності та зниження витрат;

потреба в ефективному управлінні ризиками: технології управління дозволяють підприємствам виявляти та управляти ризиками, пов'язаними зі змінами на ринку, фінансовими аспектами та іншими факторами;

глобалізація: підприємства стикаються з новими викликами та можливостями внаслідок глобалізації. Вибір правильних технологій управління дозволяє їм ефективно працювати в міжнародному середовищі та конкурувати на глобальному ринку;

цифрова трансформація: в сучасному світі цифрові технології впливають на всі аспекти бізнесу, від виробництва до маркетингу і продажів. Підприємства повинні вибирати технології, які дозволяють їм ефективно впроваджувати цифрові ініціативи і використовувати дані для прийняття стратегічних рішень;

зміни в робочому середовищі: зараз більше компаній працюють за моделлю дистанційної роботи або мають розподілені команди. Технології

управління дозволяють забезпечити ефективну комунікацію, співпрацю та координацію між різними частинами організації, що є критичним для успіху;

постійні вимоги до інновацій: в сучасному світі бізнес-середовище швидко змінюється, тому підприємства повинні бути готові до постійного впровадження інновацій.

Ступінь дослідженості проблеми. Дослідженню теоретичних, методологічних, методичних і практичних питань вибору, впровадження і використання технологій управління присвячені наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: М.К. Бадаві, А.З. Бобильової, В.Р. Весніна, А.Е. Воронкової, А. Гершуна та М. Горського, Дж.К. Грейсона, Г.Х. Джанга, І.Л. Добротворського, С.Б. Довбні, П.Ф. Друкера, Р.С. Каплана, Г.В. Козаченко, Е.М. Короткова, Т.К. Кравченко і В.Ф. Преснякова, В.Л. Плєскач, Г.Г. Почепцова, М. Робсона, Л.Л. Товажнянського, Г. Трауфлера, Г.В. Уварової і В.А. Анаташова, Х.Й. Фольмут, П. Хармонга, Д. Харрінгтона, В.М. Шарапова і О.В. Шарапової, Ю.П. Яковлєва.

Аналіз досліджених робіт проведено в контексті комплексного розвитку системи управління. Поза увагою вчених залишаються питання послідовності впровадження окремих технологій управління, їх ієрархічна класифікація.

Мета і завдання дослідження. *Мета* дослідження полягає в узагальненні та розвитку науково-теоретичних положень, обґрунтуванні та розробці методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо вибору та впровадження технологій управління діяльністю підприємства.

Реалізація поставленої мети обумовила такі **завдання**:

визначити передумови впровадження технологій управління діяльністю підприємства та обґрунтовано фактори їх вибору;

обґрунтувати етапи вибору технологій управління діяльністю підприємства;

розробити процедуру аналізу факторів вибору технологій управління діяльністю підприємств;

сформувати сукупність критеріїв вибору управлінських технологій;
розробити методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства;

обґрунтувати та розробити методичні положення щодо вибору технологій управління діяльністю підприємства;

сформувати науково-практичні рекомендації щодо впровадження управлінських технологій.

Об'єктом дослідження обрано процес управління діяльністю промислового підприємства

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи, практичні рекомендації щодо вибору технологій управління діяльністю машинобудівного підприємства.

Методи дослідження. В процесі дослідження у роботі використовувалися методи теоретичного узагальнення, діалектичного і системного підходу; моделювання; метод системного та статистичного аналізу, методи причинно-наслідкового зв'язку і порівняння. Також застосовано способи групування та статистичних порівнянь; методи експертних оцінок і контрольних питань; методи функціонально-логічного аналізу й організаційного моделювання, інші методи наукового пізнання економічних і управлінських процесів.

Теоретичну та інформаційну базу роботи складають: законодавчі акти України; чисельні роботи вітчизняних та зарубіжних учених щодо проблем, пов'язаних з управлінськими технологіями; статистичні дані, що стосуються діяльності підприємств; звітна документація досліджуваних підприємств по машинобудівній галузі.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено:

методичний підхід до оцінювання технологічної зрілості підприємства, відмінністю якого є: врахування таких параметрів як частка ринку, що належить підприємству, мета і стан його діяльності, чисельність і

кваліфікація персоналу; формування кількісно-якісних шкал розрізнення рівнів розвитку для кожного параметра та побудова на цій основі інтегрального показника, що дозволяє не тільки визначити рівень технологічної зрілості підприємства, але й встановити його проблемні складові;

методичний підхід до вибору технологій управління фінансами підприємства, що у порівнянні з існуючими розробками враховує не тільки комплекс критеріїв порівняння технологій управління, а й рівень технологічного розвитку підприємства, на основі визначення якого формується рекомендований для впровадження перелік технологій;

набули подальшого розвитку:

склад параметрів, що формують технологічну зрілість підприємства, що на відміну від попередніх досліджень, містить такі складові як період існування підприємства, частка ринку, що йому належить, розмір підприємства, мета і стан його діяльності, кваліфікація персоналу, що дозволяє провести комплексну оцінку рівня технологічного розвитку підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення отриманих результатів проведеного дослідження полягає в можливості їх використання для більш ефективного статистичного дослідження вітчизняних підприємств, зокрема приватного підприємства «Укртехцентр».

Апробація результатів дослідження. Наукові положення основних результатів дослідження та їх практичне застосування обговорювались на VII Всеукраїнській науково-практичній інтернет конференції «Сучасні проблеми економічної теорії, маркетингу та моделювання соціально-економічних систем» (м. Кропивницький, 25-26 квітня 2024 року).

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 82 сторінках, списку використаних джерел із 65 найменувань – 7 сторінок, 3 додатків – 12 сторінок, 10 таблиць – 7 сторінок, 7 рисунків – 5 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Передумови та фактори впровадження технологій управління діяльністю підприємства

Впровадження технологій управління діяльністю підприємства є складним процесом, який вимагає уважного аналізу, планування та врахування різноманітних факторів.

Розглянемо основні передумови та фактори, які слід враховувати при впровадженні таких технологій:

1. Стратегічна спрямованість. Впровадження технологій управління повинно бути відповідним стратегічним цілям та напрямкам підприємства. Технології мають підтримувати бізнес-стратегію та сприяти досягненню поставлених цілей.

2. Розуміння потреб бізнесу. Важливо мати глибоке розуміння потреб та вимог власного бізнесу. Технології мають вирішувати конкретні проблеми, оптимізувати процеси та підвищувати ефективність.

3. Підтримка вищого керівництва. Впровадження технологій управління вимагає підтримки від вищого керівництва підприємства. Лідерство та активна участь керівництва допомагають створити атмосферу підтримки та мотивації серед співробітників.

4. Адекватні ресурси. Впровадження технологій управління може бути витратним за часом, гроші та людські ресурси. Підприємство повинно мати достатні ресурси для імплементації, підтримки та навчання персоналу.

5. Зміна організаційної культури. Часто впровадження нових технологій супроводжується потребою у зміні організаційної культури. Персонал повинен бути готовий до новацій та відкритий до змін.

6. Врахування потенційних перешкод. При плануванні впровадження необхідно передбачити можливі перешкоди та ризики і розробити стратегії їх управління.

7. Оцінка впливу на бізнес-процеси. Важливо ретельно оцінити вплив нових технологій на існуючі бізнес-процеси та визначити оптимальний спосіб їх інтеграції.

8. Навчання та підтримка персоналу. Ефективне впровадження технологій вимагає навчання та підтримки персоналу. Працівники повинні бути готові та навчені використовувати нові інструменти та системи.

9. Аналіз ринку та конкурентів. Перед впровадженням технологій важливо детально проаналізувати ринок та конкурентів, виявити їхні сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості для покращення через технології управління.

10. Підтримка з боку постачальників технологій. Вибір надійного постачальника технологій та отримання підтримки від нього може значно полегшити впровадження та забезпечити успішну експлуатацію систем управління.

11. Прийняття стандартів та нормативів. Застосування стандартів та нормативів у сфері управління може сприяти покращенню якості процесів та забезпеченню відповідності вимогам законодавства.

12. Гнучкість та адаптивність. Сучасне бізнес-середовище дуже змінюється, тому важливо мати гнучкість та адаптивність до нових умов. Технології управління повинні бути готові до змін та інтеграції нових функцій.

13. Забезпечення безпеки та конфіденційності даних. Підприємства повинні приділяти особливу увагу захисту конфіденційної інформації та даних клієнтів. Застосування технологій управління також повинно враховувати вимоги щодо кібербезпеки.

14. Оцінка ROI (повернення інвестицій). Перед впровадженням технологій важливо оцінити очікуваний повернення витрат. Аналіз

потенційного ROI допоможе підприємству прийняти обґрунтовані рішення щодо інвестицій у технології управління.

15. Співпраця зі стейкхолдерами. Залучення ключових зацікавлених сторін (стейкхолдерів), таких як клієнти, партнери, постачальники та співробітники, може допомогти впевнено впроваджувати технології управління, враховуючи їх потреби та очікування [7].

Врахування цих передумов та факторів допомагає підприємствам успішно впроваджувати технології управління та досягати бажаних результатів. Також ці передумови та фактори можуть допомогти підприємствам ефективно планувати та впроваджувати технології управління, забезпечуючи успішну трансформацію та досягнення стратегічних цілей.

Взаємозв'язок між розвитком теорії управління, технологій, зростанням динамічності середовища та змінами у розумінні організації (рис. 1.1.) відображає складну та взаємозалежну природу сучасного бізнесу.

Їх структурні елементи взаємодіють між собою:

розвиток теорії управління – постійний розвиток теорій управління відображає відповідь на зміни у середовищі бізнесу. Нові теорії виникають для вирішення нових викликів та проблем, які виникають у зв'язку зі зростанням конкуренції, технологічними змінами та динамічністю ринкових умов;

вплив технологій на управління – розвиток технологій інформаційної та комунікаційної сфер дозволяє впроваджувати нові методи управління, автоматизувати процеси та підвищувати продуктивність. Технології також можуть сприяти збору та аналізу даних для прийняття кращих управлінських рішень;

ростання динамічності середовища – сучасне бізнес-середовище є динамічним та непередбачуваним, зміни відбуваються все швидше. Це вимагає від організацій більшої гнучкості та швидкості реакції на зміни, що впливає на методи та підходи до управління;

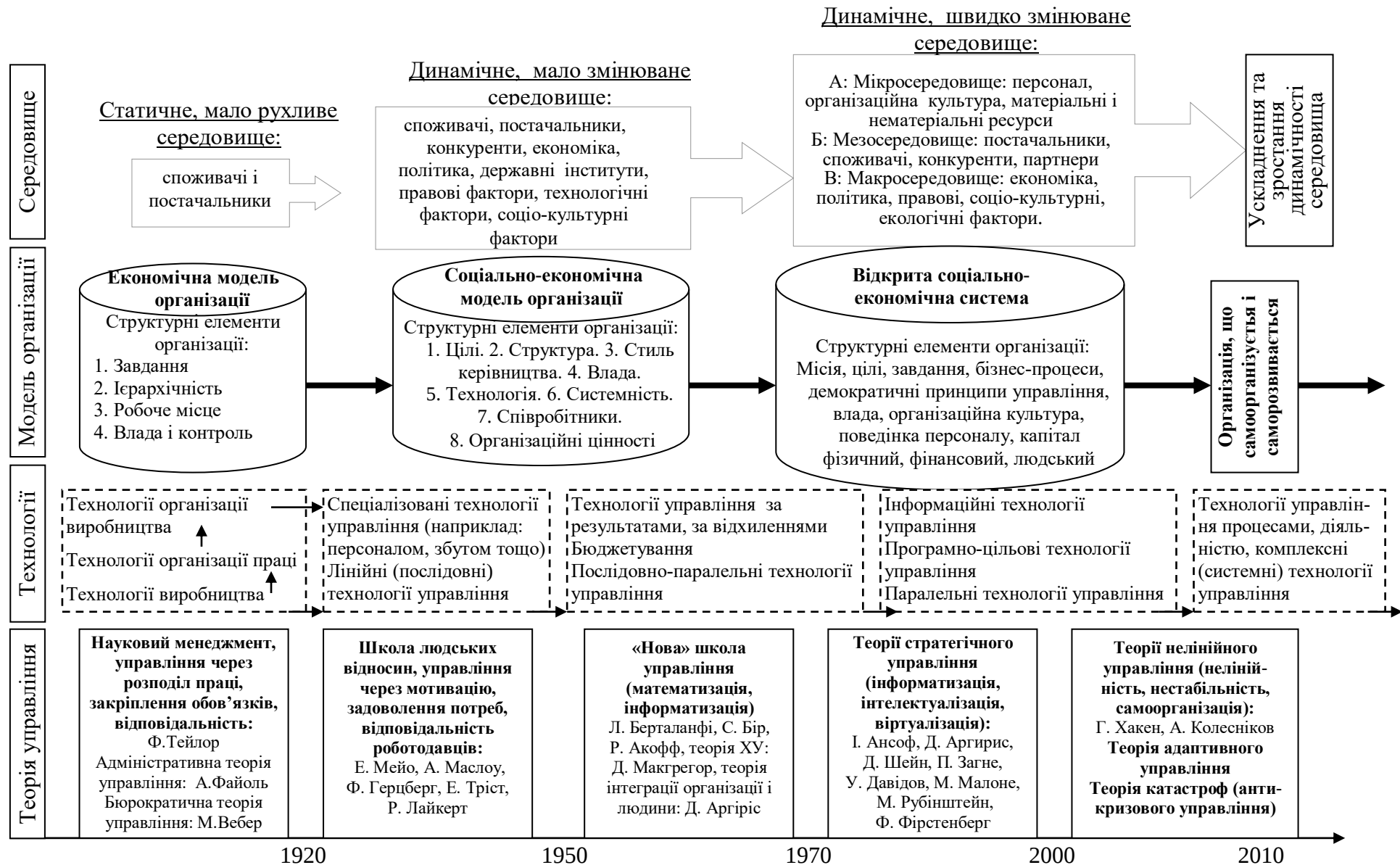


Рис. 1.1. Взаємозв'язок розвитку теорії управління, технологій, зростання динамічності середовища і змін у розумінні організації

переосмислення ролі організації – зростання динамічності середовища та розвиток технологій можуть призвести до переосмислення ролі та структури організацій. Організації можуть шукати нові моделі управління, такі як гібридні структури, відкриті інноваційні системи тощо;

зміни в лідерському підході – сучасний розвиток теорій управління і технологій також впливає на лідерські підходи в організаціях. Традиційні гірархічні моделі управління все більше поступаються місцем гнучким і колективним підходам, що враховують інтереси різних стейкхолдерів. Лідерство переходить від диктаторського стилю до більш демократичного та емпатичного, спрямованого на підтримку інновацій та творчого потенціалу команди [3].

