

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З МЕТОЮ
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА»**

на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент»
(код, найменування спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело.*

(підпис)

Денис ЛАЗОРЕНКО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав:	здобувач вищої освіти групи МНДМ-61	<u>Денис ЛАЗОРЕНКО</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
Керівник:	<u>к.е.н, доцент</u> <i>науковий ступінь, вчене звання</i>	<u>Лариса ЛАЗОРЕНКО</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
Рецензент:	<u>д.е.н., професор</u> <i>науковий ступінь, вчене звання</i>	<u>Іван СИДОРЕНКО</u> (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Лазоренку Денису Сергійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Вдосконалення управлінських рішень з метою підвищення ефективності підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи Лариса ЛАЗОРЕНКО, к.е.н., доцент
(Ім'я, ПРИЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, монографії, наукові статті, публікації, навчальні посібники за темою дослідження, аналітичні огляди будівельного ринку України за 2021-2025 роки, інформаційні ресурси мережі Internet, фінансова звітність ТОВ «БК «Будівельні технології» за 2022-2024 роки.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1 Теоретико-методичні основи процесу прийняття ефективних управлінських рішень на підприємстві.
Розділ 2 Аналіз прийняття управлінських рішень на підприємстві ТОВ «БК «Будівельні технології».
Розділ 3 Вдосконалення управлінських рішень з метою підвищення ефективності ТОВ «БК «Будівельні технології».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Денис ЛАЗОРЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ЛАЗОРЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 84 стор., 24 рис., 23 табл., 72 джерела.

Мета роботи – розробка заходів удосконалення управлінських рішень на підприємстві, оцінка їх ефективності та обґрунтування рекомендацій щодо інтеграції діджитал-інструментів у процес прийняття управлінських рішень.

Об'єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні заходи щодо впливу процесу прийняття управлінських рішень на підвищення ефективності підприємства.

Короткий зміст роботи:

У вступі обґрунтовується актуальність теми, формуються завдання дослідження, визначається методологія і методи дослідження.

У першому розділі визначено власне бачення дефініції «управлінське рішення», вивчені види управлінських рішень за різними класифікаційними ознаками. Розглянуто етапи, методи та технології розробки управлінських рішень, а також перехід від традиційних технологій прийняття рішень до інноваційних. Особлива увага у цьому розділі надається діджиталізації процесу прийняття управлінських рішень як сучасного інноваційного інструменту підвищення ефективності підприємства.

У другому розділі аналіз основних фінансово-економічних показників та фінансового стану ТОВ «БК «Будівельні технології» за 2022-2024 роки показав позитивну тенденцію зростання чистого доходу, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності. Проте виявлено зниження фінансової стійкості, рентабельності активів і наявність високого фінансового ризику. Аналіз процесу прийняття управлінського рішення на

підприємстві показав, що керівництвом прийнято рішення відносно впровадження стратегії «розвитку інновацій», яка спрямована на підвищення ефективності підприємства на основі використання інноваційних технологій.

У третьому розділі розроблені заходи вдосконалення прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій» для ТОВ «БК «Будівельні технології», доведена їх економічна ефективність. Обґрунтовані рекомендації менеджерам підприємства відносно інтеграції діджитал-інструментів в процес прийняття управлінських рішень, а саме: впровадження CRM/ERP-систем, BIM-технології, Big Data, IoT, 3D-друку, використання стратегічного контролінгу на базі цифрових платформ.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІНСЬКЕ РІШЕННЯ, ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ, ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ РІШЕННЯ, CRM/ERP-СИСТЕМИ, BIG DATA, IOT, ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ.

ABSTRACT

Text part of the qualification work for obtaining a master's degree: 84 pages, 24 figures, 23 tables, 72 sources.

The purpose of the work is to develop measures to improve management decisions at the enterprise, assess their effectiveness and substantiate recommendations for integrating digital tools into the process of making management decisions.

The object of the study is the process of making management decisions at the enterprise.

The subject of the study is theoretical approaches, methodological tools and practical measures regarding the impact of the process of making management decisions on increasing the efficiency of the enterprise.

Summary of the work:

The introduction justifies the relevance of the topic, formulates the research objectives, and defines the methodology and methods of the research

The first section defines the author's own vision of the definition of "management decision" based on the analysis of the approaches of scientists to the interpretation of this concept, and studies the types of management decisions according to various classification criteria. The stages, methods and technologies of developing management decisions are considered, as well as the transition from traditional decision-making technologies to innovative ones. Special attention in this section is paid to the digitalization of the management decision-making process as a modern innovative tool for increasing the efficiency of the enterprise.

In the second section, the analysis of the main financial and economic indicators and financial condition of LLC "BC "Construction Technologies" for 2022-2024 showed a positive trend in the growth of net income, gross profit, financial result from operating activities. However, a decrease in financial stability, asset profitability and the presence of high financial risk were identified. An

analysis of the management decision-making process at the enterprise showed that the management decided to implement the "innovation development" strategy, which is aimed at increasing the efficiency of the enterprise based on the use of innovative technologies.

The third section develops measures to improve management decision-making regarding the implementation of the “innovation development” strategy for LLC “BC “Construction Technologies”, and their economic efficiency is proven. Substantiated recommendations are made to enterprise managers regarding the integration of digital tools into the process of management decision-making, namely: the implementation of CRM/ERP systems, BIM technology, Big Data, IoT, 3D printing, and the use of strategic controlling based on digital platforms.

KEYWORDS: MANAGEMENT DECISION, DIGITAL TOOLS, DECISION-MAKING PROCESS, CRM/ERP SYSTEMS, BIG DATA, IOT, DIGITAL PLATFORMS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1 Наукові підходи щодо сутності управлінських рішень, їх види та процес прийняття.....	10
1.2 Методи та технології розробки ефективних управлінських рішень.....	19
1.3 Діджиталізація процесу прийняття управлінських рішень як сучасного інструменту підвищення ефективності підприємства.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БК «БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ».....	36
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2 Діагностика фінансового стану ТОВ «БК «Будівельні технології».....	43
2.3 Аналіз процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «БК «Будівельні технології».....	51
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «БК «БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ».....	62
3.1 Обґрунтування та розробка заходів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «БК «Будівельні технології»	62
3.2 Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	72
3.3 Рекомендації менеджерам ТОВ «БК «Будівельні технології» щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в контексті світового та європейського досвіду	75
ВИСНОВКИ.....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Актуальність теми. У сьогоденних умовах війни, розв’язаної рф проти України, надзвичайно важливим та актуальним є розробка управлінських рішень з метою підвищення ефективності й розвитку підприємства.

Сьогодні управлінцям підприємства в процесі прийняття важливих рішень потрібно застосовувати сучасні методи, моделі та технології, які сприятимуть підвищенню показників ефективності діяльності, забезпеченню фінансової стійкості, конкурентоспроможності та розвитку підприємства.

Дослідження важливих аспектів процесу прийняття управлінських рішень висвітлені у працях таких українських науковців, як: Карпенко Ю. В., Кобзар А. С. [14], Боровик М. В. [4], Кравченко М. О. [20], Лозовський О. М., Горшков М. А. [24], Мельник А.О., Винокуров Р. В. [25], Нестеренко Д. В. [33], Скопенко Н. С., Шеремет О. О. [54], Парій Л.В. [41], Яременко І. І. [68]. Але проблемні питання щодо розробки сучасних управлінських рішень, які сприяють підвищенню ефективності підприємства, недостатньо досліджені. У зв’язку із вищезазначеним тема дослідження є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка заходів удосконалення управлінських рішень на підприємстві, оцінка їх ефективності та обґрунтування рекомендацій щодо інтеграції діджитал-інструментів у процес прийняття управлінських рішень.

Для досягнення зазначеної мети визначені такі *завдання*:

- вивчити сутність управлінських рішень, їх види та процес прийняття;
- розглянути методи та технології розробки рішень;
- вивчити діджиталізацію у процесі прийняття рішень як сучасного інструменту, що підвищує ефективність підприємства;
- проаналізувати фінансовий стан ТОВ «БК «Будівельні технології»;
- провести аналіз прийняття рішень ТОВ «БК «Будівельні технології»;
- обґрунтувати заходи вдосконалення управлінських рішень для ТОВ «БК «Будівельні технології»;

- провести оцінку економічної ефективності запропонованих заходів;
- надати рекомендації менеджерам ТОВ «БК «Будівельні технології» щодо вдосконалення управлінських рішень.

Об’єкт дослідження – процес прийняття управлінських рішень на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні підходи, методичні інструменти та практичні заходи щодо впливу процесу прийняття управлінських рішень на підвищення ефективності підприємства.

Методологія і методи дослідження: теоретичний аналіз, системний аналіз, аналітичний метод, вертикальний метод, горизонтальний метод, структурний аналіз, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз, експертний метод, коефіцієнтний та графічний методи.

Інформаційна база дослідження: монографії, наукові статті, періодичні видання, публікації науковців за темою дослідження, аналітичні огляди будівельного ринку України за 2021-2025 роки, ресурси Internet, фінансова звітність.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці заходів удосконалення управлінських рішень, які підвищують ефективність підприємства та обґрунтуванні рекомендацій менеджерам підприємства щодо інтеграції діджитал-інструментів у процес прийняття управлінських рішень.

Практичне значущість результатів полягає у можливості реалізації зазначених заходів та рекомендацій в процес прийняття управлінських рішень для ТОВ «БК «Будівельні технології» та інших підприємств в Україні, як під час війни, так і після її закінчення.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота включає вступ, три розділи з підрозділами, висновки, список використаних джерел.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРИЙНЯТТЯ ЕФЕКТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Наукові підходи щодо сутності управлінських рішень, їх види та процес прийняття

Сьогодні в умовах війни стабільне функціонування підприємства залежить від управлінських рішень, що спрямовані на досягнення певних цілей та його подальшому розвитку.

Саме ефективні управлінські рішення є важливою складовою будь-якої управлінської діяльності. Від якості управлінських рішень залежить успіх діяльності підприємства у майбутньому.

Необхідність розробки ефективних рішень виникає у зв'язку із змінами зовнішнього середовища (врегулювання дій партнерами) та внутрішнього (залучення інвестицій) середовища підприємства. Отже, управлінські рішення є реакцією на зовнішнє та внутрішнє середовище та повинні бути спрямовані на вирішення проблем, що притаманні будь-якому підприємству.