Таким чином, розвиток теорії управління, використання нових технологій, зростання динамічності середовища і зміни у розумінні організацій впливають не лише на технічні аспекти управління, але і на культуру та стиль керівництва. Ці аспекти є взаємозалежними і взаємопов'язаними, і їх врахування сприяє успішній адаптації організацій до сучасних умов.

Отже, розвиток теорії управління, використання нових технологій, зростання динамічності середовища та зміни у розумінні організації взаємопов'язані та взаємозалежні. Успішне функціонування сучасних організацій вимагає урахування всіх цих аспектів і постійного адаптування до змін.

Зауважимо, що моделі технологічної зрілості компаній були сформовані для організацій, що розробляють програмне забезпечення або діяльність яких має проектний характер. Перша з моделей зрілості компанії з'явилась у 1987 році, після чого даний напрямок розпочав активний розвиток і поширився не тільки серед ІТ-компаній, а й серед провідних світових підприємств інших галузей, що досягли високих економічних результатів. Узагальнюючи результати аналізу перелічених вище моделей можна представити стислу характеристику технологічної зрілості (табл. 1.1.).

**Характеристика рівнів технологічної зрілості підприємства за
результатами узагальнення моделей СММІ, моделі Керцнера та
РЗМЗ-моделі**

Рівень технологічної зрілості	Характеристика управління на заданому рівні
1-й рівень – початковий, спеціалізоване управління	Бізнес-процеси кожного разу протікають як вперше; збір та обробка інформації нерегулярні; інформаційні зв'язки як внутрішні, так і зовнішні в цілому спонтанні; методи та інструменти управління або не використовуються, або їх використання є хаотичним; єдина технологія управління відсутня; формалізовані процедури, операції управління відсутні; функціонування і управління ототожнюються; цільова функція – виживання; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від особистості керівника та його помічників.
2-й рівень – повторюваний, управління з плануванням	Основні бізнес процеси набувають стійкого характеру; збір та обробка інформації в цілому нерегулярні, проте розпочато автоматизацію обліку, роботи з персоналом інформаційні зв'язки стабілізуються та розширюються; методи та інструменти управління використовуються нерегулярно, за необхідністю; єдина технологія управління відсутня; окремі управлінські технології починають використовуватись; усвідомлюється необхідність управління; цільова функція – оптимізація витрат; стратегія – відсутня; ефективність діяльності/управління в основному залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.
3-й рівень – визначене управління	Основні бізнес-процеси формалізовані; збір та обробка інформації регулярні, розпочато формування єдиного інформаційного потоку; інформаційні зв'язки обліковуються, контролюються, плануються; методи та інструменти управління використовуються на постійній основі; єдина технологія управління сформована на основі накопиченого досвіду оперативного управління; виявляється та документуються більшість проблем в управлінні; активізується використання управлінських технологій; цільова функція – максимізація прибутку; стратегія – розпочато процес формування; ефективність діяльності/управління залежить від наявності відповідних компетенцій у менеджерів.
4-й рівень – корпоративне управління	Всі бізнес-процеси формалізовані та вдосконалюються за наявністю проблем; сформовано єдиний інформаційний, повністю автоматизований, простір компанії; інформація визнана важливим виробничим ресурсом; цілеспрямоване формування єдиної технології управління із залученням зовнішніх консультантів або придбання популярного світового аналогу; проблеми в управлінні підлягають всебічному аналізу, усунення та попередженню; цільова функція – розширення діяльності (збільшення долі ринку) стратегія – сформована; ефективність діяльності/управління залежить від обраних технологій управління.
5-й рівень – управління з безперервним вдосконаленням	Всі бізнес-процеси компанії підлягають постійному вдосконаленню; цільова функція – розвиток організації; стратегія – сформована, постійно допрацьовується і корегується, шляхи реалізації стратегії та методи досягнення запланованих показників постійно оптимізуються; ефективність діяльності/управління залежить від злагодженості системи управління.

Характеристика, представлена в табл. 1.1. показує, що поняття технологічної зрілості є комплексним і уособлює в собі не тільки спектр використовуваних підприємством технологій, а й інші важливі параметри функціонування та розвитку організації.

1.2. Сутність та види технологій управління діяльністю підприємства

Технології управління діяльністю підприємства – це інструменти, методи та системи, які використовуються для організації, контролю, аналізу та оптимізації різних аспектів управління підприємством. Вони спрямовані на покращення ефективності, прийняття кращих управлінських рішень і досягнення стратегічних цілей організації.

Представимо види технологій управління діяльністю підприємства:

ERP-системи (Enterprise Resource Planning): це інтегровані програмні рішення, які об'єднують в себе різні функції управління, такі як фінанси, логістика, виробництво, продажі та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). ERP-системи дозволяють підприємствам ефективно керувати ресурсами та оптимізувати бізнес-процеси;

CRM-системи (Customer Relationship Management): це програмні засоби для управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони дозволяють збирати, аналізувати та використовувати інформацію про клієнтів для покращення обслуговування, збільшення продажів та підвищення задоволеності клієнтів;

BI-системи (Business Intelligence): ці системи надають можливість аналізувати великі обсяги даних для прийняття управлінських рішень. Вони дозволяють підприємствам виявляти тенденції, прогнозувати результати та визначати можливості для покращення бізнесу;

SCM-системи (Supply Chain Management): Ці системи спрямовані на оптимізацію логістичних процесів та управління ланцюгами постачання.

Вони дозволяють підприємствам ефективно керувати постачанням сировини, виробництвом та доставкою готової продукції;

HRM-системи (Human Resource Management): ці системи допомагають управляти людськими ресурсами підприємства, включаючи процеси найму, навчання, оцінки працівників та управління проектами;

Project Management Software: це програмні засоби для планування, організації та контролю виконання проектів. Вони дозволяють ефективно керувати ресурсами, термінами та бюджетом проектів;

E-commerce та маркетплейси: технології електронної комерції і маркетплейсів дозволяють підприємствам ефективно продавати свої товари та послуги в Інтернеті. Вони забезпечують можливість створювати онлайн-магазини, проводити маркетингові кампанії та обробляти замовлення;

IoT (Internet of Things): ця технологія передбачає підключення різних фізичних пристроїв до Інтернету, що дозволяє збирати та обмінюватися даними. Управління підприємством може використовувати IoT для моніторингу обладнання, вимірювання рівня запасів, відстеження логістики тощо;

Cloud Computing: хмарні технології надають доступ до обчислювальних ресурсів та програмного забезпечення через Інтернет. Це дозволяє підприємствам зберігати дані, запускати програми та виконувати різні операції без необхідності власного обладнання та інфраструктури;

Big Data Analytics: використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних дозволяє підприємствам отримувати цінні інсайти та висновки, які можуть бути використані для управління діяльністю підприємства, прогнозування тенденцій і прийняття стратегічних рішень;

Blockchain технології: Blockchain відомий своєю безпекою та недоторканністю даних. Використання цієї технології в управлінні може допомогти забезпечити безпеку та автентифікацію даних, ефективно керування ланцюгами постачання та визначення прав власності на ресурси;

Robotic Process Automation (RPA): RPA використовується для автоматизації рутинних бізнес-процесів, що дозволяє підприємствам зменшити витрати, підвищити продуктивність та знизити ризик помилок;

Augmented Reality (AR) та Virtual Reality (VR): AR та VR можуть бути використані для навчання персоналу, віртуальних оглядів просторів виробництва або торгових точок, відображення даних та інформації в реальному часі, що сприяє підвищенню продуктивності та покращенню процесів управління;

Predictive Analytics: ця технологія використовує алгоритми та статистичні моделі для прогнозування майбутніх подій та трендів на основі аналізу минулих даних. Вона може бути використана для прогнозування попиту, оптимізації виробництва та запасів, а також для управління ризиками та прийняття стратегічних рішень;

SaaS (Software as a Service): модель SaaS дозволяє підприємствам отримувати доступ до програмного забезпечення через Інтернет на підписку. Це дозволяє ефективно використовувати програмне забезпечення без необхідності великих витрат на придбання та обслуговування програм;

Digital Twins: ця технологія використовує моделі та аналітичні інструменти для створення віртуальних копій фізичних об'єктів, процесів або систем. Digital Twins можуть бути використані для відстеження та аналізу даних в реальному часі, управління об'єктами та прогнозування подій;

Smart Manufacturing Technologies: ці технології, такі як Industrial Internet of Things (IIoT), Robotics, 3D Printing тощо, дозволяють підприємствам створювати "розумні" виробничі процеси, які автоматизовані, підключені та здатні адаптуватися до змін [49].

Дані технології можуть бути використані окремо або в поєднанні для створення комплексних систем управління, які відповідають конкретним потребам та завданням підприємства. Ці технології представляють лише деякі з інноваційних інструментів, які можуть бути використані для управління діяльністю підприємства. Вибір конкретних технологій залежить

від специфіки бізнесу, його потреб та стратегічних цілей. Ці технології відображають широкий спектр інновацій, які можуть бути використані для управління діяльністю підприємства. Вони допомагають підприємствам підвищити ефективність, оптимізувати процеси та досягти стратегічних цілей в умовах постійних змін.

Дослідники нових форм ведення бізнесу Уорнер М. і Вітцель М. класифікують технології за предметом завдання, яке вони покликані виконувати і виділяють:

1) технології комунікації, які виконують в організації функцію з аналогічною назвою і допомагають реалізувати завдання розповсюдження та циркуляції знань, а також є засобом підтримки контактів, координації та контролю роботи, створюють віддаленим співробітникам можливість для формування внеску в добавлену вартість послуг та продуктів;

2) технології зберігання інформації;

3) технології моніторингу та сканування, що дозволяють виконувати дослідження середовища організації з метою збирання та подальшої оцінки інформації;

4) аналітичні технології, що реалізують завдання або виконують функцію аналізу даних та надання інформації в каталогізованому вигляді;

5) технології моделювання, що виконують завдання моделювання виробничих та інших процесів, продуктів та ситуацій, являють собою складне програмне забезпечення, яке власне дозволяє менеджерам створювати моделі систем для їх подальшого аналізу і модифікації;

6) технології дизайну, які входять до складу технологій моделювання, їх призначення полягає у тестуванні та аналізі розробок нового продукту у віртуальному просторі до створення реального прототипу;

7) технології виробництва;

8) технології доставки послуг [17].

Уорнер М. справедливо зауважив, що у сучасному світі підприємства, як правило, використовують декілька технологій одночасно, у зв'язку із цим

виникають різні за своєю конфігурацією комбінації управлінських технологічних комплексів або, навіть, синтез технологій. До таких комбінацій технологій, які М. Уореном названі системами, віднесено системи комунікацій, системи доставки послуг і системи управління знаннями. Останні комбінуються з технологій збереження та аналізу даних, моделювання і комунікацій.

В.Л. Плєскач виділяє такі види технологій управління: мережеві, корпоративні, Інтернет-технології, виробничі інформаційні технології, технології СППР, технології штучного інтелекту.

Колективна праця науковців Товажнянського Л.Л., Романовського О.Г., Пономарьова О.С., Ігнатка О.А. містить такі види управлінських технологій:

1. Стратегічні прийоми: оцінка ситуації, формування стратегії, поставка задачі, прийняття рішень;
2. Технічні прийоми: проведення нарад, проведення виступів, видання наказів та розпоряджень, покарання та заохочення, техніка ведення переговорів, техніка ведення телефонних розмов;
3. Поведінкові аспекти: гнучкість впливу на людей, поведінка в неформальній ситуації, поведінка з вищим керівництвом та співробітниками.

Набір технологій, представлений В.М. Шараповим та О.В. Шараповою (табл. 1.2) також не можна назвати класифікацією, проте вони також містять види технологій, які вище були згруповані за ознакою функціональної спрямованості, зокрема до них можна віднести групу технологій, які автори назвали стандартними. Зауважимо, що така назва не відображає відмітну ознаку переліку технологій, а отже неє інформативною. Щодо першої групи технологій системного аналізу, то вони є підгрупою аналітичних технологій, що зумовлює доцільність їх виключення із загального класифікаційного переліку управлінських технологій [11].

Наступним важливим поняттям, яке слід чітко окреслити в процесі дослідження проблем вибору технологій управління діяльністю підприємства є поняття діяльності підприємства, оскільки саме діяльність підприємства є

об'єктом управління, до якого застосовуються різноманітні технології. Зрозумілим стає, що перш за все, для вирішення цих завдань потрібно визначити предмет впровадження нових підходів, методів і технологій управління, оскільки до складу підприємства входять різні елементи.

Таблиця 1.2.

Варіант моделі складу технологій управління соціальними об'єктами

Вид технологій	Складові
Технології системного аналізу	Моделювання Декомпозиція Агрегування Генерування альтернатив Вибір
Стандартні технології	Формулювання проблеми Формулювання цілей Планування Організація робіт Контроль аналіз Регулювання Управлінські рішення Вибір
Технології комунікацій	Технології спілкування, слухання Технології постановки запитань
Технології реалізації влади	Технології управлінського впливу Технології мотивації, реалізації влади Технології розв'язання конфліктних ситуацій
Психотехнології управління людиною	Приховане управління Вибірчі технології і НЛП-технології

До одних належать фактори, що визначають виробничо-технічну

структуру організації, такі як знаряддя праці, матеріальні ресурси, технологічні правила. До інших – фактори, що визначають соціально-економічну структуру організації, до них належать індивідууми з їхніми здібностями, інтересами й компетенцією, підрозділи, що вирішують самостійні завдання, розподіл повноважень і відповідальності, неформальні відносини, організаційна культура, потоки інформації тощо.

Господарський Кодекс України у статті 259 «Види господарської діяльності та їх класифікація» визначає, що для віднесення суб'єкта господарювання до відповідної категорії обліку визначаються основні, другорядні та допоміжні види господарської діяльності.

Економічна енциклопедія дає таке визначення поняттю основна діяльність – операції, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг) з метою задоволення потреб споживачів і отримання прибутку. З цієї точки зору підприємства, інформація з яких буде основою проведення дипломного дослідження, здійснюють однакові види основної діяльності, оскільки всі за кодом економічної діяльності відносяться до машинобудування.

Нормативно-правове поле складання звітності за результатами діяльності підприємств України визначає три види діяльності:

операційна діяльність – основна діяльність підприємства, а також інші види діяльності, яка не є інвестиційною та фінансовою;

фінансова діяльність – діяльність, яка призводить до змін розміру і складу власного та позикового капіталу підприємства;

інвестиційна – придбання та реалізація тих необоротних активів, а також тих фінансових інвестицій, які не є частиною грошових коштів та їх еквівалентів.

Також серед вчених поширеним є підхід виокремлення видів діяльності підприємства за функціональною ознакою, а саме: забезпечувальна діяльність (постачання, кадри); виробнича діяльність; маркетингова діяльність; збутова діяльність; фінансова діяльність; інвестиційна діяльність;

інноваційна діяльність. Зауважимо, що на даному етапі нашого дослідження розгляд технологій управління діяльністю підприємства здійснюється безвідносно до будь-якого виду діяльності. Оскільки механізми вибору технологій управління мають бути універсальними, відображати сутність та зміст процесів надання переваги одним технологіям управління у порівнянні з іншими, а щодо конкретних видів діяльності, то це має бути предметом окремого наукового дослідження. Також зазначимо, що якщо говорити про діяльність підприємства в цілому, то має місце сукупність технологій управління, і ключове питання полягає у послідовному виборі та впровадженні певного набору технологій.

Сучасні технології управління є необхідним інструментом для ефективного функціонування сучасних підприємств в умовах постійних змін та конкуренції. Вони дозволяють підприємствам оптимізувати бізнес-процеси, збільшити продуктивність та витрати, покращити якість послуг та задоволення клієнтів. Вибір технологій управління повинен враховувати конкретні потреби та стратегічні цілі кожного підприємства. Інтеграція інноваційних технологій в управлінський процес може стати ключовим чинником успіху та забезпечити конкурентну перевагу на ринку. Таким чином, використання сучасних технологій управління є стратегічно важливим для підприємств у сучасному бізнес-середовищі.

Ще один важливий аспект, який варто врахувати, це постійний розвиток технологій та їх вплив на управління діяльністю підприємства. Сучасний темп технологічного прогресу призводить до появи нових інструментів та можливостей, які можуть значно змінити способи управління підприємством. Наприклад, розвиток штучного інтелекту (AI) та машинного навчання відкриває нові можливості для автоматизації прийняття рішень, прогнозування трендів та оптимізації бізнес-процесів. Blockchain технологія може забезпечити більшу безпеку та прозорість у фінансових та логістичних операціях. Інтернет речей (IoT) розширює можливості моніторингу та контролю за виробничими процесами [12].

Таким чином, на фоні постійних змін технологій важливо для підприємств підтримувати своє управління на високому рівні гнучкості та готовності до інновацій. Постійний моніторинг та адаптація до нових технологій дозволять підприємствам залишатися конкурентоспроможними та забезпечувати стабільний розвиток у динамічному бізнес-середовищі.

1.3. Методичні засади вибору технологій управління діяльністю підприємства

Вибір технологій управління діяльністю підприємства є ключовим етапом у його розвитку і конкурентоспроможності. Методичні засади визначення цих технологій зазвичай базуються на кількох принципах:

Аналіз потреб і можливостей підприємства. Перш ніж вибирати конкретні технології, важливо вивчити потреби підприємства, його специфіку, масштаби діяльності та можливості впровадження нових технологій.

Стратегічне планування. Технології повинні відповідати стратегії розвитку підприємства. Наприклад, якщо стратегія підприємства передбачає швидкий ріст, то потрібні технології, які можуть швидко масштабуватися.

Оцінка вартості та ефективності. Потрібно розглянути вартість впровадження та підтримки технологій порівняно з очікуваними вигодами. Це включає оцінку впливу на продуктивність, якість продукції, ефективність процесів та інші ключові показники.

Аналіз ризиків і забезпечення безпеки. Нові технології можуть призвести до ризиків, пов'язаних з кібербезпекою, конфіденційністю даних тощо. Перед впровадженням важливо аналізувати ці ризики та розробляти відповідні стратегії забезпечення безпеки.

Участь персоналу. Важливо врахувати, як персонал підприємства прийме впровадження нових технологій. Необхідно забезпечити їх навчання та підтримку під час переходу на нові системи.

Гнучкість та масштабованість. Обирайте технології, які можуть адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства та масштабуватися разом з ростом бізнесу.

Сумісність із наявними системами. Важливо враховувати сумісність нових технологій із наявними системами у підприємстві, щоб уникнути проблем з інтеграцією та забезпечити плавний перехід.

Орієнтація на клієнта. Технології повинні сприяти поліпшенню обслуговування клієнтів, підвищенню задоволеності клієнтів та збільшенню їх лояльності.

Стандартизація і інтеграція. Обирайте технології, які підтримують стандарти та можуть легко інтегруватися з існуючими системами. Це дозволить уникнути проблем зі сумісністю та спростить управління.

Фокус на інноваціях. Підприємство повинно враховувати новітні технологічні тренди та інновації, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Аналіз конкурентів. Слід аналізувати, які технології використовують конкуренти, та розуміти, як вони впливають на їхню ефективність та конкурентоспроможність.

Пілотні проекти та тестування. Перед повним впровадженням нових технологій можна провести пілотні проекти або тестування, щоб оцінити їхню ефективність та придатність для підприємства.

Управління змінами. Важливо мати стратегію управління змінами, яка включає комунікацію з персоналом, навчання, підтримку та моніторинг результатів після впровадження нових технологій.

Ці методичні засади допоможуть підприємству обрати оптимальні технології управління, які підтримають його стратегічні цілі та сприяють подальшому розвитку.

Вибір технологій управління повинен бути комплексним і базуватися на глибокому аналізі потреб підприємства, його стратегічних цілях, фінансових можливостях та специфіці бізнесу.

Методичні засади вибору технологій управління діяльністю підприємства є ключовим етапом у процесі впровадження нових інструментів та систем. Наведемо методичні принципи, які можуть бути використані для вибору технологій управління:

Аналіз потреб і цілей підприємства. Спочатку необхідно чітко визначити потреби та стратегічні цілі підприємства. Це допоможе зрозуміти, які саме функції та можливості потрібні для оптимізації управління та досягнення бізнес-цілей.

Оцінка існуючих процесів та систем. Важливо проаналізувати існуючі управлінські процеси та системи, визначити їхні сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати області, які потребують удосконалення або автоматизації.

Дослідження ринку технологій. Проведення дослідження ринку допоможе вибрати найбільш підходящі технології для конкретних потреб підприємства. Важливо оцінити функціональні можливості, вартість впровадження та підтримку, репутацію постачальників тощо.

Узгодження з бізнес-стратегією. Вибір технологій повинен бути відповідним стратегічному напрямку підприємства. Технології повинні підтримувати бізнес-цілі та сприяти досягненню конкурентних переваг.

Оцінка вартості та вигод. При виборі технологій важливо провести оцінку вартості впровадження та очікуваних вигод. Це допоможе визначити економічну доцільність інвестицій в технології управління.

Пілотний запуск та тестування. Рекомендується провести пілотний запуск обраної технології на обмеженій області або проекті, щоб перевірити її ефективність та придатність для використання на всьому підприємстві.

Навчання та підтримка персоналу. Важливо забезпечити навчання та підтримку персоналу при впровадженні нових технологій. Це допоможе

забезпечити успішну адаптацію та використання нових інструментів.

Оцінка результатів та коригування стратегії. Після впровадження технологій важливо постійно оцінювати їхній вплив на результативність підприємства та коригувати стратегію відповідно до потреб та викликів.

Залучення керівництва. Важливо отримати підтримку керівництва підприємства для впровадження нових технологій. Керівництво має виявити зацікавленість у вдосконаленні управлінських процесів та підтримати інвестиції в технології, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей.

Участь відділу фінансів. Фінансовий відділ має оцінити економічну доцільність впровадження нових технологій та підготувати фінансові плани для їхнього впровадження. Важливо розрахувати витрати, очікувані вигоди та повернення інвестицій.

Співпраця з відділом ІТ. Відділ ІТ має допомогти в оцінці технічних аспектів впровадження та інтеграції нових технологій. Важливо врахувати можливості технічної підтримки, інтеграції з існуючими системами та безпеки даних.

Залучення користувачів. Користувачі, які безпосередньо використовуватимуть нові технології, мають бути включені у процес вибору та впровадження. Важливо зрозуміти їхні потреби, вимоги та очікування щодо функціональності та інтерфейсу системи.

Залучення експертів та консультантів. Залучення зовнішніх експертів та консультантів може допомогти в об'єктивній оцінці технологій, розробці стратегії впровадження та уникненні потенційних проблем.

Оцінка відповідності внутрішнім та зовнішнім стандартам. Важливо впевнитися, що обрані технології відповідають внутрішнім стандартам підприємства, а також зовнішнім правовим та регуляторним вимогам.

Ці методичні засади допоможуть підприємствам систематично та обґрунтовано вибирати технології управління, що відповідають їхнім потребам та сприяють досягненню стратегічних цілей. Залучення зацікавлених сторін у процес вибору технологій допоможе забезпечити

широку підтримку та успішне впровадження нових інструментів управління діяльністю підприємства.

Висновок полягає в тому, що вибір технологій управління є критично важливим етапом для будь-якого підприємства, оскільки від цього залежить його конкурентоспроможність, ефективність та здатність адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. В умовах швидкого технологічного розвитку, зростаючої конкуренції та змін в споживчому поведінці, підприємствам необхідно постійно оновлювати та адаптувати свої технології управління.

Методичні засади вибору технологій управління повинні бути зорієнтовані на аналіз потреб підприємства, стратегічне планування, вартість і ефективність, ризики та безпеку, участь персоналу, гнучкість та сумісність з існуючими системами. Крім того, важливо бути відкритим до інновацій та новітніх технологій, розглядати глобальні та локальні вимоги та тенденції, а також здатність ефективно управляти змінами.

Отже, правильний вибір технологій управління може сприяти підвищенню ефективності, збільшенню конкурентоспроможності та стійкості підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФАКТОРІВ І ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз економічних факторів вибору технології управління діяльністю підприємства

Аналіз економічних факторів вибору технологій управління діяльністю підприємства є важливою складовою стратегічного процесу. Ось деякі ключові економічні аспекти, які слід враховувати:

Вартість впровадження. Перед вибором технологій необхідно оцінити витрати на їхнє впровадження. Це включає не лише вартість програмного забезпечення або обладнання, але й витрати на навчання персоналу, інтеграцію з існуючими системами та інші пов'язані витрати.

Очікувані економічні вигоди. Потрібно провести оцінку очікуваних економічних вигод від впровадження технологій. Це може включати збільшення продуктивності праці, зменшення витрат на операції, підвищення якості продукції або послуг, а також можливість отримання нових ринків або клієнтів.

Повернення інвестицій (ROI). Важливо оцінити період часу, за який будуть повернуті витрати на впровадження технологій. Це допомагає визначити фінансову доцільність проекту та порівняти його з іншими можливими варіантами інвестицій.

Стратегічна вартість. Технології можуть мати стратегічне значення для підприємства, сприяючи його розвитку, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до змін в середовищі. Важливо оцінити цінність технологій з цього погляду.

Ризики та несприятливі наслідки. Необхідно також враховувати можливі ризики та несприятливі наслідки від впровадження технологій, такі

як можливість збоїв, кібератак, втрати даних або негативний вплив на робочий процес.

Альтернативні варіанти. Порівняйте різні альтернативні варіанти технологій та їхні вартості, переваги та недоліки перед прийняттям остаточного рішення.

Аналіз цих економічних факторів допоможе підприємству зробити обґрунтований вибір технологій управління, які найбільш відповідають його потребам та стратегічним цілям, при цьому максимізуючи економічну ефективність і вартість вкладених ресурсів.

Термін служби технології. Оцінка терміну служби технології допомагає визначити загальні витрати на протязі її життєвого циклу. Технології з довгим терміном служби можуть бути більш вигідними з економічної точки зору.

Масштабованість та гнучкість. Важливо враховувати можливість масштабування технологій та їх гнучкість для адаптації до змін у розмірах та потребах підприємства. Це може вплинути на загальні економічні переваги від використання технологій у майбутньому.

Оптимізація ресурсів. Технології управління можуть допомагати оптимізувати використання ресурсів, таких як людські, матеріальні та фінансові, що може призвести до значних економічних вигод.

Партнерство та підтримка. Розглядайте можливість партнерства з постачальниками технологій та рівень підтримки, який вони можуть надати. Це може вплинути на загальні витрати та економічну ефективність впровадження технологій.

Оцінка конкуренті. Аналіз того, які технології використовують ваші конкуренти, може допомогти зрозуміти їхню економічну ефективність та конкурентні переваги, що дозволить вам зробити кращі економічні рішення.

Ці економічні аспекти допоможуть забезпечити об'єктивний аналіз і вибір оптимальних технологій управління, що призведе до максимізації економічних вигод для вашого підприємства.

Таблиця 2.1.