В процесі вибору управлінського рішення менеджерам необхідно ретельно аналізувати необхідну інформацію, розробляти декілька варіантів досягнення певної мети на основі побудови прогнозів, врахування можливих ризиків та вибору оптимального варіанту [4, с. 8].

Менеджерам підприємства майже щодня доводиться схвалювати ті чи інші рішення. В процес розробки ефективних рішень необхідно залучати наукові підходи та методи.

В сучасної наукової літературі немає однозначності у визначенні сутності «управлінське рішення». Підходи науковців щодо сутності дефініції «управлінське рішення» наведені у табл.1.1.

Таблиця 1.1

Підходи науковців щодо сутності дефініції «управлінське рішення»

Автор, джерело	Визначення сутності дефініції «управлінське рішення»
Карпенко Ю. В., Кобзар А.С. [14, с.152]	«результат вибору суб'єктом управління дій, спрямованих на рішення певної задачі, що застосовує аналіз проблеми та її вирішення»
Боровик М. В. [4, с.8]	«творчий акт суб'єкта управління, що визначає програму дій щодо ефективного рішення проблеми на основі аналізу даних»
Кравченко М. О., Голюк В. Я. [20]	«вид управлінської діяльності, спрямованої на підвищення показників ефективності підприємства»
Лозовський О.М., Горшков М.А. [24]	«процес, пов'язаний з дією управлінця на основі навичок, досвіду, дослідження та запланованого результату, що визначають вибір цілі на довгострокову перспективу».
Мельник А.О., Винокуров Р.В. [25]	«процес вибору найбільш оптимальної стратегії дії з множини альтернатив, спрямованих на досягнення цілей».
Нестеренко Д. В. [33, с. 29]	«результат вибору суб'єктом управління найкращої альтернативи, спрямованої на розв'язання певної управлінської проблеми»
Скопенко Н.С., Шеремет О. О. [54, с. 51]	«результат управлінської дії, що на вирішує поточні, тактичні або стратегічні завдання»
Парій Л.В., Кубрак А.О. [41, с. 78]	«це процес систематичного оцінювання інформації, спрямований на досягнення поставленої цілі в перспективі»
Яременко І.І. [68, с.57]	«це результат конкретної управлінської діяльності менеджменту».

Джерело: складено автором на основі [4; 14; 20; 24; 25; 33; 41; 54;68].

Аналіз табл. 1.1 дозволяє виділити такі підходи науковців щодо визначення сутності дефініції «управлінське рішення», як:

- вибір (творчий акт) суб'єктом управління способу дій (програми) щодо ефективного вирішення певної проблеми (Карпенко Ю. В., Кобзар А.С., Боровик М. В.);
- вид управлінської діяльності, спрямованої на підвищення показників ефективності підприємства (Кравченко М. О., Голюк В. Я.);

– процес вибору оптимальної стратегії дії з множини альтернатив, спрямованих на досягнення цілей (Лозовський О.М., Горшков М.А. Мельник А.О., Винокуров Р.В., Парій Л.В., Кубрак А.О.);

– результат управлінської дії (діяльності), спрямований на вирішення завдань (Скопенко Н.С., Шеремет О. О., Яременко І.І.).

Аналіз підходів науковцями щодо сутності визначення дефініції «управлінське рішення» дозволяє сформулювати власне бачення цього поняття. Управлінське рішення – оптимальний вибір суб'єктом управління сучасних методів, інструментів та стратегій, спрямований на досягнення намічених цілей та підвищення ефективності підприємства.

Управлінське рішення формується в процесі аналізу проблемних ситуацій, дій та інформації, а також розробки прогнозних показників діяльності, обґрунтування та вибору альтернативи із декілька варіантів з метою досягнення певних цілей в управлінні підприємством.

Сьогодні менеджери повинні враховувати вплив управлінського рішення на розвиток та імідж підприємства, оскільки ефективні управлінські рішення забезпечують його стійкість, розвиток і конкурентоспроможність.

Процесу прийняття ефективних управлінських рішень сприяють такі основні якості менеджерів, як:

- раціональне мислення (базується на логічному мисленні);
- відданість та відповідальність;
- цілеспрямованість;
- узгодженість рішень з цілями та стратегіями підприємства;
- позитивний світогляд;
- стійкість та креативності [47].

Управлінські рішення класифікують за різними ознаками, що дозволяє виявити їх види.

Основні види управлінських рішень наведені на рис.1.1.



Рис. 1.1. Види управлінських рішень за класифікаційними ознаками

Джерело: складено автором на основі [12;16;33; 47; 58; 59].

Як бачимо із рис. 1.1, виділено 11 видів управлінських рішень. Для кожного виду рішень розробляється інформація, яка орієнтує менеджера у виборі кращого варіанту. Отже, класифікація управлінських рішень дозволяє виявити особливості окремих видів.

Під прийняттям управлінських рішень розуміють їх розробку та вибір (прийняття) рішення із декількох альтернативних варіантів. Етапи прийняття управлінського рішення подано на рис. 1.2.

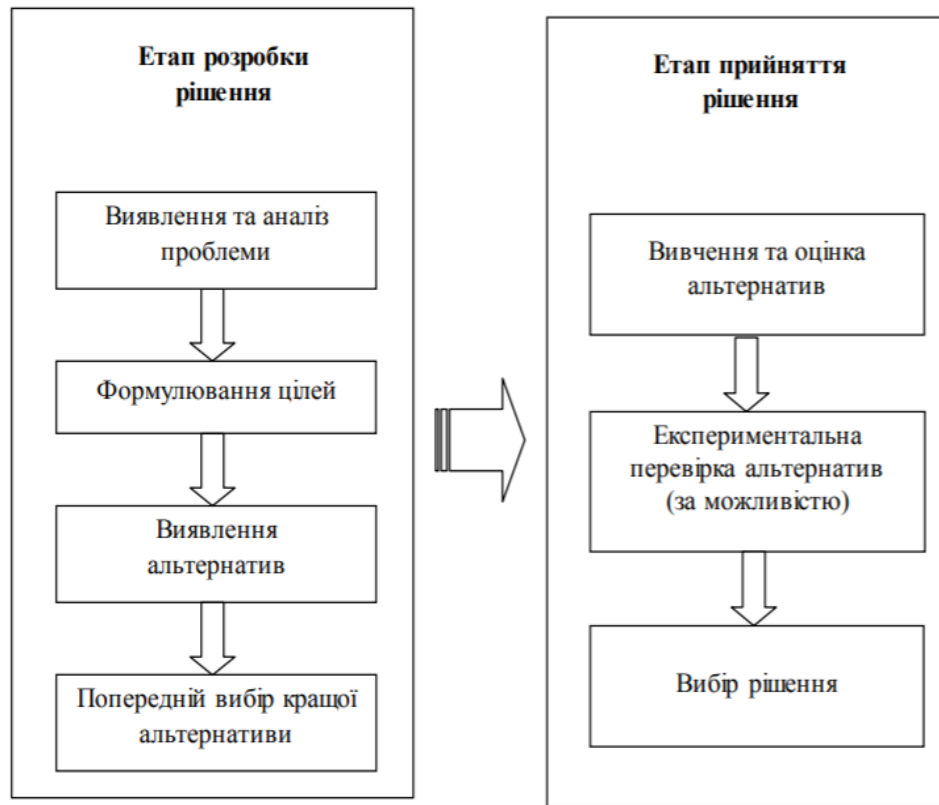


Рис. 1.2. Етапи прийняття управлінського рішення [41, с.76]

Як вказано на рис. 1.2, процес прийняття управлінського рішення включає 7 етапів (4 етапів розробки та 3 етапів прийняття).

Розглянемо спочатку етапи розробки управлінського рішення.

Перший етап. На цьому етапі аналізується проблемна ситуація, що виникла на підприємстві. Аналіз проблеми повинен виявити причини її виникнення, ідентифікувати дану ситуацію та визначити на можливості (ресурси, фінанси) для її розв’язання.

Другий етап. Формулювання цілей. Менеджер визначає чіткі цілі для вирішення проблеми. Для цього використовуються «методи простого переліку цілей, що дозволяє оцінити ступінь їх досягнення» [43, с. 13].

Третій етап. Виявлення альтернатив.

Формування набору альтернатив та визначення критеріїв ефективності з метою вибору кращої альтернативи. [54, с. 53].

Технології генерування альтернатив досить різноманітні, а саме: це певні методи індивідуального пошуку (аналогій, інверсії та інші), а також методи колективного пошуку (мозкова атака).

Четвертий етап. Попередній вибір альтернативи. Провідні фахівці повинні вибрати кращі варіанти рішень для більш ґрунтовного аналізу. Потім відсіваються більш «слабкі» варіанти альтернатив.

У процесі розробки управлінського рішення «встановлюється порядок здійснення окремих операцій, пов'язаних зі збиранням, обробкою, аналізом інформації» [5, с.15].

Далі розглянемо етапи прийняття рішення.

Перший етап. Вивчення та оцінка альтернатив. Спочатку оцінюється кожна альтернатива, а потім – можливість її реалізації.

На цьому етапі аналізуються переваги та недоліки кожного варіанту, прогнозуються ризики. У процесі відбору альтернатив менеджер може використовувати деякі із таких основних груп критеріїв, як:

- економічні (рентабельність, собівартість, прибутковість);
- технологічні (надійність, якість, термін експлуатації);
- ергономічні (безпека, зручність);
- екологічні (екологічні стандарти, екологічний моніторинг) [43, с. 14].

Другий етап. Експериментальна перевірка альтернатив. Перевірка проводиться у випадку, коли менеджер не впевнений у виборі найкращого варіанту й при цьому є додаткові ресурси (матеріальні) для перевірки.

Третій етап. Вибір рішення. За результатами аналізу та перевірки менеджер приймає остаточне рішення щодо ухвалення найкращого варіанту.

Слід зауважити, успіх в прийнятті ефективного рішення залежить від досвіду, знань кваліфікованих експертів і мистецтва менеджера оцінити проблемну ситуацію та прийняти єдине правильне рішення.

Однією із найпоширеніших тенденцій щодо прийняття рішень є їх стандартизація у нотації BPMN (рис. 1.3).