**Встановлення взаємозв'язку фактора мети діяльності
підприємства з технологіями управління**

Мета діяльності підприємства	Складові (варіації)	Рівень технологічної зрілості	Технології управління
Вживання	Уникнення банкрутства Уникнення ліквідації Стабілізація діяльності Збереження організаційної цілісності	1-й рівень – початковий, спеціалізоване управління	Єдина технологія відсутня. Технології не використовуються.
Оптимізація витрат	Подолання збитковості Досягнення беззбитковості Зниження собівартості продукції Зниження витрат Отримання пільг	2-й рівень – повторюваний, управління з плануванням	Облікові інформаційні технології Технології планування Технології контролю витрат
Максимізація прибутку	Збільшення доходів Зростання виручки від реалізації Збільшення доходів з одночасним зменшенням витрат	3-й рівень – визначене управління	Електронний документообіг Формування баз даних Технології управління персоналом Логістика Облік і документація
Розширення діяльності	Збільшення частини ринку Розширення ринків збуту Розширення асортименту Диверсифікація діяльності	4-й рівень – корпоративне управління	Технології активізації продажів Управлінський облік та звітність Технології залучення та утримання клієнтів Маркетингові технології Моніторинг середовища Корпоративна культура Бюджетування Електронний банкінг Фінансовий контролінг
Розвиток організації	Нарощення конкурентних переваг Вихід на національний рівень Вихід на міжнародний рівень Розширення філіальної мережі	5-й рівень – управління з безперервним вдосконаленням	Процесноорієнтоване бюджетування (ABB) Процесноорієнтоване управління (ABM) Проблемноорієнтоване управління (PBM) Управління якістю (BPM), Управління інтелектуальним капіталом (BIM) Збалансована система показників Ключові показники діяльності Стратегічний контролінг

Щодо окремих позицій, поданих в табл. 2.1., необхідно внести роз'яснення. Зокрема, першому рівню технологічної зрілості підприємства відповідає мета діяльності виживання, варіаціями якої зазначені уникнення банкрутства. Коротку довідку про підприємство подано в додатку Б.

За даними факторного дослідження можна стверджувати, що рівень технологічної зрілості даних підприємства не вище, ніж четвертий.

Аналіз економічних факторів у виборі технології управління є вирішальним для успішного впровадження нових систем та інструментів у діяльність підприємства. Ось деякі важливі економічні аспекти, які слід враховувати при такому аналізі: вартість впровадження та витрати на обслуговування. Необхідно ретельно оцінити витрати на придбання, встановлення та налагодження нових систем управління, а також планувати зв'язані з цим витрати на підтримку, оновлення та технічну підтримку. Очікувані економічні вигоди. Проведіть аналіз потенційних економічних вигод від впровадження нових технологій управління, таких як збільшення продуктивності, зниження витрат або підвищення якості продукції або послуг.

Аналіз економічних факторів вибору технології управління діяльністю підприємства є критичним етапом у процесі прийняття рішення щодо впровадження нових систем та інструментів.

Розглянемо важливі економічні аспекти, які слід врахувати при такому аналізі:

вартість впровадження: перш за все, слід оцінити вартість впровадження обраної технології, включаючи витрати на придбання програмного забезпечення, обладнання, налаштування системи, навчання персоналу та інші витрати, пов'язані з впровадженням;

очікувані вигоди: наступним кроком є оцінка очікуваних економічних вигід від впровадження технології. Це може включати збільшення продуктивності, зниження витрат, підвищення якості продукції чи послуг, збільшення обсягів продажів тощо;

Таблиця 2.2.

Обсяг реалізованої промислової продукції виробництва машин та устаткування в Україні та частка підприємства у ньому за період 2013-2022 рр.

Рік	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Обсяг реалізованої промислової продукції виробництва машин та устаткування, тис. грн.										
Україна, млн. грн.	16803,5	17845,3	20664,9	19611,0	25043,2	33332,5	35265,8	25215,0	33863,8	40844,9
ПП «Укртехцентр», тис. грн.	131277,0	118076,0	244528,0	245039,8	246608,3	323112,9	332348,0	368556,0	468558,0	784222,0
Частка підприємств у обсязі реалізованої промислової продукції виробництва машин та устаткування, %										
ПП «Укртехцентр»	0,78	0,66	1,18	1,25	0,98	0,97	0,94	1,46	1,38	1,92

повернення інвестицій (ROI): розрахунок ROI допоможе визначити, через який час відбудеться повернення витрат на впровадження технології. Це важлива метрика, яка допомагає визначити ефективність інвестицій у нові технології;

вартість володіння (Total Cost of Ownership, TCO): окрім вартості впровадження, важливо врахувати загальну вартість володіння технологією протягом її життєвого циклу, включаючи витрати на обслуговування, оновлення, підтримку та інші операційні витрати;

ризики та невизначеність: необхідно також оцінити ризики та невизначеність, пов'язані з впровадженням технології. Це може включати ризики, пов'язані з нестабільністю ринку, технічними проблемами, недостатньою підготовкою персоналу тощо;

альтернативні варіанти: важливо розглянути альтернативні варіанти технологій та їхню вартість і вигоди. Порівняння різних варіантів допоможе вибрати найбільш економічно доцільний варіант;

стратегічність інвестицій: нарешті, важливо оцінити, наскільки вибрана технологія відповідає стратегії підприємства та його довгостроковій перспективі розвитку;

масштабованість та гнучкість: оцінка того, наскільки легко та вигідно можна масштабувати обрану технологію в майбутньому, а також її гнучкість у відповіді на зміни в потребах бізнесу;

вплив на конкурентоспроможність: аналіз того, як обрана технологія вплине на позиції підприємства на ринку, його здатність до конкуренції та здатність пристосовуватися до змін відносно інших гравців на ринку;

терміни окупності: оцінка того, як швидко планується отримання прибутку від інвестицій у нову технологію та можливості її ефективного використання в середньостроковій та довгостроковій перспективі;

вплив на вартість продукції або послуг: Розгляд того, як впровадження обраної технології може вплинути на загальну вартість виробництва продукції або надання послуг, і як це відобразиться на цінах для клієнтів;

потенціал для інновацій: оцінка потенціалу обраної технології для стимулювання інновацій та розвитку нових продуктів або послуг, які можуть забезпечити додатковий дохід або перевагу на ринку.

Ці економічні фактори, разом з раніше згаданими, допоможуть підприємству прийняти обгрунтоване рішення щодо вибору технології управління, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та максимізацію прибутковості.

Результати розрахунків зазначених показників для аналізованого підприємства протягом 2013-2022 років подані в додатку В.

2.2. Оцінка адміністративних і психологічних передумов впровадження технології управління діяльністю підприємства

При впровадженні технології управління на підприємстві важливо враховувати не лише економічні аспекти, але й адміністративні та психологічні передумови. Ось деякі ключові аспекти, які варто врахувати:

Повернення інвестицій (ROI). Оцінка періоду повернення інвестицій допоможе визначити, за який час будуть окуплені витрати на впровадження нових технологій та від якого моменту вони почнуть приносити прибуток.

Стратегічна цінність. Врахуйте, як нові технології впливають на стратегічні цілі та позиціонування вашого підприємства на ринку. Це може включати розширення ринків, підвищення конкурентоспроможності або збільшення лояльності клієнтів.

Аналіз ризиків і несприятливих наслідків. Ретельно оцініть можливі ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій, такі як технічні проблеми, кіберзагрози або негативний вплив на процеси підприємства.

Ці економічні аспекти допоможуть підприємству зробити обгрунтований вибір щодо впровадження нових технологій управління, що дозволить досягти максимальної ефективності та економічної вигідності.

Вплив на прибутковість. Розглядайте технології, які можуть позитивно вплинути на прибутковість підприємства через збільшення обсягів продажів, зменшення витрат або підвищення цінності для клієнтів.

Термін служби та обслуговування. Оцініть термін служби запропонованих технологій та витрати на їх обслуговування протягом цього періоду. Це допоможе зрозуміти загальні витрати на технологію протягом її життєвого циклу.

Ресурси та інтеграція з існуючими системам. Переконайтеся, що ви врахували витрати на необхідні ресурси для впровадження нових технологій та можливі витрати на інтеграцію з існуючими системами підприємства.

Підтримка та оновлення. Розгляньте витрати на підтримку та оновлення нових технологій у майбутньому, включаючи вартість оновлень програмного забезпечення та технічної підтримки.

Потенціал для автоматизації та оптимізації процесів. Оцініть, наскільки нові технології можуть допомогти автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, що може призвести до зменшення ручної праці та витрат на обробку даних.

Ці аспекти сприятимуть більш глибокому та об'єктивному аналізу економічної вигідності впровадження нових технологій управління на підприємстві.

Лідерство та підтримка керівництва. Успішне впровадження технології управління потребує активної підтримки та залучення керівництва підприємства. Керівництво повинно бути переконаним у необхідності та перевагах нової технології і готове активно співпрацювати з командою впровадження.

Участь персоналу та залучення співробітників. Важливо забезпечити участь та залучення співробітників на всіх етапах впровадження. Це може включати навчання та тренінги, обговорення та збирання відгуків, а також підтримку з боку керівництва.

Культура організації та зміна управлінських практик. Перед впровадженням нової технології важливо оцінити сучасну культуру організації та підготувати план зміни управлінських практик, який враховує особливості організаційної культури та структури.

Комунікація та зв'язки. Ефективна комунікація є ключовим елементом успішного впровадження технології управління. Важливо створити механізми для відкритого обміну інформацією, сприяти взаєморозумінню та вирішенню конфліктів.

Запровадження змін і управління опором. Нові технології можуть викликати опір у співробітників, особливо якщо вони вимагають змін у звичках та робочих процесах. Важливо проводити ефективне управління змінами та реагувати на опір учасників.

Оцінка впливу на мораль та мотивацію персоналу. Впровадження нової технології може вплинути на мораль та мотивацію персоналу. Важливо забезпечити, щоб співробітники були достатньо підготовлені та мотивовані для ефективного використання нової системи.

Урахування цих адміністративних і психологічних аспектів допоможе забезпечити успішне впровадження технології управління на підприємстві та зробити його прийняття менш травматичним для організаційної культури та персоналу.

Підготовка та навчання персоналу. Важливо забезпечити належну підготовку та навчання персоналу з використання нової технології управління. Це допоможе зменшити ступінь невпевненості та опору співробітників та збільшить їхню готовність до прийняття змін.

Структура та процеси впровадження. Структурований підхід до впровадження технології управління допоможе забезпечити ефективну реалізацію проекту та мінімізувати можливі ризики.

Моніторинг та оцінка результатів. Необхідно встановити механізми моніторингу та оцінки результатів впровадження нової технології управління

для того, щоб забезпечити постійне вдосконалення та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Управління очікуваннями та комунікація. Важливо відкрито спілкуватися зі співробітниками щодо очікувань від впровадження нової технології управління та роз'яснити користь та переваги для організації.

Таблиця 2.3.

Зміст і структура путівника розмови для проведення інтерв'ю з керівниками підприємств

№ з/п	Зміст запитань	Автор, рекомендації/положення якого взято до уваги при складанні запитання
1	2	3
Вступне слово інтерв'ю		
1.	Шановний респонденте, як краще до Вас звертатися?	Брейс А. Белановский С.О.
2.	Яку посаду Ви обіймаєте на підприємстві?	Борисова О.А., Семенова В.В.
3.	Скільки років Ви обіймаєте зазначену посаду на підприємстві?	Брейс А., Семенова В.В.
4.	За яким напрямком Ви здобули освіту?	Брейс А., Семенова В.В.
5.	Скільки років налічує Ваш загальний стаж роботи?	Борисова О.А., Брейс А.
6.	Чи проходили Ви тренінгове навчання для керівників, або з формування лідерських якостей, або з організації командної роботи?	Борисова О.А.
Непрямі питання з предмету інтерв'ю		
7.	У чому полягає основна мета діяльності підприємства?	Абдікеев Н.М., Доброворський І.Л., Осовська Г.В.
8.	Які основні види управлінської діяльності здійснюють на підприємстві?	Абдікеев Н.М., Доброворський І.Л., Осовська Г.В.
9.	За яким принципом організовано управління підприємством?	Віханський О.С., Федулова Л.І.
10.	Яким чином побудована організаційна структура управління підприємством?	Веснін В.Р., Долятовський В.О.
11.	У чому полягають обов'язки і повноваження Ваших заступників?	Борисова О.А., Веснін В.Р.
12.	Які посади керівників за напрямками діяльності підприємства Ви можете назвати ключовими?	Борисова О.А., Осовська Г.В.

Продовження табл. 2.3.

13.	Опишіть основні функції ключових керівників за напрямками діяльності підприємства.	Веснін В.Р., Осовська Г.В.
Прямі питання з предмету інтерв'ю		
14.	Які процеси утворюють діяльність підприємства?	Таранюк Л.М., Харрінгтон Д.
15.	Чи можна стверджувати, що управління підприємством здійснюється на засадах процесного підходу?	Абдікєєв Н.М., Робсон М., Хармон П.
16.	Як давно відбулася переорієнтація управління на процесний підхід?	Абдікєєв Н.М., Таранюк Л.М.
17.	Чи залучали Ви до цього процесу зовнішніх консультантів?	Хармон П.
18.	Яка кількість ключових бізнес-процесів компанії?	Шемаєва Л.Г.
19.	Чи у кожного бізнес-процесу є безпосередній керівник (власник)?	Хармон П., Таранюк Л.М.
20.	Хто виступає споживачем основних процесів підприємства?	Хармон П.
21.	За якими критеріями здійснюється оцінка ефективності бізнес-процесів?	Абдікєєв Н.М., Шемаєва Л.Г.
22.	У процентному вираженні яку частину бізнес-процесів підприємства задокументовано?	Харрінгтон Д.
23.	Чи проходило підприємство сертифікацію управління за міжнародними стандартами?	Хармон П., Шемаєва Л.Г.
24.	Як давно відбулася сертифікація підприємства?	Хармон П., Шемаєва Л.Г.
Прикінцеве слово інтерв'ю		
25.	Чи дозволите Ви в узагальненому вигляді розкрити Ваші відповіді в науковій роботі?	Брейс А., Семенова В.В.
26.	У разі зацікавленості в результатах дослідження, звертайтеся, будь-ласка, до мене.	Брейс А.
27.	Дякуємо за приділену увагу, Ви зробили суттєвий внесок у розв'язання важливого наукового завдання!	Брейс А.

Готовність до змін. Підприємство повинно мати гнучку культуру та структуру, щоб успішно адаптуватися до змін, які вносить впровадження нової технології управління.

Ці аспекти допоможуть забезпечити успішне впровадження технології управління та мінімізувати можливі негативні впливи на адміністративний та психологічний клімат в організації.

У висновку можна зазначити, що успішне впровадження технології управління на підприємстві потребує комплексного підходу, який охоплює економічні, адміністративні та психологічні аспекти. Ефективне використання нових технологій може значно підвищити продуктивність, знизити витрати та поліпшити конкурентоспроможність підприємства. Проте успішність впровадження залежить від уважного аналізу та управління всіма аспектами процесу, від лідерства та підтримки керівництва до підготовки персоналу та культури організації.

Ключовими факторами успіху є відкрита комунікація, ефективне управління змінами, глибоке розуміння потреб та очікувань персоналу, а також постійний моніторинг та оцінка результатів. Врахування всіх цих аспектів дозволить підприємству досягти високої ефективності в управлінні та забезпечити стабільний розвиток в сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Успішне впровадження технології управління також може покращити внутрішню та зовнішню репутацію підприємства, сприяти підвищенню задоволеності клієнтів та залученню нових партнерів. При цьому важливо не лише зосередитися на внутрішніх процесах, а й розглянути можливість застосування технологій для взаємодії з клієнтами та партнерами.

Також варто відзначити, що впровадження технології управління може відобразитися на стійкості та робочому кліматі в організації. Якщо процес впровадження не буде належним чином керований, це може викликати стрес серед співробітників та негативно вплинути на загальну продуктивність.

Нарешті, важливо пам'ятати, що впровадження технології управління - це лише початок. Після впровадження необхідно забезпечити постійне оновлення та підтримку системи, а також регулярно оцінювати її ефективність та відповідність стратегічним цілям підприємства. Тільки таким чином підприємство зможе забезпечити стабільний успіх та розвиток в довгостроковій перспективі.

2.3. Формування системи критеріїв вибору технологій управління

Формування системи критеріїв для вибору технологій управління є ключовим етапом, який визначає успішність впровадження. Ось деякі критичні аспекти, які слід врахувати при формуванні цієї системи:

Відповідність бізнес-потребам. Технологія повинна відповідати конкретним бізнес-потребам та цілям підприємства. Критерії вибору повинні базуватися на стратегічних та операційних потребах організації.

Ефективність та продуктивність. Кращі технології управління повинні забезпечувати підвищення ефективності та продуктивності процесів на підприємстві. Критерії вибору повинні оцінювати потенційний вплив технології на ці показники.

Гнучкість та масштабованість. Технологія має бути гнучкою та легко масштабованою, щоб вона відповідала змінам у вимогах та обсягах діяльності підприємства. Критерії вибору повинні враховувати ці аспекти.

Вартість та віддача від інвестицій. Оцінка вартості впровадження та очікуваних економічних вигод допоможе визначити ефективність технології. Критерії вибору повинні включати аналіз витрат та потенційного повернення інвестицій.

Інтеграція з існуючими системами. Технологія повинна легко інтегруватися з існуючими системами та програмним забезпеченням на підприємстві. Критерії вибору повинні оцінювати сумісність та можливості інтеграції.

Безпека та захист даних. Важливо врахувати безпекові аспекти технології та її можливості щодо захисту конфіденційної інформації та даних підприємства.

Підтримка та сервіс. Надійна технічна підтримка та сервіс після впровадження є важливими факторами успіху. Критерії вибору повинні враховувати репутацію постачальника та якість підтримки.

Користувацький досвід. Важливо врахувати користувацький досвід технології та її придатність для використання співробітниками підприємства. Критерії вибору повинні оцінювати інтерфейс та зручність використання.

Ці критерії допоможуть підприємству об'єктивно оцінити різні варіанти технологій управління та зробити вибір, який найкращим чином відповідає його потребам та стратегічним цілям.

Розширені можливості аналізу та звітності. Технологія повинна надавати розширені можливості для аналізу даних та генерації звітів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі цих даних.

Підтримка мобільності. У сучасному світі мобільність стає все важливішою. Тому важливо обирати технології, які підтримують доступ до системи з різних пристроїв та місць роботи.

Складність та час впровадження. Оцінка складності та часу впровадження нової технології управління допоможе зрозуміти, наскільки швидко підприємство може отримати переваги від нової системи.

Співвідношення між функціональністю та складністю. Важливо забезпечити баланс між функціональністю системи та її складністю використання. Система повинна бути достатньо потужною, але не надто складною для користувачів.

Стійкість до масштабування. Технологія повинна бути стійкою до масштабування, щоб вона можна було легко розширювати або адаптувати до змін у розмірах або потребах підприємства.

Підтримка стандартів та відкритих інтерфейсів. Обирайте технології, які підтримують стандарти та відкриті інтерфейси, що сприяє інтеграції з іншими системами та зменшує залежність від конкретних постачальників.

Ризик та надійність. Проведіть оцінку ризиків, пов'язаних з вибраною технологією, та переконайтеся, що вона є надійною та відповідає вимогам безпеки та захисту даних.

Ці додаткові критерії допоможуть уточнити вибір технології управління та забезпечити максимальну відповідність потребам та цілям підприємства.

Таблиця 2.4.

Сукупність критеріїв вибору технології управління діяльністю підприємства

Назва критерію	Одиниця виміру
Вартісні критерії	
Вартість технології	гривні
Вартість навчання персоналу	гривні
Вартість додаткових витрат на впровадження технології	гривні
Часові критерії	
Тривалість періоду впровадження	місяці
Тривалість періоду апробації	місяці
Операційні критерії	
Існування досвіду використання на вітчизняному ринку	є/не має
Кількість об'єктів управління, що охоплює технологія	штуки
Технічні критерії	
Наявність програмного забезпечення	є/не має
Мова інтерфейсу програмного забезпечення	українська, російська, англійська
Необхідність окремого серверу	є/не має
Необхідність/можливість локальної мережі	є/не має
Середня швидкість передачі інформації в мережі	низька - до 10 Мбіт/с; середня - до 100 Мбіт/с; висока - понад 100 Мбіт/с.
Пропускна здатність мережі	мегабіт в секунду
Час реакції мережі	мілісекунди
Можливість одночасної колективної роботи	є/не має
Можливість віддаленої роботи через мережу Інтернет	є/не має
Сумісність з системами обліку	є/не має
Можливість позасистемних корегувань	є/не має

Сукупність критеріїв для вибору технології управління діяльністю підприємства включає широкий спектр аспектів, які допомагають оцінити потенційні технологічні рішення.

Ось загальна сукупність критеріїв:

Відповідність стратегічним цілям підприємства. Технологія повинна підтримувати стратегічні цілі та завдання підприємства, сприяючи його розвитку та конкурентоспроможності.

Ефективність та продуктивність. Технологія повинна підвищувати ефективність та продуктивність робочих процесів на підприємстві, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів.

Гнучкість та масштабованість. Обрана технологія повинна бути гнучкою та легко масштабованою, щоб вона можна було адаптувати до змін в потребах та обсягах діяльності підприємства.

Вартість та повернення інвестицій. Технологія повинна мати прийнятну вартість впровадження та надавати значну віддачу від інвестицій у вигляді підвищення прибутковості або зменшення витрат.

Інтеграція та сумісність. Технологія повинна легко інтегруватися з існуючими системами та програмним забезпеченням на підприємстві, а також бути сумісною зі стандартами та протоколами.

Безпека та захист даних. Технологія повинна забезпечувати високий рівень безпеки та захисту конфіденційної інформації та даних підприємства.

Користувацький досвід та зручність використання. Технологія повинна бути легкою у використанні та мати інтуїтивно зрозумілий інтерфейс для користувачів.

Стійкість до масштабування та майбутніх потреб. Технологія повинна бути готовою до масштабування та здатною задовольняти майбутні потреби та вимоги підприємства.

Підтримка та сервіс після впровадження. Важливо мати надійну технічну підтримку та доступ до сервісу після впровадження технології.

Ці критерії, які охоплюють економічні, технічні та стратегічні аспекти, допоможуть підприємству обрати оптимальну технологію управління, що відповідає його потребам та допомагає досягти стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оцінка технологічної зрілості підприємства

Оцінка технологічної зрілості підприємства – це процес визначення рівня використання технологій в усіх аспектах діяльності організації. Оцінка проводиться з метою визначення сильних та слабких сторін підприємства в галузі технологій, identifying areas for improvement, та розробки стратегій для подальшого розвитку технологічної бази.

Оцінка технологічної зрілості може включати такі етапи:

Аналіз існуючих технологій. Визначення та оцінка використовуваних на підприємстві технологій та їхнього потенціалу для покращення бізнес-процесів.

Оцінка інфраструктури та ресурсів. Аналіз наявних інформаційних систем, обладнання, програмного забезпечення та інших технологічних ресурсів.

Оцінка знань та кваліфікацій персоналу. Визначення рівня компетентності персоналу у сфері використання та управління технологіями.

Визначення стратегій розвитку. Розробка конкретних стратегій та планів дій для підвищення технологічної зрілості підприємства.

Моніторинг та оновлення. Постійний моніторинг рівня технологічної зрілості та впровадження оновлень і покращень з метою підтримки конкурентоспроможності.

Оцінка технологічної зрілості допомагає підприємствам усвідомити свої потреби та можливості у сфері технологій, визначити пріоритети для інвестицій у цю область, а також розробити стратегії для досягнення мети впровадження передових технологій.

Стратегічне планування. Визначення, наскільки технологічні ініціативи підприємства відповідають стратегічним цілям та пріоритетам. Чи допомагають вони розвивати конкурентні переваги, забезпечувати стабільність та стійкість у майбутньому?

Аналіз конкурентів. Оцінка того, наскільки підприємство випереджає або відстає від конкурентів у сфері використання технологій. Чи відповідає його технологічна база та застосовані рішення сучасним та інноваційним стандартам галузі?

Аналіз життєвого циклу технологій. Оцінка стадії життєвого циклу різних технологій, що використовуються на підприємстві, та їхнього потенціалу для майбутнього розвитку та інтеграції.

Оцінка готовності до цифрової трансформації. Визначення рівня готовності підприємства до цифрової трансформації та здатності впровадити нові цифрові технології в різні сфери своєї діяльності.

Оцінка реакції на зміни. Аналіз реакції підприємства на зміни в технологічному середовищі, включаючи гнучкість та здатність до адаптації до нових технологій та технологічних трендів.

Ці аспекти сприяють глибокому та всебічному розумінню технологічної зрілості підприємства, дозволяючи розробляти стратегії для досягнення максимального користування технологічними можливостями та підтримки конкурентоспроможності.

Модель ЕСМЗ (Enterprise Capability Maturity Model) – це фреймворк для оцінки зрілості підприємства у використанні технологій та цифрових можливостей. Вона включає в себе кілька складових, що дозволяють оцінити рівень зрілості організації в галузі технологій та інформаційної системи. Ось основні складові оцінки за моделлю ЕСМЗ:

Стратегія та власність (Strategy & Ownership): ця складова оцінює, наскільки чітко визначена стратегія технологічного розвитку підприємства, як вона відповідає стратегії бізнесу, та рівень власності та відповідальності за впровадження технологій.

Таблиця 3.1.

**Складові оцінки технологічної зрілості підприємства за моделлю
ECM3 (Version 2.0)**

Складова оцінки	Параметр оцінки
Людська складова	Досвід ведення бізнесу
	Досвід використання інформаційних технологій
	Ступінь стандартизації та рівень аналізу бізнес-процесів
	Рівень вирівнювання та синхронізації знань (розуміння) про бізнес-процеси керівників та ІТ-спеціалістів
Інформаційна складова	Реєстрація, фіксація і класифікація інформації
	Зберігання інформації, повний цикл контент-менеджменту
	Інформатизація управлінських процедур
	Системний аналіз інформації
	Швидкий пошук інформації
Системна складова	Використання інформаційних систем управління
	Використання наскрізних автоматизованих систем
	Управління безпекою підприємства
	Управління юзабіліті системних продуктів

Процеси та практики (Processes & Practices): оцінка ефективності процесів управління технологіями та використання найкращих практик у цій області, таких як управління проектами, розробка програмного забезпечення, архітектура систем та інше.

Інтеграція та взаємодія (Integration & Interaction): оцінка рівня інтеграції технологій у різних функціональних областях підприємства та їх взаємодії з бізнес-процесами.

Культура та навички (Culture & Skills): визначення культури та особливостей організаційного середовища, що підтримує розвиток технологій, та оцінка рівня навичок та компетенцій персоналу у сфері технологій.

Таблиця 3.2.

Результати порівняння методичних підходів до оцінки технологічної зрілості підприємства

Методика Характеристика порівняння	ECM3 (Version 2.0)	Hewlett-Packard	Infosys	Directum	Тест В.В. Рєпіна (FineXpert)	BIZDIAGNOSTICS
Кількість рівнів зрілості	5	5	5	3	5	–
Мета оцінки	Готовність до впровадження нових технологій	Вимір технологічної зрілості	Вимір технологічної зрілості	Вимір технологічної зрілості	Зрілість стандартизації бізнес-процесів	Пошук напрямків підвищення ефективності управління / впровадження технологій
Кількість напрямків оцінки	3	12	4	3	4	2
Охоплення оцінкою факторів зрілості	4/9	3/9	5/9	4/9	5/9	6/9
Фактори, які не враховано в методиці	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, кваліфікація персоналу, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, кваліфікація персоналу, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, кваліфікація персоналу, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності, частка ринку, що йому належить	Розмір підприємства, мета і стан діяльності
Метод оцінки	Лінгвістичне структурування	Лінгвістичне структурування	Анкетування	Анкетування	Анкетування	Анкетування
Спрямованість показників оцінки	Якісні показники	Якісні показники	Якісні показники	Якісні показники	Якісні показники	Кількісні і якісні показники
Кількість часткових показників оцінки	13	12	219	41	21	64

Результати та відмінності (Outcomes & Differentiators): оцінка результатів, які досягнуті завдяки використанню технологій, а також унікальних особливостей, які роблять підприємство відмінним в контексті використання технологій.