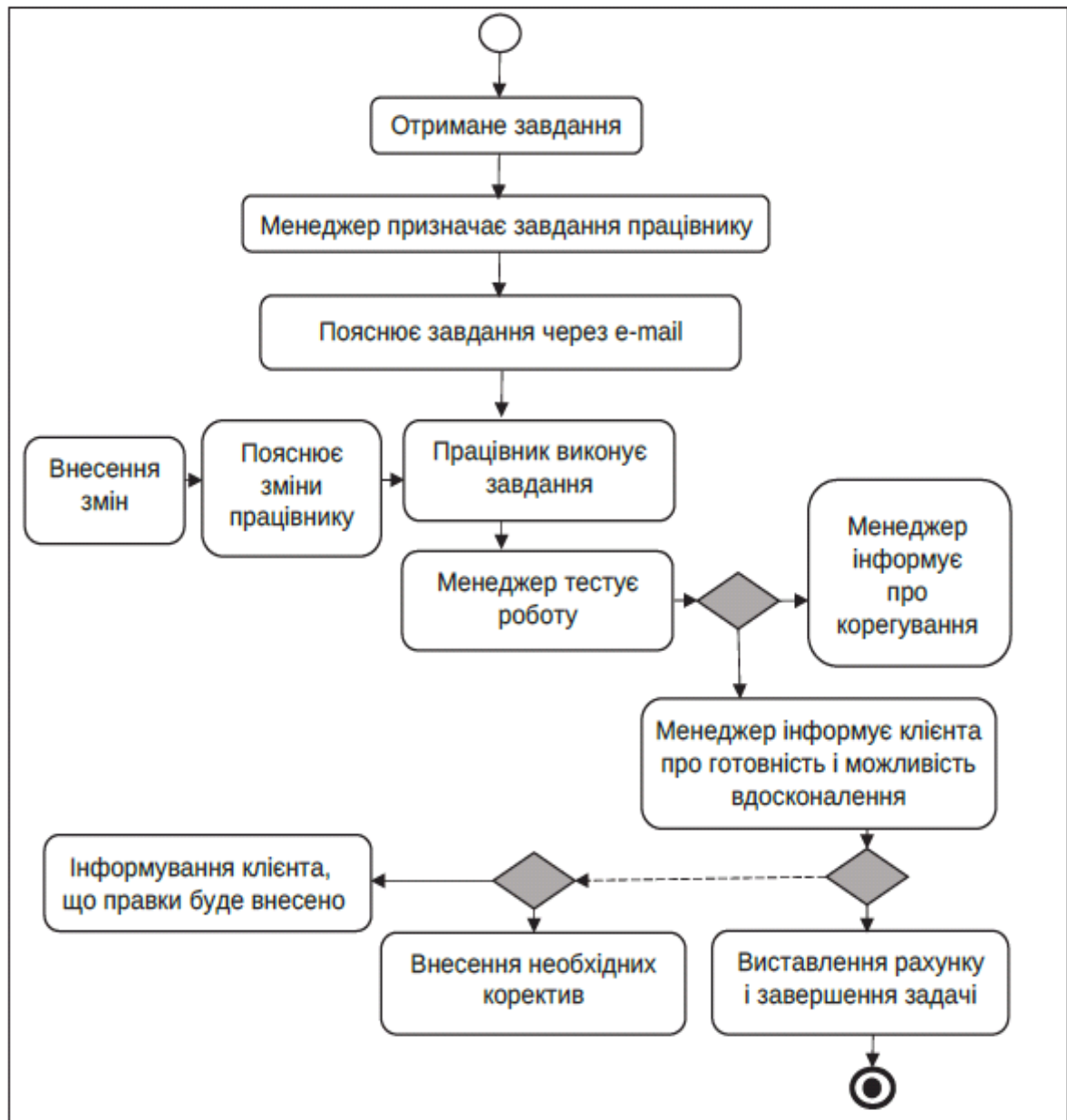


Рис. 1.3. Реалізація рішення щодо виконання завдання у BPMN [20]

Наведена на рис. 1.3 схема – моделювання завдання щодо внесення змін (коректив) та їх тестування. Отже, реалізація управлінського рішення зводиться до єдиного стандарту, що підвищує швидкість його вирішення.

В Україні для стандартизації управлінських рішень у BPMN найбільше використовують фармацевтичні та логістичні підприємства з широким спектром циклічних процесів [20; 31; 48].

На рис. 1.4 визначені такі види ефективності управлінського рішення, як: організаційна, економічна, технологічна, соціальна, психологічна, правова, екологічна, етична, політична [45, с. 26].

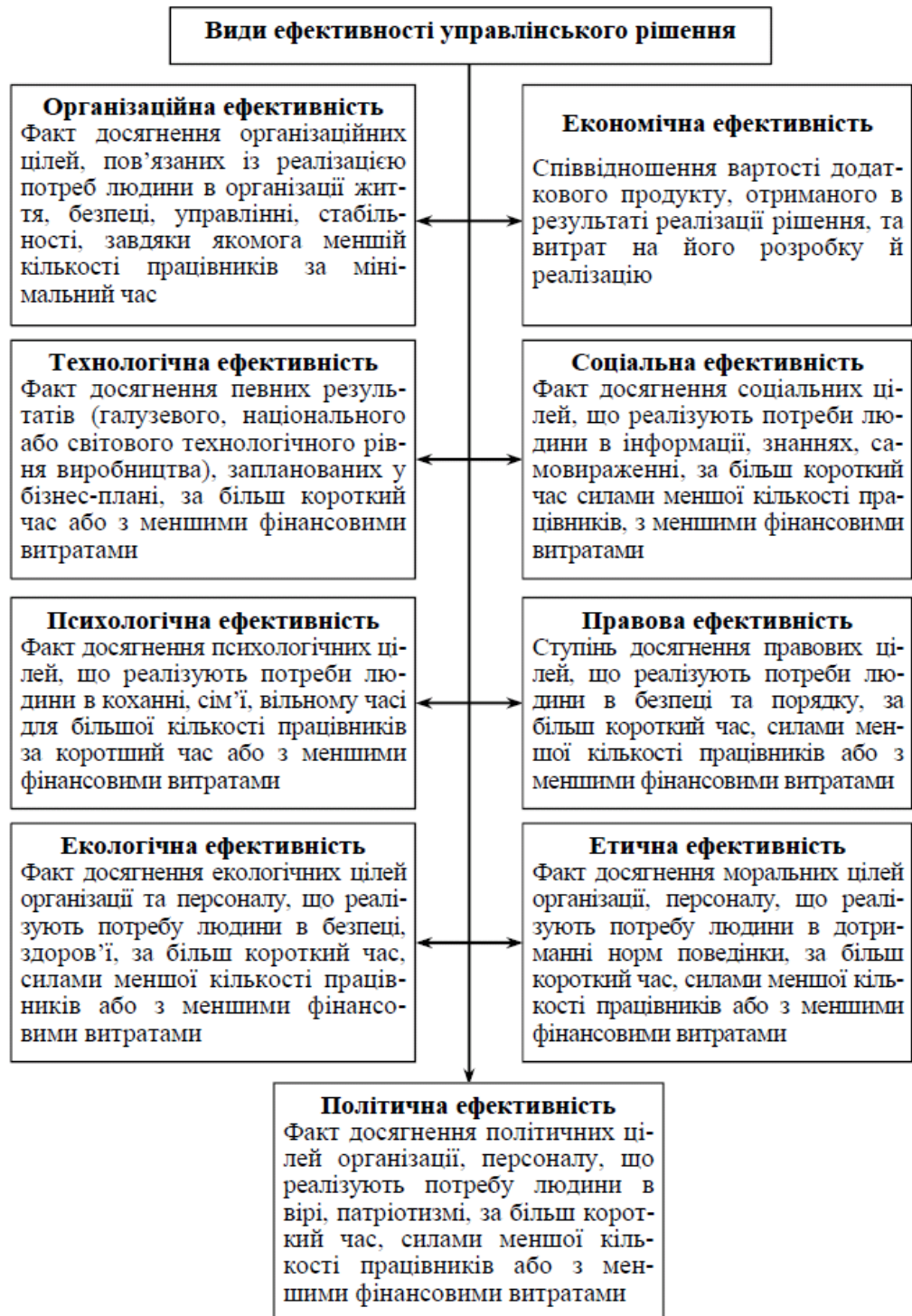


Рис. 1.4. Види ефективності управлінських рішень [45, С. 26]

Організаційна ефективність є результатом досягнення цілей за рахунок вдосконалення організаційної структури підприємства, скорочення чисельності персоналу, зниженні часу.

Технологічна ефективність є результатом досягнення технології та техніки (галузевої, національної, світової) виробництва з меншими витратами або за більш короткий час [24]. Результатом технологічної ефективності може бути впровадження новітньої технології, яка підвищує якість продукції.

Соціальна ефективність полягає у досягненні цілей, що реалізують соціальні потреби персоналу у знаннях, самовираженні.

Екологічна ефективність – досягнення екологічних цілей підприємства та персоналу, що реалізують їх потреби у безпеці та здоров'ї [55].

Економічна ефективність визначається як співвідношення вартості додаткової продукції або послуги до витрат. Результатом може бути зростання прибутку, зменшення витрат [29].

Правова ефективність – це ефективність, яка досягає юридичних цілей працівників і підприємства за короткий час або з меншими витратами. Ефективність від такого виду виражається безпечній, стабільній роботі, а також у взаємовідносинах з контрагентами, держслужбами.

Ефективність прийнятого рішення рекомендують оцінювати, як результат, виражений в обсязі коштів рішення: оцінюється економічними показниками та категоріями.

Для оцінки ефективності, наприклад, місцевого державного органу влади використовується сукупність якісних показників і їхній внесок у кінцевий результат [1].

Показники ефективності використовують економію витрат (інформаційних ресурсів, людського капіталу, технологій).

Отже, ефективність управлінського рішення є «здатністю управлінця використовувати необхідні ресурси і залучати нові для досягнення цілей за допомогою максимальної мінімізації витрат та досягнення максимально можливого прибутку» [24].