Ці складові дозволяють оцінити не лише технічні аспекти використання технологій, а й широкий спектр факторів, які впливають на зрілість підприємства в цілому. Оцінка за моделлю ECM3 надає цілісну картину технологічної зрілості підприємства та рекомендації щодо подальшого розвитку.

Управління ризиками та безпекою (Risk Management & Security): ця складова визначає рівень готовності підприємства до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, пов'язаними з технологічними ініціативами, а також забезпеченням безпеки і захисту інформації. Оцінка таких аспектів, як кібербезпека, дотримання вимог щодо захисту даних та управління доступом, є важливою для забезпечення стійкості та надійності технологічних систем підприємства.

Ця складова доповнює загальну оцінку технологічної зрілості підприємства, забезпечуючи повний обзор факторів, які впливають на успішність технологічних ініціатив та забезпечують збалансований підхід до управління ризиками та безпекою.

Інноваційність та дослідження та розробки (Innovation & Research and Development): ця складова оцінює рівень інноваційності та активності в області досліджень та розробок у підприємстві. Вона включає в себе аналіз наявних механізмів для стимулювання інновацій, співпрацю з університетами та науковими установами, а також інвестиції в нові технології та продукти. Оцінка цієї складової допомагає визначити потенціал підприємства для розвитку нових продуктів та послуг, а також його готовність до адаптації до змін в технологічному ландшафті.

Стратегія цифрової трансформації (Digital Transformation Strategy): ця складова визначає наявність та ефективність стратегії цифрової

трансформації у підприємства. Це включає аналіз стратегічних цілей та планів щодо впровадження цифрових технологій та ініціатив, оцінку ресурсів та здатності до цифрового інноваційного розвитку, а також ідентифікацію ключових викликів і можливостей у цифровій трансформації. Оцінка цієї складової допомагає визначити, наскільки підприємство готове до переходу до цифрової моделі бізнесу та використання цифрових технологій для забезпечення конкурентних переваг.

3.2. Методичний підхід до вибору технології управління діяльністю підприємства

Оцінка технологічної зрілості підприємства – це складний та міжфункціональний процес, який вимагає інтеграції різних аспектів діяльності підприємства. Розглянемо деякі особливості цього процесу.

Широкий спектр оцінюваних аспектів. Оцінка технологічної зрілості охоплює не лише технічні аспекти, але й організаційні, людські, стратегічні та інші фактори, що впливають на використання технологій у діяльності підприємства.

Індивідуалізація підприємства. Кожне підприємство має свої унікальні потреби, галузеві особливості та стратегічні цілі, тому оцінка технологічної зрілості повинна бути індивідуалізованою та адаптованою до конкретних умов та контексту підприємства.

Взаємодія між різними підрозділами. Оцінка технологічної зрілості часто включає в себе взаємодію різних відділів та функціональних підрозділів підприємства, таких як ІТ, виробництво, маркетинг, фінанси тощо.

Використання метрик та ключових показників. Для ефективної оцінки технологічної зрілості використовуються різні метрики та ключові

показники, які дозволяють об'єктивно оцінити рівень використання технологій на підприємстві.

Стратегічний підхід. Оцінка технологічної зрілості повинна бути зорієнтована на стратегічні цілі та завдання підприємства, враховуючи його поточні потреби та майбутні перспективи.

Континуальний процес. Оцінка технологічної зрілості не є одноразовим заходом, вона є континуальним процесом, який потребує постійного моніторингу, оновлення та вдосконалення.

Аналіз готовності до інновацій. Оцінка, наскільки підприємство відкрите до новаторських ідей та готове до впровадження нових технологій. Це включає аналіз культури організації, підтримки керівництва та ступеня готовності персоналу до змін.

Врахування ефективності використання існуючих технологій. Оцінка того, наскільки ефективно підприємство використовує вже наявні технології, включаючи їхнє використання у всіх аспектах бізнесу та здатність використовувати їх для досягнення стратегічних цілей.

Оцінка готовності до дигіталізації процесів. Визначення, наскільки підприємство готове до переходу до цифрових процесів та цифрових технологій. Це включає аналіз наявності цифрових навичок серед персоналу, готовності до цифрового розвитку та наявності необхідної інфраструктури.

Оцінка рівня автоматизації та оптимізації процесів. Аналіз наявних процесів на підприємстві та рівня автоматизації та оптимізації цих процесів за допомогою технологій. Визначення можливостей для подальшої автоматизації та оптимізації.

Такі аспекти можуть доповнити оцінку технологічної зрілості підприємства, дозволяючи отримати більш повну та об'єктивну картину про його готовність до використання технологій та інновацій.

Дані особливості показують, що оцінка технологічної зрілості є складним та міжфункціональним процесом, який вимагає інтеграції різних

аспектів діяльності підприємства та зорієнтований на досягнення стратегічних цілей.

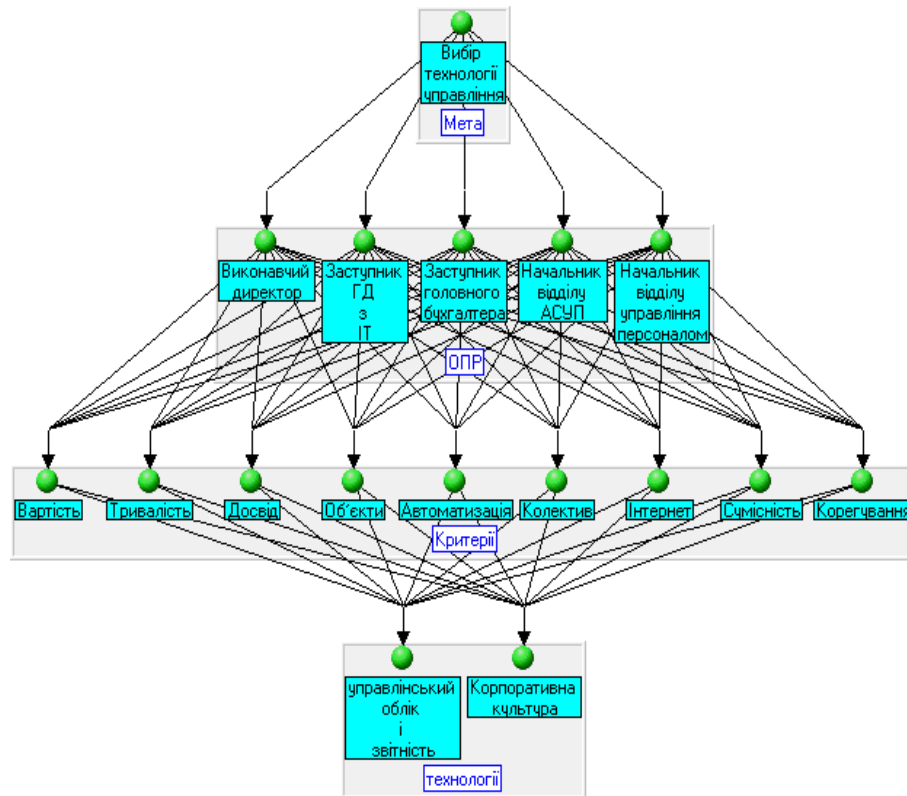


Рис. 3.1. Ієрархія вибору технологій управління

Ієрархія вибору технологій управління може бути організована за кількома рівнями, кожен з яких відповідає певному аспекту або функціоналу управління. Загальна структура ієрархії вибору технологій управління містить:

стратегічний рівень – на цьому рівні вибираються технології, які відповідають стратегічним цілям підприємства. Це можуть бути системи стратегічного планування, системи управління портфелем проектів або системи аналізу ринку для прийняття рішень;

тактичний рівень – на цьому рівні вибираються технології, які допомагають управляти виробничими, фінансовими та людськими ресурсами. Сюди можуть входити системи ERP (Enterprise Resource

Planning), CRM (Customer Relationship Management), системи управління виробництвом та інші;

операційний рівень – на цьому рівні вибираються технології, які допомагають управляти конкретними операційними процесами підприємства. Це можуть бути системи автоматизації бізнес-процесів (BPM), системи управління складом, системи контролю якості тощо;

функціональний рівень – на цьому рівні вибираються конкретні технології для виконання окремих функцій у межах операційних процесів. Наприклад, управління закупівлями, виробництвом, логістикою, фінансами тощо;

технічний рівень – на цьому рівні вибираються конкретні технологічні рішення, програмне та апаратне забезпечення, яке реалізує функціональні можливості, відповідно до потреб підприємства;

Така ієрархія допомагає систематизувати та узгодити вибір технологій управління на різних рівнях організації, забезпечуючи їхню відповідність стратегічним цілям та потребам бізнесу.

Також можна врахувати при ієрархічному виборі технологій управління наступні фактори:

Гнучкість та масштабованість. Оцінка готовності технологій до змін у вимогах бізнесу та їх здатність масштабуватися разом із зростанням підприємства.

Сумісність та інтеграція. Важливо врахувати, наскільки обрані технології сумісні між собою та інтегруються з існуючими системами підприємства.

Підтримка та навчання персоналу. Оцінка доступності підтримки від вендорів технологій, а також можливостей для навчання персоналу та розвитку їхніх навичок.

Вартість впровадження та витрати на експлуатацію. Аналіз вартості впровадження обраної технології та передбачення витрат на подальшу підтримку та експлуатацію.

Моніторинг та оцінка результатів. Планування механізмів моніторингу та оцінки ефективності впроваджених технологій для постійного удосконалення процесів управління.

Дані аспекти можуть бути використані для доповнення ієрархії вибору технологій управління, надаючи більш повну картину прийняття рішень у цій сфері.

3.3. Методичні рекомендації щодо впровадження управлінських технологій

Вибір технології управління діяльністю підприємства – це складний процес, який вимагає системного підходу та дотримання методичних принципів. Запропонуємо деякі кроки та аспекти методичного підходу до вибору технології управління:

Аналіз потреб. Почніть з ретельного аналізу потреб та вимог вашого підприємства. Визначте основні проблеми, які потрібно вирішити, та цілі, які ви хочете досягти за допомогою нової технології.

Визначення вимог до системи. На основі аналізу потреб складіть список вимог до системи управління. Ці вимоги можуть включати функціональні можливості, інтеграцію з існуючими системами, масштабованість, безпеку даних тощо.

Дослідження ринку. Проведіть дослідження ринку, щоб визначити наявні на ринку технології та рішення, які відповідають вашим вимогам. Оцініть їхні переваги, недоліки, вартість та рівень підтримки.

Порівняльний аналіз. Порівняйте різні варіанти технологій за визначеними критеріями. Скористайтеся методами порівняльного аналізу, такими як SWOT-аналіз або аналіз вартості-користі, щоб обрати найбільш відповідну опцію.

Проектування та впровадження. Розробіть план впровадження обраної технології, включаючи підготовку персоналу, інтеграцію з існуючими системами, тестування та налагодження.

Оцінка результатів. Після впровадження проведіть оцінку ефективності технології управління. Порівняйте отримані результати з початковими цілями та вимогами і внесіть необхідні корективи.

Стейкхолдерський аналіз. Визначте всіх зацікавлених стейкхолдерів і їхні очікування від нової технології управління. Це можуть бути менеджери, працівники, клієнти, партнери тощо. Розуміння потреб різних стейкхолдерів допоможе забезпечити відповідність вибору технології бізнес-потребам.

Аналіз технічних вимог. Врахуйте технічні аспекти технології, такі як архітектура, сумісність з існуючими системами, масштабованість, безпека даних та інші технічні параметри, щоб забезпечити її відповідність потребам вашого IT-інфраструктури.

Управління змінами. Плануйте стратегію управління змінами для впровадження нової технології управління. Важливо забезпечити підтримку персоналу, навчання та комунікацію, щоб забезпечити успішне прийняття технології.

Урахування майбутніх потреб. Плануйте вибір технології з урахуванням майбутніх потреб та розвитку вашого підприємства. Вибирайте такі рішення, які можуть масштабуватися та адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Ці аспекти допоможуть додатково уточнити та розширити методичний підхід до вибору технології управління, забезпечивши комплексний та систематичний підхід до цього процесу.

Такий методичний підхід допоможе забезпечити систематичний та обґрунтований процес вибору технології управління, що відповідає потребам та стратегії вашого підприємства.

Впровадження нових технологій управління – це складний процес, який включає в себе численні функціональні складові та взаємозв'язок з різними факторами, що на нього впливають (рис. 3.2.).