1.2. Методи та технології розробки ефективних управлінських рішень

В науковій літературі існує значна кількість методик, моделей та технологій для аналізу та обґрунтування ефективних управлінських рішень. Найпоширеніші методи розробки та прийняття рішень подано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Найпоширеніші методи розробки та прийняття управлінських рішень

Назва методу	Коротка характеристика методу
Аналітичний	Аналітичний метод – цілеспрямована організація способів менеджера, що аналізує складові частини об'єкту та об'єднує результати.
Статистичний методи	Базується на екстраполяції тенденцій зміни конкретного показника за певний проміжок часу.
Метод Дельфі	Експертизи повторюють, доки думки експертів будуть узгоджені
Вагових коефіцієнтів	Для кожного рішення визначається ваговий коефіцієнт (значимості) та обирається рішення з найбільш значимим коефіцієнтом.
Метод аналогій	Спрямований на виявленні спільних закономірностей розвитку різних процесів: на цій підставі менеджери будують прогнози.
Метод сценаріїв	Створення різних сценаріїв за кожним рішенням щодо розгортання подій. Розглядаються різні сценарії та обираються найкращі варіанти.
«Дерева рішень»	Метод оцінювання найбільш ймовірних значень результатів залежно від варіантів рішень: визначення й графічне зображення шляхів за ймовірними подіями.
Експертних оцінок	Оснoваний на використанні знань і досвіду експертів з вирішення складних проблемних ситуацій.
Імітаційне моделювання	Метод вирішення складних проблем на відміну від класичних оптимізаційних моделей.
Метод теорії ігор	Гру описують правила, які визначають, що роблять гравці за всіх можливих обставин. Гра складається з ходів, які виконують гравці.
Мозковий штурм.	Метод генерації великої кількості ідей. Полягає у обміні ідеями та варіантами вирішення проблеми.
Монте-Карло (імітаційне моделювання)	Використовується для аналізу великої кількості чинників ризику, що виникають в різних сферах управлінської діяльності та з метою прогнозування ризиків.

Джерело: складено автором на основі [12; 18; 26; 30; 43; 52; 57; 45; 64; 65].

Розглянемо далі деякі з наведених у табл. 1.2 більш детально.

Аналітичний метод – робота менеджера з аналітичними даними й одержання результату у вигляді формул, графіків, логічних виразів [45, с. 61].

Статистичні методи реалізуються на основі збору статистичних даних та застосовують на стадії розробки й стадії вибору рішень. Для багатомірних вибірок застосовують кореляційно-регресійний, спектральний та інші види аналізу. Даний метод найбільш точно оцінює ступень ризику.

Метод Дельфі – збір інформації на основі опитувальників. Його суть полягає у тому, що після кожного проведеного туру, анкети опрацьовуються та оголошуються результати. У другому турі відповідь, що відрізняється від інших, аргументується [45, с. 284].

Аналіз чутливості – дослідження залежності загального показника від зміни значення одного параметра. Потім перераховується нове значення (звичайно береться невеликий діапазон змін – на рівні 5-10%). Метод дає змогу визначити найвпливовіші параметри, які формують результат, а також оцінити, як зміна одного чинника впливає на рішення менеджера [52].

Метод порівнянь є полягає у виборі переваги із альтернатив. Метод використовує матрицю порівнянь, по рядках і стовпцях якої перелічуються порівнювані альтернативи. Експерт повинен зробити найкращий вибір за певними перевагами або критеріями.

Метод сценаріїв – це метод створення прогнозів (сценаріїв) за кожним рішенням. Дозволяє поєднати метод аналізу чутливості певного показника, що передбачає виділення декількох окремих розвитку подій.

Метод «дерева рішень» – оцінювання найбільш ймовірних результатів залежно від варіантів управлінських прийняття рішень. «Дерево рішень» – схема з альтернативними варіантами розвитку подій. Метод ґрунтується на побудові просторово-орієнтованого графіка, що відображає послідовність та умови реалізації рішень. Отже, проходячи уздовж «гілок дерева», можна оцінити всі ймовірні варіанти досягнення кінцевого результату й вибрати із них оптимальний [20].

На рис. 1.5 схематично наведено «дерево рішень» для виходу на ринок нового продукту.

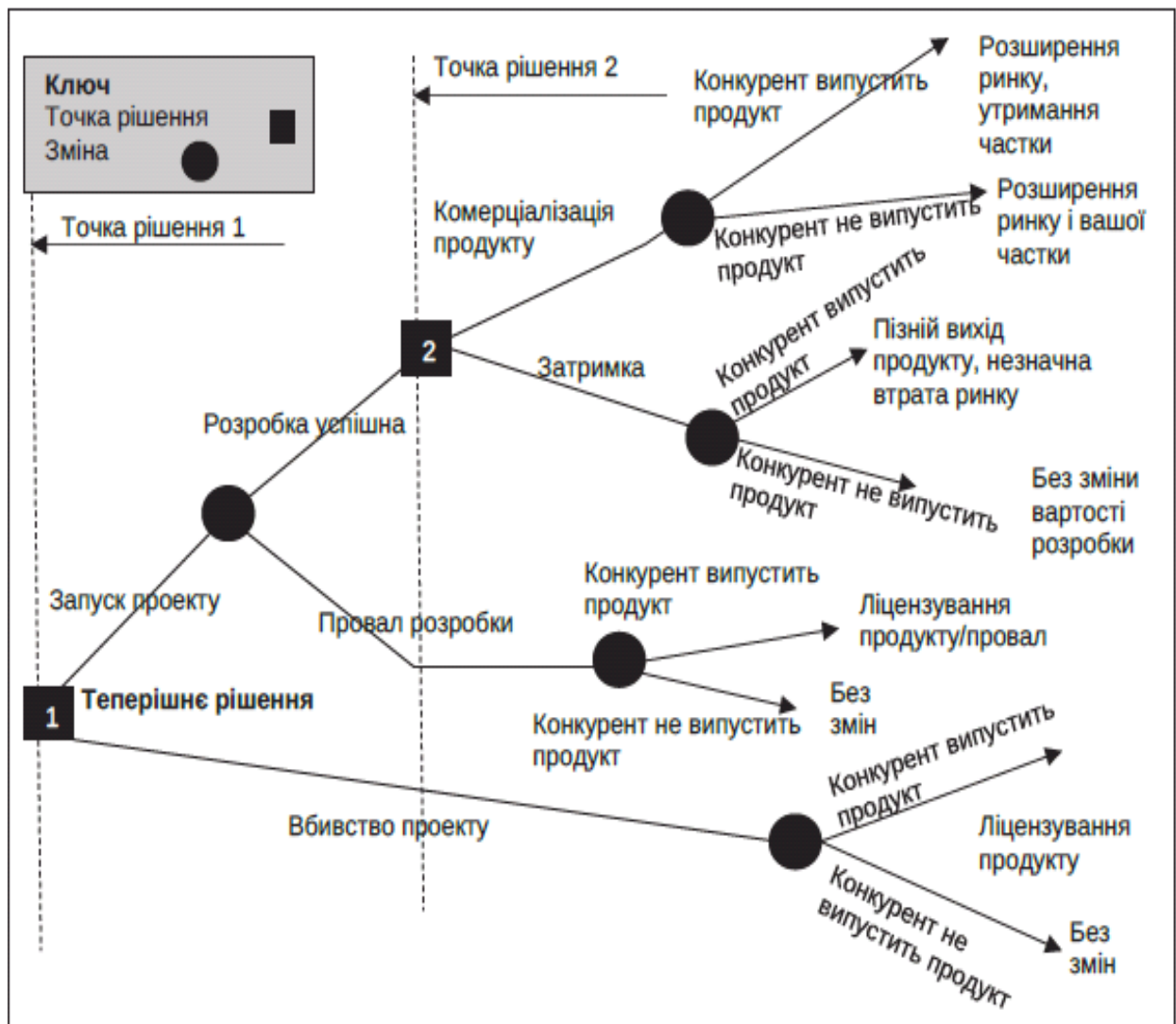


Рис. 1.5. Приклад «дерева» рішень з альтернативними варіантами [20]

Як бачимо із рис. 1.5, оцінка теперішнього рішення та альтернативних варіантів (запуск або провал проекту) розвитку подій дає можливість менеджеру врахувати усі ймовірні варіанти та обрати найкраще рішення.

Метод експертних оцінок використовують у випадку, коли інші методи не відповідають на запитання, оскільки не зрозуміли залежності між процесами і сутність проблеми. Цей метод у поєднанні зі статистичними дає високі результати [64, с. 56].

Імітаційне моделювання полягає у розробці моделі, що характеризує процеси за важливими показниками. Імітаційні методи допомагають менеджерам здійснити оптимальний вибір у випадку складних проблем [13].

Теорія ігор. Існують ситуації, коли виникає необхідність розробки рішень в умовах ризику. Даний метод використовує принцип «мінімаксу»: отримання максимального результату з мінімальними витратами.

Мозковий штурм є методом, який допомагає знаходити креативні управлінські рішення. Менеджери використовують цей метод з метою покращення генерації ідей та активізації пошуку ефективних рішень [30].

Монте-Карло. Моделювання здійснюється таким чином: визначається сукупність розрахункових параметрів, а потім кожному з них присвоюється ймовірність і розраховується інтегральний показник ризику [45, с. 286].

Слід зауважити, що метод Монте-Карло використовується в складних для прогнозування випадках, а також поєднує метод аналізу чутливості та аналізу сценаріїв.

Науковці вважають, що вибір конкретних методів та моделей розробки управлінських рішень залежить від:

- проблемної ситуації;
- вимог до кінцевих результатів;
- достовірної інформації,
- доступних ресурсів.

Кожен із методів не позбавлений недоліків. А тому менеджери найчастіше використовують різні методи у комплексі.

Сьогодні цифровізація процесу прийняття управлінських рішень сприяє покращенню якості та ефективності прийнятих рішень, підвищуючи при цьому точність, швидкість і надійний захист баз даних та інформаційних масивів за допомогою цифрових технологій.

Якість прийнятих рішень залежить від впровадження на підприємстві ІТ-технологій у управлінні бізнес-процесами.

Перехід від традиційних технологій прийняття управлінських рішень до цифрових технологій схематично зображено на рис. 1.6.