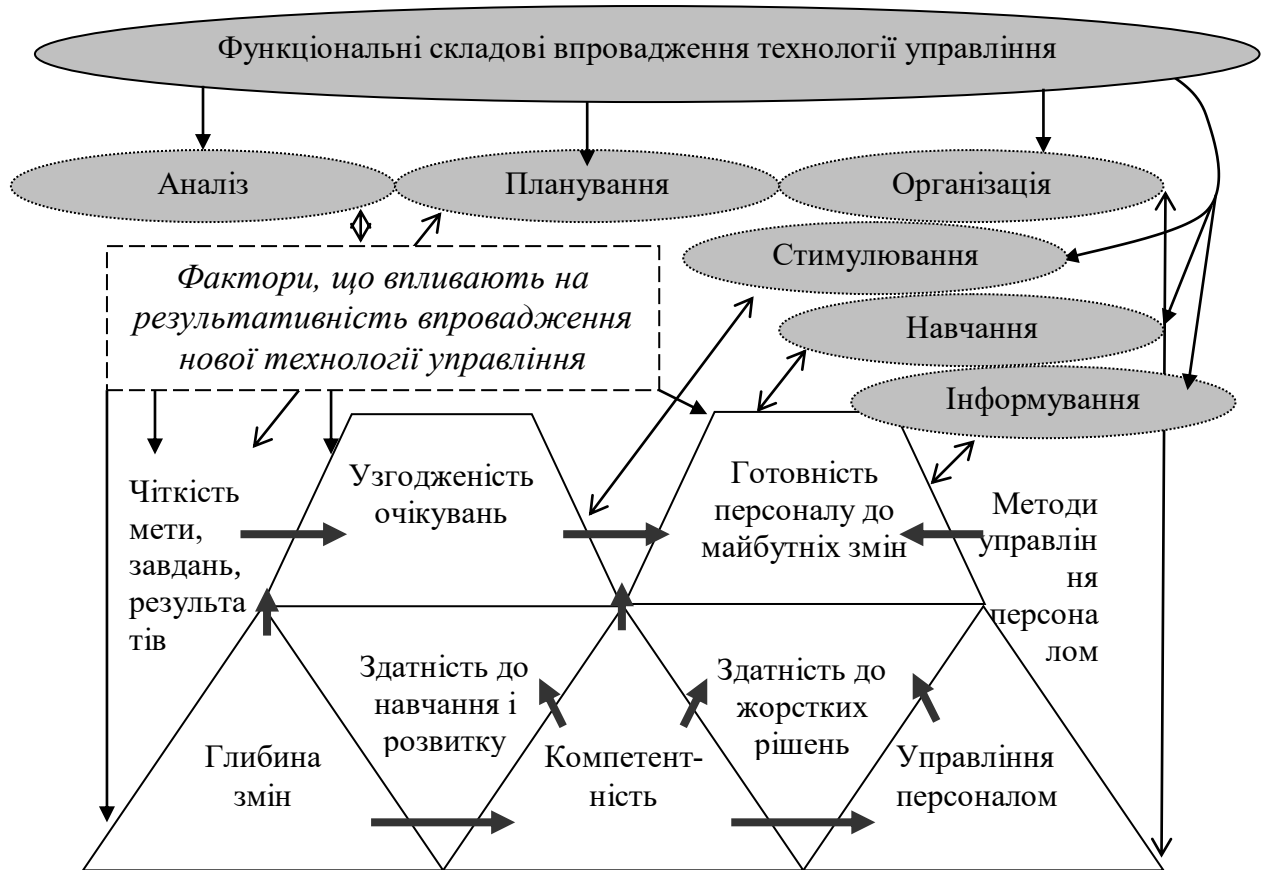


Рис. 3.2. Взаємозв'язок функціональних складових процесу впровадження нових технологій управління з факторами, що на нього впливають

Стратегічне планування. Функціональна складова впровадження нових технологій управління включає розробку стратегії впровадження, визначення цілей та завдань, вибір оптимальних рішень. Фактори, що впливають: стратегічні цілі підприємства, зовнішнє середовище, конкурентні переваги.

Фінансове планування та бюджетування. Визначення фінансових ресурсів для впровадження технологій, оцінка витрат та прибутковості проекту. Фактори, що впливають: обсяги і доступність інвестицій, фінансова стабільність підприємства, кредитний рейтинг.

Управління проектом. Керування процесом впровадження нових технологій, встановлення графіків та виконання завдань. Фактори, що впливають: кваліфікація та досвід персоналу, наявність необхідних ресурсів, технічні обмеження.

Комунікації та залучення персоналу. Забезпечення відкритої комунікації зі всіма зацікавленими сторонами та залучення персоналу до процесу змін. Фактори, що впливають: культура підприємства, ступінь готовності персоналу до змін, лідерство та мотивація.

Технічні аспекти. Вибір, налаштування та інтеграція технологічних рішень. Фактори, що впливають: технічні вимоги, сумісність з існуючими системами, безпека даних та інформації.

Оцінка результатів та вдосконалення процесів. Моніторинг та оцінка ефективності впроваджених технологій, внесення коректив у стратегію та процеси управління. Фактори, що впливають: ключові показники продуктивності, зміни в бізнес-процесах, здатність до адаптації та інновацій.

Правові аспекти та регулювання. Успішне впровадження нових технологій управління пов'язане з відповідністю законодавству та нормативним вимогам. Різноманітні правові аспекти, такі як захист даних, ліцензійні угоди, правила комерційної та корпоративної діяльності, можуть впливати на вибір технологій та їхнє впровадження.

Культурні та організаційні зміни. Впровадження нових технологій управління часто супроводжується культурними та організаційними змінами у підприємстві. Ефективне впровадження можливо лише за умови врахування особливостей корпоративної культури, ступеня готовності персоналу до змін та відповідності організаційних процесів новим технологіям.

Стейкхолдерський участь. Активна участь всіх зацікавлених сторін у процесі впровадження є ключовим фактором успіху. Залучення управлінського персоналу, співробітників, клієнтів та інших стейкхолдерів у

планування, розробку та впровадження технологій сприяє збільшенню підтримки та успішності проекту.

Економічна вартість та прибутковість. Впровадження нових технологій управління повинно бути обгрунтованим з економічної точки зору. Планування витрат, визначення очікуваних вигод та оцінка прибутковості проекту є важливими етапами у процесі вибору технологій.

Ці аспекти демонструють багатогранність та складність впровадження нових технологій управління і підкреслюють важливість комплексного підходу до цього процесу, який враховує різноманітність факторів впливу та їхній взаємозв'язок.

Взаємозв'язок між цими функціональними складовими та факторами визначає успішність впровадження нових технологій управління на підприємстві. Важливо забезпечити збалансований та системний підхід до управління цим процесом, враховуючи всі аспекти впливу та взаємозв'язку між ними.

ВИСНОВКИ

У проведеному авторському дослідженні вирішено актуальне і важливе науково-практичне завдання щодо процесів подальшого розвитку теоретичних положень, вдосконалення і розроблення методичних підходів та своєчасних практичних рекомендацій стосовно вибору і впровадження управлінських технологій в діяльності підприємства.

Найбільш суттєві висновки та рекомендації полягають у наступному:

1. Ключовий успіх – комплексність підходу. Ефективне впровадження нових технологій управління потребує комплексного підходу, що враховує різні функціональні складові, взаємодію з факторами, що на нього впливають, а також урахування особливостей організаційної культури та ступеня готовності персоналу до змін.

2. Важливість стратегічного планування. Стратегічне планування та попередній аналіз потреб допомагають забезпечити адекватний вибір технологій, які відповідають стратегічним цілям підприємства.

3. Гнучкість та адаптабельність. Здатність до гнучкості та адаптабельності важлива для успішного впровадження нових технологій управління, оскільки бізнес-середовище постійно змінюється, і технології повинні відповідати цим змінам.

4. Залучення стейкхолдерів. Активна участь та залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи управління, співробітників та клієнтів, є ключовим для успішного впровадження нових технологій управління.

5. Постійне вдосконалення та моніторинг результатів. Процес впровадження технологій управління повинен бути постійним, з орієнтацією на постійне вдосконалення та моніторинг результатів з метою внесення коректив та адаптації до змін.

6. Урахування специфіки підприємства. Кожне підприємство має свої унікальні особливості, такі як розмір, галузь діяльності, корпоративна

культура тощо. Впровадження нових технологій управління повинно враховувати ці особливості та пристосовуватися до них.

7. Важливість навчання та підтримки персоналу. Ефективне впровадження нових технологій управління потребує навчання та підтримки персоналу. Важливо забезпечити навчання з використання нових технологій та забезпечити доступність підтримки після впровадження.

8. Розуміння і прийняття ризику. Впровадження нових технологій управління може бути пов'язане з ризиками, такими як технічні проблеми, вартість, часові обмеження тощо. Важливо мати реалістичні очікування щодо цих ризиків та готовність прийняти їх.

9. Надійність та безпека даних. Забезпечення надійності та безпеки даних є критичним аспектом впровадження нових технологій управління. Потрібно уважно вивчати та оцінювати технічні аспекти системи для запобігання можливим проблемам з безпекою даних.

10. Постійний процес вдосконалення. Впровадження нових технологій управління – це не кінцева точка, а початок постійного процесу вдосконалення. Підприємство повинно постійно оцінювати ефективність технологій та шукати можливості для їхнього вдосконалення.

Ці додаткові висновки доповнюють попередні зазначені та вказують на ключові аспекти успішного впровадження нових технологій управління на підприємстві.

Загальною метою впровадження нових технологій управління є забезпечення підприємству конкурентних переваг, підвищення продуктивності та оптимізація бізнес-процесів. Досягнення цих цілей вимагає уважного аналізу, планування та систематичного вдосконалення усіх аспектів впровадження нових технологій управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безтелесна Л. І., Либак І. А. Суть та чинники впливу на конкурентоспроможність закладів вищої освіти. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 145–151.
2. Булах І. В., Надтока Т. Б. Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО, 2010. 244 с.
3. Булеєв І. П., Брюховецька Н. Ю. та ін. Методи розвитку та забезпечення капіталізації промислових підприємств в умовах інституціональних змін: монографія. Київ: НАН України, Ін-т економіки промисловості. 2016. 312 с.
4. Бутенко Н. В. Підвищення конкурентоспроможності національної економіки на засадах партнерства. *Економічний аналіз*: зб. наук. пр. / Тернопільський нац. економ. ун-т; редкол.: В. А. Дерій (гол. ред.) та ін. 2014. Т. 15. № 1. С. 36–42.
5. Бутенко Н. В. Розвиток партнерства в національній економіці: монографія / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2015. 358 с.
6. Горинь Я. О., Сенишин О. С., Горинь М. О. Фактори конкурентоспроможності ЗВО на ринку освітніх послуг. *Молодіжний економічний дайджест*. 2014. № 1 (1). С. 123–126. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1\(1\)_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/med_2014_1(1)_25)
7. Гуцалюк О. М. Варіації визначення результативності впровадження і використання технологій управління в діяльності підприємства. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2014. № 5 (80). С. 72–76.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 440 с.

9. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред. кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2000. Т. 1. 864 с.
10. Захарін С. В., Левчук Н. І., Чаленко Н. В. Фінансово-економічні моделі інвестиційної діяльності у сфері вищої освіти. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20/1. С. 38–47.
11. Золотарьова О. В., Клементьєва О. Ю. Зарубіжний досвід формування корпоративної культури та можливості його адаптації вітчизняним бізнесом. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
12. Зятковський І. Інтегровані корпоративні структури в умовах транзитивної економіки: відповідність нормам світової господарської та правової практики. *Журнал Європейської Економіки. Видання Тернопільського державного економічного університету*. 2005. Том 4 (№ 4). С. 481–496
13. Кравченко К. В. Управління конкурентоспроможністю закладу вищої освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2011. № 3 (15). URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN15/11kkvvnz.pdf>
14. Ляшенко В. І. Регулювання розвитку економічних систем: теорія, режими, інститути. Донецьк : ДонНТУ, 2006. 668 с.
15. Малихіна Я. А. Конкурентоспроможність як показник зовнішньої ефективності діяльності ЗВО. *Актуальні проблеми державного управління, педагогіки та психології*. 2014. Вип. 1. С. 104–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdytp_2014_1_38
16. Наволокіна А. С. Теоретичні підходи до формування конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 3. С. 164–173.
17. Нечаєва І. А. Оцінка синергетичного ефекту від створення вертикально інтегрованих структур. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2012. № 1 (26). С. 166–171.

18. Павленко І. М. Конкурентоспроможність економічних систем: сутність і специфіка. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 6. С. 159–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_6_21.
19. Про вищу освіту. *Закон України* від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
20. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
21. Прус Л. Теоретичні засади управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Вісник Тернопільського державного економічного університету*. 2006. № 2. С. 114–123.
22. Різник Н. М., Бачинська О. М. Підходи до оцінювання конкурентоспроможності ЗВО. *Економіка і регіон*. 2013. № 4 (41). С. 64–69.
23. Савельєв Є. Економічна співпраця чи економічні війни?: слово головного редактора. *Журнал європейської економіки*. 2006. № 1. С. 3–5.
24. Вацик В. І. Ключові фактори становлення конкурентоспроможних університетів. *Економіка України*. 2013. № 5 (618). С. 75–90.
25. Семенець Ю. Партнерство бізнесу, держави та університетів як стратегічний ресурс інноваційного розвитку України. URL: www.economy.ua/?or=1&z=4798.
26. Снігир Л. П. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти як механізм забезпечення економічної безпеки освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 4. Т. 2. С. 157–162.
27. Тардаскіна Т. М., Зубкова І. Г. Складові конкурентоспроможності ЗВО та визначення методів її оцінки. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=68072>.
28. Теловата М. Т. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність закладів вищої освіти України. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/41592/2/2017n862_Telovata_M_T-Classification_of_factors_319-323.pdf

29. Царенко І. О. Методи оцінки рівня конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Молодий вчений*. 2015. № 2 (17) лютий. С. 122–125.
30. Чухрай Н., Хотей Н., Патора Р. Партнерський маркетинг у постачанні: світовий і вітчизняний досвід. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2004. № 499. С. 339–346.
31. Андрієць В. С. Захист інтелектуальної власності як фактор розвитку освіти, науки та інноваційної діяльності в Україні. *Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні: матеріали XI Міжнар. бізнесфоруму (Київ, 22 березня 2018 р.)* / відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київський нац. торг.-екон. ун-т, 2018. С. 17.
32. Валовий внутрішній продукт (у фактичних цінах). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
33. Василькова Н. В. Ключові фактори успіху університетів на глобальному ринку освітніх послуг. URL: ev.fmm.kpi.ua/article/download/80564/76148.
34. Видаткова політика. Міністерство фінансів України. URL: <https://www.minfin.gov.ua/news/bjudzhet/vidatkova-politika>.
35. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2013 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/436-15>
36. Документи за категоріями. Регуляторна політика. Міністерство охорони здоров'я України (офіційний сайт). URL: http://old.moz.gov.ua/ua/portal/mtrp_docsbycaterories/
37. Карта інтеграції України до Європейського дослідницького простору (ERA-UA). URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2018/05/1-dorozhnya-karta-integratsii-ukraini-do-evro.pdf>
38. Зміни до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78. URL: http://moz.gov.ua/uploads/1/8293-dn_20181031_1977_dod.pdf
39. Індекси та показники людського розвитку: Оновлена статистика за 2022 рік. Аналітична записка за країнами з оновленої статистики за 2022 рік.

URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/annual-reports/hdr-2022-statistical-update.html>

40. Кудінова А. В., Кочук С. І. Альтернативні сценарії реалізації регуляторної політики держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 13. С. 5–9.

41. Ляховець О. О. Державно-приватне партнерство у вищій освіті як інституційна складова модернізації економіки. *Інноваційна економіка. Економіка та інноваційний розвиток національного господарства*. 2014. № 4 [53]. С. 71–78.

42. Мазаракі А. А., Пшеслінський Д. М., Смолін І. В. Торговельне підприємство: стратегія, політика, конкурентоспроможність : монографія. Київ: КНТЕУ, 2010. 384 с.

43. Максименко І.Я. Худзик С.С. Ринок злиття та поглинання: основні етапи угоди та перспективи розвитку в Україні. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2018. № 24. С. 427-431.

44. Модернізація вищої освіти України і Болонський процес / за ред. М. Ф. Степко, Я. Я. Болюбаш, К. М. Левківський та ін.; відп.ред. М. Ф. Степко. Київ: Вид. центр МОН України, 2004. 24 с.

45. Моніторинг і коментарі до нормативно-правових актів у сфері регуляторної політики. URL: https://ndc-ipr.org/media/posts/presentations/12_17%D0%B4.pdf.

46. Москвічова О. С. Державно-приватне партнерство в Україні: проблеми розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 13. Ч. 3. С. 50–52.

47. Москвічова О. С. Державно-приватне партнерство у сфері професійно-технічної та вищої освіти. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 291–299.

48. Гуцалюк О. М., Наволокіна А. С. Взаємозв'язок та формат взаємодії освіти, бізнесу та держави в умовах конкуренції. *Інтернаціоналізація вищої освіти України в умовах полікультурного*

світового простору: стан, проблеми, перспективи: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (18–19 квітня 2018 р., м. Маріуполь). Маріуполь, 2018. С. 40–42.

49. Натрошвілі С. Г. Впровадження інноваційних освітніх технологій в умовах адаптації навчального закладу до змін зовнішнього середовища. URL: <https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/218/1/стаття.pdf>.

50. Олійник О.М. Поняття "регіоналізація" та "локалізація": загальне та відмінне. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2009. Вип. 36. С. 180–190.

51. Опендатабот. Сервіс моніторингу реєстраційних даних українських компаній та судового реєстру для захисту від рейдерських захоплень і контролю контрагентів. URL: <https://opendatabot.ua/>

52. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств машинобудівного кластера в умовах глобалізації: монографія / Т.І. Лепейко [та ін.]. Харків: ТОВ «Золоті сторінки», 2015. 664 с.

53. Павліха Н. В., Цимбалюк І. О., Долиняк Ю. О. Особливості розвитку регіональних ринків освітніх послуг в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 15. С. 540–544.

54. Шевчук Ю. В. Розвиток державно-приватного партнерства у контексті вдосконалення фінансового забезпечення сфери охорони здоров'я. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 33/1. С. 417–428. URL: <http://oaji.net/articles/2017/1900-1525464582.pdf>.

55. World Class Worldwide: Transforming Research Universities in Asia and Latin America / P. Altbach, J. Balan (eds.). Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press, 2007.

56. Clifford D., Warner R. Form a Partnership: The Complete Legal Guide. NOLO, 2012. 288 p.

57. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. Routledge, 2010, 176 p.

58. Global Competitiveness Report. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report>.
59. How companies manage sustainability: McKinsey Global Survey results, The McKinsey Quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/how-companies-manage-sustainability-mckinsey-global-survey-results>
60. On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education. *OECD Education Working Papers*. 2007. № 7.
61. The World-class University as Part of a New Higher Education Paradigm / J. Sadlak, Liu Nian Cai (eds.). Bucharest: CEPES, 2009.
62. Salmi J. The Challenge of Establishing World-Class Universities. Washington: World Bank, 2009.
63. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. Global Innovation Index 2018. Energizing the World with Innovation. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>.
64. Etzkowitz H. The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action. Routledge, 2010, 176 p.
65. The Global Competitiveness Report 2017–2018. URL: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>

Додаток А

Вихідні дані для визначення частка ринку підприємств

Таблиця А.1.

Обсяги реалізованої промислової продукції (робіт, послуг) за 2011-2022 роки, грн.

Показник/Роки	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Промисловість	229634,4	289117,3	400757,1	468562,6	551729,0	717076,7	917035,5	806550,6	1065108,2	1329256,3
Добувна промисловість	19642,2	22127,4	29059,0	38867,1	45077,4	56348,6	85755,4	67242,6	106933,7	146833,2
добування паливно-енергетичних корисних копалин	12489,8	13525,9	17096,9	21369,5	26832,1	29628,3	42777,8	36389,9	52651,9	74335,0
добування корисних копалин, крім паливно-енергетичних	7152,4	8601,5	11962,1	17497,6	18245,3	26720,3	42977,6	30852,7	54281,8	72498,2
Переробна промисловість	155439,9	207906,3	306267,9	355079,9	405466,3	530162,7	668466,4	559266,5	730544,1	881141,1
з неї:										
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	39160,3	49234,6	63387,4	76329,1	85822,0	109959,9	139892,4	159550,1	192154,1	220245,5
легка промисловість	3208,2	3803,2	4668,4	5014,2	6127,7	7034,1	8201,5	7511,9	8529,7	9972,5
текстильне виробництво; виробництво одягу, хутра та виробів з хутра	2213,6	2685,1	3305,7	3633,9	4190,4	4940,5	5655,7	5297,3	6039,1	7223,0
виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	994,6	1118,1	1362,7	1380,3	1937,3	2093,6	2545,8	2214,6	2490,6	2749,5
оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	1713,8	2264,1	2998,0	3719,4	4454,6	5796,4	6786,6	6357,3	7384,8	9512,1
целюлозно-паперове виробництво; видавнича діяльність	5713,0	7210,2	9888,0	11617,2	13490,6	16788,0	20539,3	22126,3	26004,0	28360,0

Продовження додатку А

Продовження табл. А.1.

Показник/Роки	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	15632,0	21371,8	36346,1	44030,0	43895,5	52527,7	66135,2	53746,4	73003,0	75502,9
хімічна та нафтохімічна промисловість	13297,6	18519,7	24948,7	30161,6	35249,7	43911,4	55576,4	48473,6	62303,9	88508,0
хімічне виробництво	10061,8	14433,6	18909,9	22045,3	25042,4	31020,0	40323,0	33318,0	44133,0	67542,4
виробництво гумових та пластмасових виробів	3235,8	4086,1	6038,8	8116,3	10207,3	12891,4	15253,4	15155,6	18170,9	20965,6
виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	6198,5	7653,1	10498,0	13530,1	18351,5	27464,5	34314,6	23987,4	27967,3	35198,6
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	41859,5	57871,1	93410,7	103331,4	120660,5	157450,5	202034,6	141498,0	199901,3	241064,3
машинобудування	24492,2	35133,1	53569,3	59668,1	68730,6	98339,9	121780,4	85833,0	116348,5	154184,9
виробництво машин та устаткування	10292,2	13070,7	16988,5	20762,3	22423,2	30100,4	37271,5	34245,7	39778,4	48313,2
виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	6189,7	8352,2	16437,2	13530,5	15510,3	21216,5	25580,5	24504,7	27708,9	34412,5
виробництво транспортних засобів та устаткування	8010,3	13710,2	20143,6	25375,3	30797,1	47023,0	58928,4	27082,6	48861,2	71459,2
Виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	54552,3	59083,6	65430,2	74615,6	101185,3	130565,4	162813,7	180041,5	227630,4	301282,0

Додаток Б

Інформаційна довідка щодо видів діяльності аналізованого підприємства

Таблиця Б.1.

Код ЄДРПОУ	Повна назва	Скорочена назва	Вид економічної діяльності				Рік відкриття
			Секція	Підсекція	Клас	Найменування класу	
32324672	Приватне підприємство «Укртехцентр»	ПП «Укртехцентр»	D «Переробна промисловість»	DK «Виробництво машин та устаткування»	29.52.1	Виробництво машин та устаткування для добувної промисловості й будівництва	2001
					29.12.2	Ремонт і технічне обслуговування насосів, компресорів та гідравлічних систем	2003
					29.12.1	Виробництво насосів, компресорів та гідравлічних систем	2004
					29.32.1	Виробництво інших машин та устаткування для сільського та лісового господарства	2006
					29.23.0	Виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування	2007

Додаток В

Результати розрахунків показників аналізу діяльності підприємства

Таблиця В.1.

Результати розрахунків показників аналізу виробничої діяльності підприємств

Підприємство	Рік	Коеф. достатності чистого грош. потоків від опер. діяльн.	Коеф. оборотнос- ті оборотних коштів	Коеф. оборотнос- ті активів	Коеф. оборотнос- ті дебіторсь- кої за боргова- ності	Коеф. оборотнос- ті кредитор- ської за боргова- ності	Оборот- ність товарно- матер. запасів	Рентабе- льність основ- ного капіталу	Рентабе- льність оборот- ного капіталу	Коефіцієнт валового доходу	Дохід- ність активів	Фондо- віддача	Ресурсо- віддача
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ПП «Укртехцентр»	2013	4,092	1,099	0,758	3,437	9,192	2,469	0,397	0,162	0,334	0,758	2,700	1,290
	2014	0,577	0,873	0,657	2,703	5,270	1,987	0,165	0,050	0,262	0,657	2,882	1,176
	2015	1,015	1,522	1,207	4,607	14,679	3,655	1,040	0,242	0,352	1,207	6,523	2,342
	2016	46,416	1,189	0,974	4,136	12,657	2,967	1,227	0,233	0,335	0,974	6,255	2,013
	2017	1,087	1,087	0,882	3,132	13,899	2,986	0,637	0,131	0,318	0,882	5,289	1,909
	2018	0,674	1,089	0,958	3,918	11,934	3,085	0,695	0,176	0,301	0,891	6,136	2,098
	2019	0,304	1,225	0,998	3,838	10,532	3,363	0,643	0,118	0,282	0,998	6,683	2,237
	2020	-0,372	1,050	0,855	4,182	6,960	2,272	0,806	0,153	0,274	0,855	5,523	1,610
	2021	-0,227	1,095	0,902	2,297	13,133	3,367	0,531	0,092	0,241	0,902	6,322	2,197
	2022	0,174	1,289	1,036	2,612	11,497	3,617	-0,001	0,000	0,246	1,036	6,101	2,271

Продовження додатку В

Таблиця В.2.

Результати розрахунків показників аналізу фінансової діяльності підприємства

Підприємство	Рік	Співвідношення власних та залучених коштів	Коефіцієнт фінансової залежності	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	Коефіцієнт самофінансування	Коефіцієнт поточної ліквідності	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт швидкої ліквідності	Коефіцієнт платоспроможності	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт маневрності власних коштів	Рентабельність власного капіталу	Рентабельність позикового капіталу
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ПП «Укртехцентр»	2013	4,451	1,225	0,127	1,987	2,633	8,630	1,985	4,766	0,009	2,967	0,620	0,136	0,607
	2014	4,713	1,212	0,061	1,898	3,336	6,034	1,370	3,382	0,008	3,540	0,700	0,046	0,215
	2015	10,342	1,097	0,006	2,154	4,420	9,648	2,318	5,631	0,007	4,449	0,774	0,211	2,183
	2016	11,826	1,085	0,001	2,263	5,112	10,649	3,143	6,383	0,005	5,118	0,804	0,207	2,451
	2017	13,097	1,076	0,001	2,395	5,098	11,056	3,098	7,386	0,009	5,189	0,700	0,204	2,445
	2018	14,756	1,068	0,000	2,533	4,979	12,790	3,588	8,135	0,015	4,979	0,799	0,113	1,673
	2019	9,550	1,105	0,000	2,425	4,890	8,595	2,402	5,463	0,013	4,890	0,795	0,106	1,013
	2020	7,144	1,140	0,000	1,838	4,720	6,629	1,433	3,566	0,011	4,720	0,788	0,142	1,016
	2021	13,465	1,074	0,001	2,831	5,376	11,989	2,172	8,089	0,010	5,379	0,814	0,081	1,096
	2022	10,095	1,099	0,000	2,494	4,652	8,917	0,342	5,739	0,009	4,652	0,785	0,000	-0,001

Продовження додатку В

Таблиця В.3.

**Результати розрахунків показників аналізу інвестиційної діяльності
підприємства**

Підприємство	Рік	Частка довгострокових фін. інвестицій в активах	Частка довгострокової дебітор. заборгованості в активах	Коефіцієнт приросту основного капіталу	Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	Коефіцієнт стійкого фінансування	Коефіцієнт реінвестування чистого грошового потоку від опер. діяльності	Приріст реальних інвестицій	Приріст довгострокових фінансових інвестицій
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПП «Укртехцентр»	2013	0,0006	0,0000	-0,092	0,334	0,920	2,030	15131,7	0,0
	2014	0,0005	0,0000	-0,095	0,204	0,875	1,653	6269,8	0,0
	2015	0,0005	0,0000	-0,025	0,029	0,918	3,031	7448,4	460,0
	2016	0,0004	0,0000	0,043	0,006	0,923	3,766	9057,4	0,0
	2017	0,0002	0,0000	0,104	0,000	0,929	2,987	8304,8	0,0
	2018	0,0003	0,0000	0,103	0,000	0,937	2,724	7384,4	0,0
	2019	0,0003	0,0000	0,055	0,000	0,905	1,073	10220,7	3971,7
	2020	0,0002	0,0000	0,123	0,000	0,877	0,758	18047,0	0,0
	2021	0,0002	0,0000	0,028	0,003	0,935	-0,512	8909,0	0,0
	2022	0,0002	0,0000	0,147	0,000	0,911	-1,700	12587,0	0,0