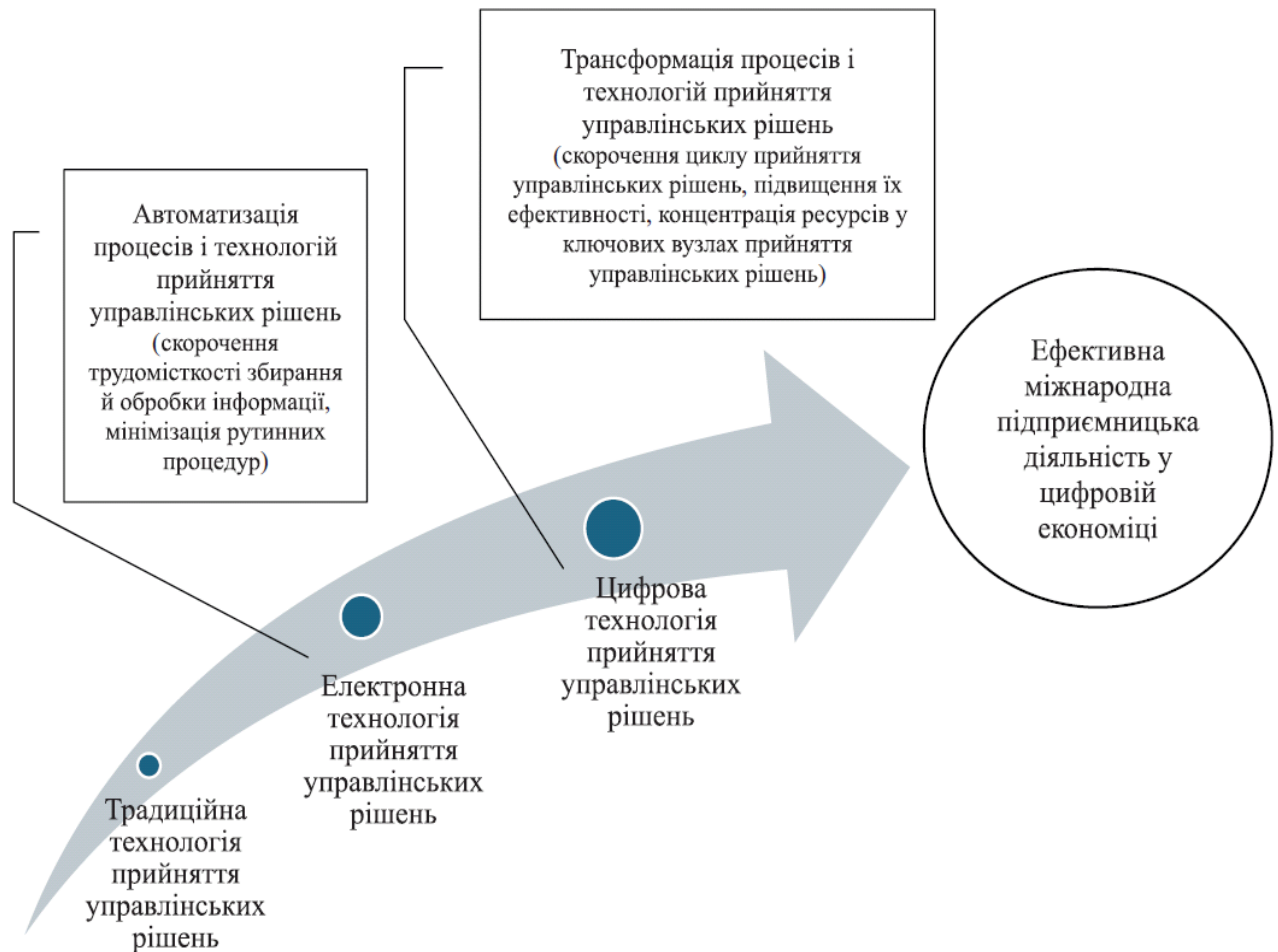


Рис. 1.6. Перехід від традиційних технологій прийняття управлінських рішень до цифрових [62, с. 110].

Як бачимо із рис. 1.6, трансформація процесу прийняття управлінських рішень при переході від традиційних технологій до цифрових сприяє підвищенню їх ефективності, а саме: точності прийняття рішень; зниженню витрати на робочий процес; скороченню циклу прийняття рішень; концентрації ресурсів у вузлах прийняття рішень [49, с. 168].

Цифрова трансформація – процес використання цифрових технологій у різні аспекти бізнесу з метою отримання переваги над конкурентами [27]. Цифрова трансформація є багатогранним процесом, який має бути

формульованим власником (стейкхолдерами) та професійними фахівцями-практиками з цифрової трансформації [44].

Інтеграція новітніх технологій в процес прийняття управлінських рішень підвищує їх ефективність, що забезпечує стабільне функціонування і розвиток підприємства (рис. 1.6).

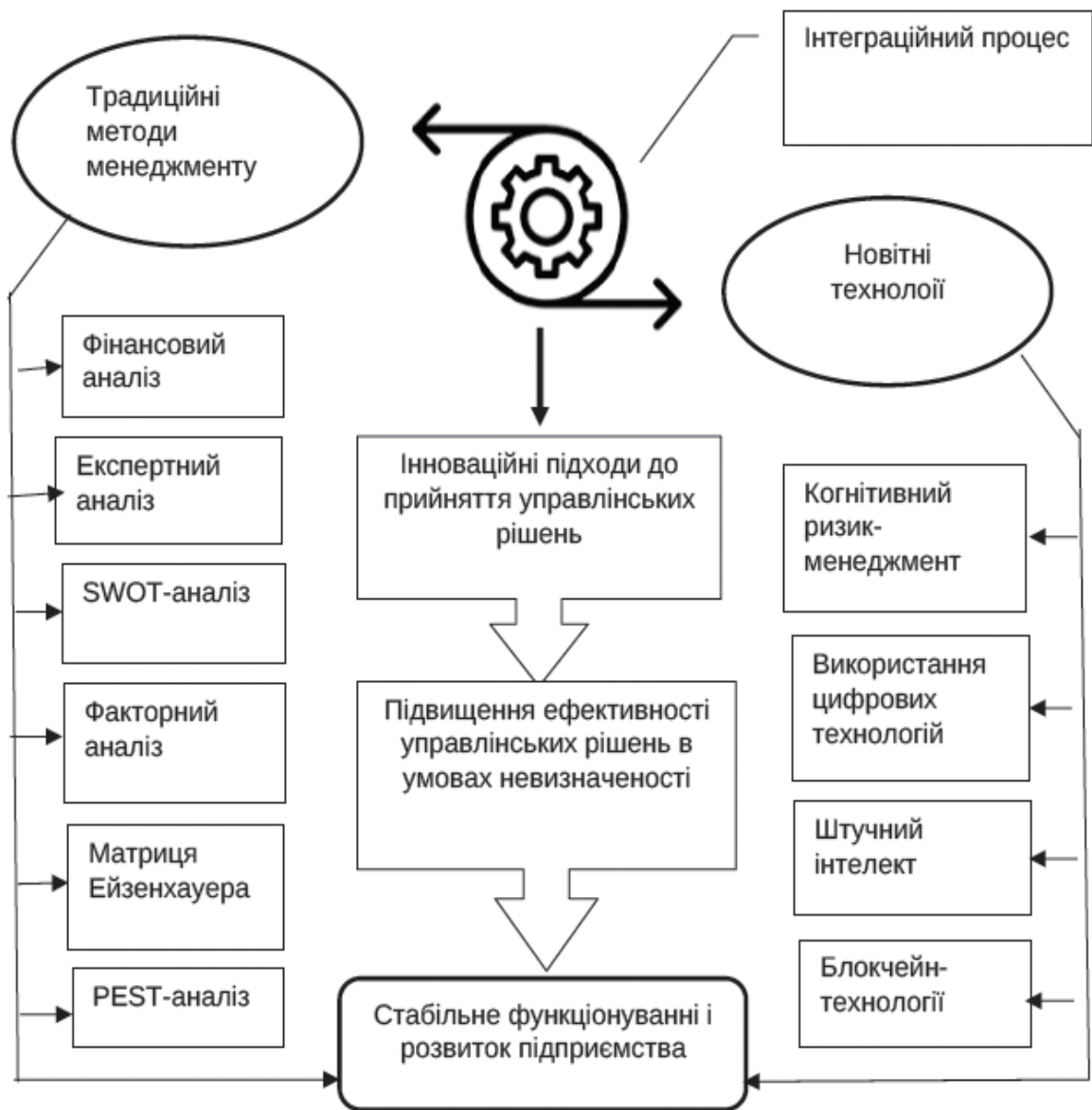


Рис. 1.7. Процес формування інноваційних підходів до підвищення ефективності управлінських рішень [60].

На рис. 1.7 зображено вплив переходу від традиційних методів (фінансовий аналіз, PEST-аналіз) до новітніх технологій (блокчейн-технології) та їх застосування у процесі схвалення рішень.

Отже, інтеграція новітніх технологій у процес прийняття рішень підвищує їх ефективність навіть в умовах невизначеності, а, отже, сприяє стабільному функціонуванню й подальшому розвитку підприємства.

Цифрові технології допомагають підприємствам розробити бізнес-стратегію для досягнення бажаного результату. Науковці вважають, що ключем до оцінки цифрової зрілості є вимірювання здатності підприємства «швидко адаптуватися до нової проривної технології, ринкової тенденції, конкурента чи іншого важливого фактора» [7, с. 149].

Одним із поширених інноваційних методів управління є когнітивний ризик-менеджмент, якій базується на інноваційних методах аналізу даних та відтворює процеси мислення людини. Такі технології дозволяють:

- цифровізувати процес аналізу великих обсягів даних;
- швидко ідентифікувати ризики;
- вчасно уникнути або мінімізувати ризики;
- прийняти ефективне рішення.

Сьогодні в умовах війни важливим інструментом у процесі прийняття ефективного рішення є блокчейн-технології, що забезпечують збереження та безпеку баз даних. Блокчейн-технології сприяють:

- прозорості й достовірності інформації (усі учасники мають доступ до інформації, яку неможна змінити);
- ефективному управлінню довгостроковими ризиками,
- моделюванню ризиків і формуванню довгострокових стратегій;
- підвищенню довіри між учасниками, що (всі дії можуть у будь-якої момент перевірені) [60].

Основними методами та інструментами оцінки ефективності рішень є:

- фінансовий аналіз: оцінка впливу рішення на фінансові показники підприємства;
- SWOT-аналіз: вивчення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних з рішенням. Такий аналіз допомагає менеджерам визначити основні переваги підприємства, усунути його слабкі сторони та

використати можливості та нейтралізувати загрози, що значно підвищити ймовірність успіху у досягненні цілей;

- аналіз ризиків: оцінка ризику та наслідків від негативних подій під час реалізації рішення;

- експертне оцінювання: залучення експертів для оцінки якості та ефективності рішення;

- КРІ (ключові показники ефективності): розрахунок та аналіз певних та обмежених у часі показників ефективності [25].

Оцінка управлінських рішень має бути кількісною та якісною. До якісних показників, які можуть бути використані для аналізу прийняття управлінських рішень, науковці також відносять:

- раціональність розподілу ресурсів;

- науково-технічний рівень управління (наукові методи) [48];

- врахування інтересів підприємства [32, с. 114].

Отже, необхідно враховувати не лише фінансові, технологічні та операційні показники, але й такі фактори, як:

- задоволеність клієнтів,

- ступень відповідності прийнятих рішень інтересам персоналу,

- імідж підприємства,

- використання інтелектуальних ресурсів та інновацій.

Науковці вважають, що використання сучасних технологій в процес прийняття управлінських рішень дозволяє отримати більші альтернативних варіантів щодо вирішення проблемних ситуацій, а, отже, прийняти більш ефективні рішення.

Інтеграція інновацій у процес прийняття рішень підвищує їх точність, збереження інформації, ідентифікацію ризиків, що підвищує ефективність та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, прийняття ефективних управлінських рішень досягається шляхом впровадження сучасних моделей, інновацій та технологій розробки, аналізу та вибору рішень менеджерами.

1.3. Діджиталізація процесу прийняття управлінських рішень як сучасного інструменту підвищення ефективності підприємства

Сьогодні дієвим інструментом, що сприяє підвищенню ефективності підприємства є діджиталізація процесу прийняття управлінських рішень.

У Оксфордському словнику англійської мови діджиталізація – це «процес перетворення даних у цифрову форму» [3, с. 32].

У сучасної наукової літератури виділені декілька підходів щодо визначення сутності «діджиталізація».

Ж.П. Клерк трактує діджиталізацію як «процес створення цифрової версії аналогових речей, який надалі може бути використаний для досягнення цілей» [69]. Науковець також вважає, що діджиталізація використовує цифрові дані та технології з метою підвищення прибутку, покращення бізнес-процесів та переваг у господарської діяльності.

Кравчук І.І., Лавриненко С. О. та Зіленська А. М. визначають діджиталізацію як «переформатування інформації у цифровий формат за допомогою використання комп'ютерних технологій з метою підвищення ефективності діяльності підприємства» [21].

У багатьох працях діджиталізація трактується як «процес використання цифрових технологій для оптимізації систем управління діяльністю» [8]. Основна мета діджиталізації – оптимізація бізнес-процесів управління, підвищенні конкурентоспроможності та ефективності підприємств [27, с. 86].

Аналіз підходів науковців щодо визначення сутності «діджиталізація» дозволяє прийти до висновку, що діджиталізація є сучасним інструментом із використанням ІТ-технологій та інноваційних рішень, спрямованим на розвиток інновацій, оптимізацію бізнес-процесів та підвищення ефективності підприємства. Діджиталізація бізнес-процесів є необхідною умовою для виживання та розвитку українських підприємств під час війни [62, с. 74].

Сьогодні пріоритетним напрямком розвитку українських підприємств є діджиталізація процесів управління.

Успішна діджиталізація передбачає впровадження на підприємстві таких найпоширеніших ІТ-технологій та інноваційних рішень, як:

- Big Data: технологія обробки масивів даних із великими обсягами (наприклад, допомагає «відбирати дані про постачальників, покупців, прогнозувати їх поведінку» [59]). Big Data дозволяє підприємствам створювати персоналізовані маркетингові кампанії, що підвищує ймовірність утримання клієнтів та залучення нових [19];

- ШІ (штучний інтелект): обробляє інформацію в реальному часі, що дозволяє управлінцям швидко реагувати на будь-які зміни;

- хмарні технології: забезпечують доступ і зберігають великі масиви даних, створюють он-лайн канали комунікації між підрозділами;

- IoT (Інтернет речей): є мережею цифрових пристроїв, забезпечує зв'язок між системами для збору даних та діджиталізації процесів;

- блокчейн-технологія: безпечна платформа для зберігання та перевірки інформації, проектів, документів, фінансових операцій;

- КФС (кіберфізичні системи): інтелектуальні системи («розумне виробництво», «розумні будівлі»), діючі на основі комп'ютерних алгоритмів та пов'язані із мережею Інтернет і користувачами [10];

- цифрові платформи та CRM&BPM-системи: застосовуються з метою інтегрування каналів, допомагають в управлінні налагодження відносин з клієнтами та партнерами, зберігають клієнтські дані (бази), допомагають у веденні бізнесу [8].

Розглянемо далі деякі з наведених ІТ-технологій.

Big Data використовують наступні інструменти та алгоритми:

- алгоритми цифрового навчання, таких, як: «дерево рішень»; лінійна регресія; нейронні мережі, що необхідні для моделювання прогнозів і встановлення тенденцій;

- інструменти інтелектуального аналізу даних. RapidMiner, KNIME і Weka є прикладами програмного забезпечення для інтелектуального аналізу даних. Ці інструменти розпізнають взаємозв'язки і тенденції за інформацією,

що покращує точність прийняття управлінських рішень;

– платформи бізнес-аналітики. Деякі з платформ бізнес-аналітики, наприклад, QlikView, пропонують інформаційні панелі та інструменти візуалізації, які дають менеджерам приймати рішення на основі ретельного вивчення тенденцій. На платформах QlikView є доступний функціонал, що допомагає будувати унікальні презентації з діаграмами та графіками для візуалізації ефективності бізнесу для розвитку діяльності підприємства.

Аналітика даних та Big Data сприяють вищій точності прогнозів розвитку ринку та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [46].

Штучний інтелект може легко надати менеджеру необхідну кількість інформації та створити різні сценарії розвитку управлінських рішень.

У табл.1.3 наведені аналітичні можливості штучного інтелекту, що застосовуються в процесі прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.3

Аналітичні можливості штучного інтелекту у прийнятті рішень

Можливість	Особливості використання
Аналіз великих обсягів даних	Аналіз даних з різноманітних джерел, а також соціальних мереж, веб-трафіків, транзакцій. Це допомагає виявляти приховані тенденції.
Розробка прогнозів	Розрахунок прогнозу подальших трендів за статистичними даними. Це допомагає керівникам схвалити зважені рішення.
Моніторинг ринку й клієнтів	Моніторинг умов ринку та поведінки клієнтів задля кращого розуміння вимог ринку.
Візуалізація даних	Створення візуалізації даних та інформаційних панелей сприяють швидкому прийняттю рішень.
Управління ризиками	Використовується для аналізу та всебічної оцінки фінансових ризиків та способів їх мінімізації.

Джерело: складено автором на основі [28 с. 84], [11 с. 57].

Слід зауважити, що в процесі прийняття рішень менеджери можуть використовувати штучний інтелект для оцінки ризиків інвестицій,

прогнозування економічних показників, аналізу даних. Це сприяє швидкому реагуванню на зміни та прийняття рішення у реальному часі. Штучний інтелект також «дозволяє знизити трудомісткість управління, витрати на прийняття рішень, кількість помилок та підвищить ефективність управління підприємством» [11 с. 60].

Вважаємо, що застосування штучного інтелекту на підприємстві сприятиме більш точному визначенню фінансових показників із урахуванням ризиків, а також прийняттю ефективних управлінських рішень.

Однією з ключових ІТ-технологій в менеджменті є хмарні технології, які дозволяють надійно зберігати великі масиви даних, а також додатки в мережі Інтернет.

Деякі з найбільш відомих хмарних технологій, які сьогодні використовуються на підприємствах, наведені на рис. 1. 8.

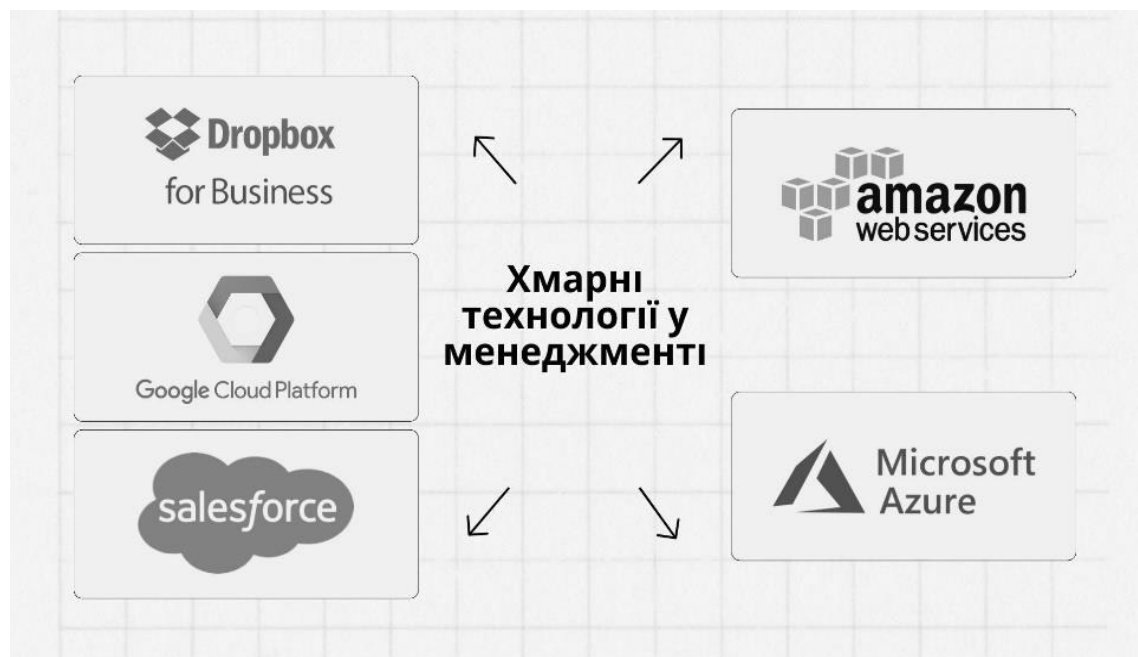


Рис. 1.8. Хмарні технології у менеджменті [28, с. 81]

Розглянемо далі деякі із наведених на рис. 1.7 хмарних технологій.

Dropbox Business (DB) – хмарна платформа, яка дозволяє безпечно зберігати файли. Основні функції DB-технологія – це синхронізація файлів, спільний доступ до них та інструменти для командної роботи. Використання

DB-технології в управлінні покращує співпрацю персоналу, підвищує ефективність бізнесу та гарантує безпеку даних.

AWS – платформа хмарних обчислень, яка пропонує розміщення веб-сайтів, запуск додатків, сховища, збереження баз даних. AWS забезпечує економічну ефективність, що робить її популярною.

Microsoft Azure – хмарна платформа, яка інтегрується з Microsoft, що робить її найкращим вибором для підприємств, які використовують технології Microsoft.

Перехід до хмарних технологій дозволяє менеджерам більш ефективно впроваджувати проекти, забезпечувати доступ до програмного забезпечення та інформації з будь-якого пристрою [51].

CRM-системи – IT-технології взаємодії з клієнтами. Використовуючи програмне забезпечення CRM, менеджери можуть краще зрозуміти потреби своїх клієнтів, а також підвищити рівень їх задоволеності та лояльності [39].

На рис. 1.9 наведено приклади CRM-систем, які використовуються в управлінні підприємством.



Рис. 1.9. CRM-системи в управлінні підприємством [28, с. 82]

Microsoft Dynamics 365 – CRM-платформа, яка легко інтегрується з набором бізнес-додатків Microsoft та забезпечує цифровізацію продажів, покращення обслуговування клієнтів. Оптимізуючи процеси та пропонуючи огляд інформації про клієнтів, Dynamics 365 надає аналітику на основі ШІ для оптимізації стратегій продажів та маркетингу.

CRM-система, що пропонує комплексний набір додатків для продажів, маркетингу, обслуговування, соціальної взаємодії. Oracle CRM забезпечує обслуговування клієнтів, а також інтегрується з іншими бізнес-додатками Oracle, такими як: Oracle Marketing Cloud та Oracle Service Cloud для того, щоб забезпечити єдину платформу.

Еволюція цифрових рішень протягом останніх кількох десятиліть дала нові інструменти для збору, аналізу та інтерпретації даних, щоб оптимізувати процес прийняття рішень [70; 71].

У Додатку 1 наведені діджитал-інструменти прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі [9, С. 111].

1. Штучний інтелект (ШІ). Прогнозні моделі ШІ підвищують точність прийняття рішень. За дослідженнями «Gartner» ті компанії, що застосовували ШІ при прийнятті рішень, показують зниження помилок на 37%.

2. СППР (системи підтримки прийняття рішень): використовуються у маркетингу, ціноутворенні тощо.

Програми (ІТ-рішення) для керування цих систем заощаджують ресурси підвищують якість управлінських рішень.

3. Інструменти управління проектами: програми керування проектами, які допомагають міжнародним менеджерам виконувати і відстежувати проекти. Приклади: Asana, Trello, Basecamp.

4. ВІ та аналітичні платформи. Програми дозволяють аналізувати інформацію в процесі розробки стратегічних рішень на підставі звітів, прогнозування тенденцій [8].

5. CRM-системи. CRM відіграють «допомагають відстежувати взаємодію з клієнтами, визначати можливості надання послуг» [9, с. 111].

Отже, діджиталізація процесу управлінських рішень зменшує витрати та ресурси, а також підвищує якість прийнятих рішень.

Сьогодні діджитал-технології є невід’ємними новітніми інструментами збору, аналізу, зберігання, захисту і обміну даними, що сприяють оптимізації бізнесу та підвищують ефективність підприємства.

У практиці українських підприємств діджиталізація реалізується переважно в ІТ-секторі, фінансовій сфері, високотехнологічних галузях.

Машинобудування та агропромисловий комплекс сьогодні демонструють позитивну динаміку впровадження цифрових технологій завдяки участі у міжнародних проектах, а також підтримці донорських програм [49, с. 168].

Лапін А. В., Грінчук І. О. та Терещук В. І дослідили, що діджиталізація процесів у системі прийняття рішень на підприємствах має таку особливість: «час для прийняття рішення зменшується на понад 50%» [22].

Зміни фінансово-економічних показників підприємств до і після діджиталізації наведені на рис. 1.10.

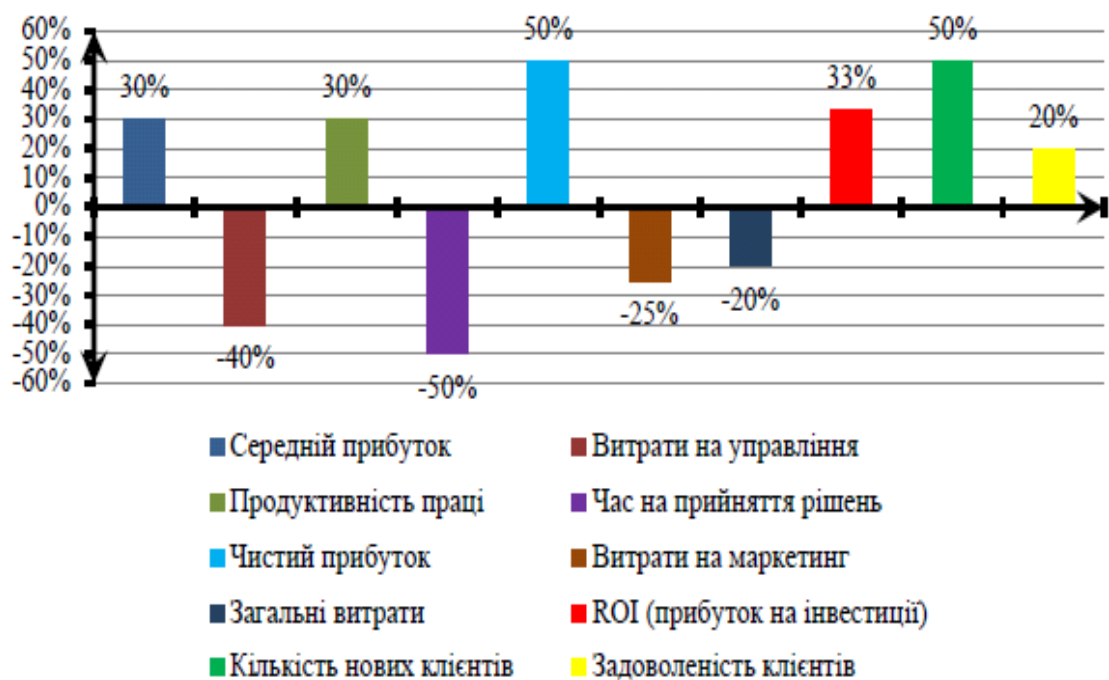


Рис.1.10. Фінансово-економічні показники до і після діджиталізації [22]

Показники гістограми на рис.1.10 наочно демонструють такі позитивні зміни після діджиталізації, як:

- підвищення середнього прибутку на 30%;
- зниження на 40% управлінських витрат;
- зростання на 30% продуктивності праці;
- зниження часу на розробку рішень на 50%;
- підвищення чистого прибутку на 50%;
- зменшення загальних на витрат на 20%;
- зниження витрат на маркетинг на 25%;
- зростання на 33% прибутку від інвестицій;
- збільшення кількості нових клієнтів на 50%;
- зростання задоволеності клієнтів на 20%.

Науковці з'ясували, що використання діджитал-технологій у діяльності підприємств зменшує управлінські витрати від 33% до 40%, підвищує ефективність бізнес-процесів і продуктивності праці на 30% та підвищує прибутковості на бізнесу від 30% до 50%.

Таким чином, дослідження Лапіна А. В., Грінчук І. О. та Терещук В. І показало, що діджиталізація сприяє кращій інтеграції бізнесу.

За дослідженнями Пронько Л. М. та Просекова А. Д. впровадження на підприємствах української металургії технології Big Data сприяло збільшенню інноваційної продукції на 12%, а від використання ERP-системи ефективність підприємств зросла на 15-20% [49, с. 171].

Інноваційні IT-рішення (штучний інтелект, Інтернет речей, блокчейн-технології) дозволяють підприємствам підвищувати якість обслуговування клієнтів та забезпечувати конкурентні переваги на ринку. Прикладами успішного впровадження IT-технологій є відомі світові компанії «Amazon», «Tesla», «Netflix» [63].

Отже, впровадження діджиталізації на підприємстві сприятиме зниженню управлінських витрат, оптимізації процесі прийняття рішень та підвищенню показників ефективності підприємства.

Таким чином, управлінське рішення є оптимальним вибором суб'єктом управління сучасних методів, інструментів і стратегій, спрямованим на досягнення намічених цілей. Прийняття управлінського рішення є процесом, який складається із чотирьох етапів розробки та трьох етапів прийняття.

Інтеграція ІТ-технологій в процес прийняття управлінських рішень підвищує швидкість та ефективність рішень.

Діджиталізація – це сучасний інструмент із використанням ІТ-технологій та інноваційних рішень, спрямований на розвиток інновацій, оптимізацію бізнесу та підвищення ефективності підприємства. До найперспективніших діджитал-технологій відносять ІІ, Big Data, BI, СППР, ERP-системи, CRM-системи. Діджиталізація управлінських рішень підвищує їх якість, зменшує витрати, заощаджує ресурси, а, отже, підвищує показники ефективності підприємства, його конкурентоспроможність та імідж.

Використання чат-ботів та AI для обслуговування клієнтів забезпечує швидкий зворотний зв'язок, підвищуючи їх задоволеність. Це, у свою чергу, зміцнює бренд компанії та дозволяє виділятися серед конкурентів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БК «БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «БК «Будівельні технології» зареєстроване 9 грудня 2016 року та знаходиться за адресою: 01024, м. Київ, вулиця Басейна, буд.6 [37].

Організаційна структура управління ТОВ «БК «Будівельні технології» наведена на рис. 2.1.

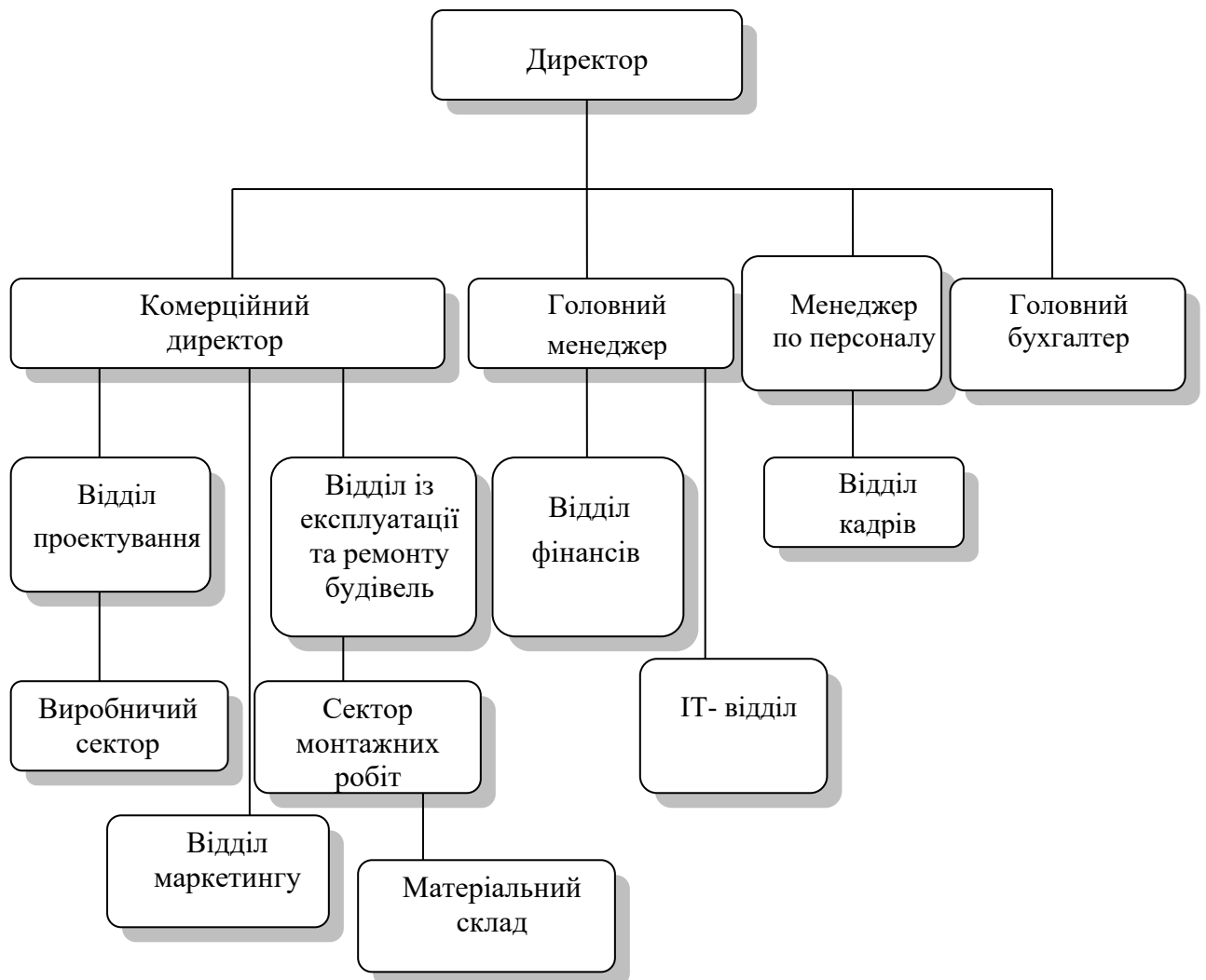


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «БК «Будівельні технології»

Джерело: складено автором на основі [38].

Як бачимо із рис. 2.1, організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною.

Директору підпорядковуються комерційний директор, головний менеджер, менеджер по персоналу, головний бухгалтер.

Комерційний директор керує відділом проектування, виробничим сектором, сектором монтажних робіт, відділом із експлуатації та ремонту будівель, а також йому підпорядковується начальник відділу маркетингу.

Начальник відділу маркетингу відповідає за маркетингову діяльність, а також за організацію й проведення маркетингових досліджень українського будівельного ринку.

Головний менеджер відповідає за організацію діяльності у фінансовому відділі та відділі ІТ-технологій.

Менеджер по персоналу відповідає за кадрову політику та призначає кандидатів на посади.

Головний бухгалтер відповідає за ведення бухгалтерського обліку та статистичну звітність.

Основними видами діяльності ТОВ «БК «Будівельні технології» є:

- будівництво житлових і нежитлових будівель;
- будівельно-монтажні роботи: монтаж захищаючих конструкцій будівель і споруджень, внутрішніх і зовнішніх інженерних мереж, систем, і приладів: опалювання, вентиляції, електропостачання;
- ремонтно-відновлювальні роботи: електромонтажні, штукатурні і малярні роботи та скління [38].

Проаналізуємо далі внутрішнє та зовнішнє середовища ТОВ «БК «Будівельні технології» за допомогою SWOT-аналізу. SWOT – акронім слів: Strengths (сили), Weaknesses (слабкості), Opportunities (можливості), Threats (загрози) – вперше введений у 1963 р. професором Кеннетом Ендрюсом [67].

Сьогодні SWOT-аналіз застосовується менеджерами для вивчення сильних і слабких сторін підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ТОВ «БК «Будівельні технології»

Фактори внутрішнього середовища	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1 – Широкий спектр видів будівельних робіт і послуг. 2 – Використання сучасного обладнання та інноваційних технологій у виробництві. 3 – Висока якість будівельних послуг, наявність сертифікатів. 4 – Зростання чистого доходу та валового прибутку від реалізації будівельних послуг за 2022-2024 рр. навіть в умовах війни.	1 – Залежність будівельних робіт та послуг від постачальників будівельних матеріалів. 2 – Велика кількість конкурентів та високий попит на будівельні послуги конкурентів на українському ринку будівництва. 3 – Недостатньо розвинені ІТ-технології. 4 – Низький рівень рекламування послуг в мережі Інтернет.
Фактори зовнішнього середовища	
Можливості	Загрози
1 – Впровадження ІТ-технологій у процесах управлінських рішень; 2 – Використання цифрових технологій в комунікаціях із споживачами послуг. 3 – Активізація реклами: розробка більш ефективної реклами в мережі Інтернет.	1 – Зростання інфляції у зв'язку із воєнним станом в країні. 2 – Зниження цін на аналогічні будівельні послуги у конкурентів. 4 – Підвищення маркетингової активності у підприємств-конкурентів.

Джерело: складено автором на основі [2; 38; 67] та власних досліджень.

Аналіз у табл. 2.1 показав, що найбільш сильними сторонами підприємства є:

- широкий спектр видів будівельних робіт і послуг;
- використання сучасного обладнання та інноваційних технологій у виробництві.

Найбільш слабкі сторони:

- велика кількість конкурентів та високий попит на будівельні послуги конкурентів на українському ринку будівництва;

– недостатньо використовуються ІТ-технології у процесах прийняття управлінських рішень.

Що стосується ринкових можливостей, то найреальнішими з них є:

– активізація реклами: розробка більш ефективних рекламних заходів.

Найбільш сильними ринковими загрозами підприємства є:

– зростання інфляції у зв'язку із воєнним станом в країні;

– зниження цін на аналогічні будівельні послуги у конкурентів.

Отже, для того щоб ефективно функціонувати під війни та економічної нестабільності, підприємству необхідно розвивати свої сильні сторони та вдосконалювати слабкі, а також використовувати можливості зовнішнього середовища та знизити рівень впливу його загроз.

Станом на 1.01.2024 середня кількість працівників підприємства становила 54 особи [38].

Динаміка ефективності використання персоналу ТОВ «БК «Будівельні технології» за остання 3 роки наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність використання персоналу ТОВ «БК «Будівельні технології»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р	
	2022	2023	2024	абсолютне (+,-)	відносне %
Середня чисельність працівників, осіб	53	55	54	1	1,9
Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	113962	387717	363943	249981	219,4
Чиста доходність на 1 працівника, тис. грн.	2150,2	7049,4	6739,7	4589,5	213,4
Середньомісячна зарплата на 1 працівника, грн.	23527	27839	32568	9041	38,4

Джерело: складено автором на основі [38] та Додатку 2.

За даними табл. 2.2 у 2024 р. кількість працівників на підприємстві порівняно з 2022 р. зменшилася на 1 особу (1,9%), несуттєвим. Чистий дохід

від реалізації будівельних послуг за останні 3 роки збільшився на 249981 тис. грн. або на 219,4%. Чиста доходність на 1 працівника у 2024 р. складала 6739,7 тис. грн., а це на 4589,5 тис. грн. більші, ніж у 2022 р., що є позитивною тенденцією у діяльності підприємства.

Середньомісячна зарплата на 1 працівника зросла на 9041 грн. (38,4%): із 23527 грн. у 2022 р. до 32568 грн. у 2024 р., що є позитивною тенденцією.

Отже, збільшення чистої доходності від реалізації будівельних робіт і послуг на 1 працівника на 4589,5 тис. грн. (213,4%)..

У табл. 2.3 наведені показники операційних витрат підприємства за останні три роки.

Таблиця 2.3

Операційні витрати ТОВ «БК «Будівельні технології», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+,-)	відносне, %
Матеріальні затрати	25093	66449	130989	105896	422,0
Витрати на оплату праці	14963	18374	21104	6141	41,0
Відрахування на соціальні заходи	3252	4002	4580	1328	40,8
Амортизація	213	147	129	-84	-39,4
Інші операційні витрати	117829	281574	203607	85778	72,8
Усього витрат	161350	370546	360409	199059	123,4

Джерело: складено автором на основі Додатку 3.

З табл. 2.3 бачимо, що операційні витрати зросли на 199059 тис. грн. Найбільше зростання відбулося за матеріальними витратами. Зауважимо, що зростання матеріальних витрат є небажаною тенденцією у діяльності підприємства, проте це можна пояснити негативним впливом війни на протязі 2022-2024 рр. Позитивним для підприємства є тенденція зниження амортизації на 84 тис. грн. або на 39,4%.

У структурі операційних витрат підприємства найбільшими є інші операційні витрати, які у 2024 р. склали 57%, що на 17% менші порівняно із 2022 р. (73%).

Таким чином, аналіз динаміки операційних витрат за 2022-2024 рр. показав загальну тенденцію їх зростання за виключенням амортизації. Зниженню операційних витрат сприятиме нормування витрат енергоресурсів та використання ресурсозберігаючих технологій.

У табл. 2.4 наведена динаміка фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.4

Фінансово-економічні показники ТОВ «БК «Будівельні технології»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+, -)	відносне %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	113962	387717	363943	249981	219,4
Собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг	109040	360971	333380	224340	205,7
Валовий прибуток	4922	26746	30563	25641	520,9
Інші операційні доходи	0	0	100	100	-
Адміністративні витрати	19443	23278	26837	7394	38,0
Інші операційні витрати	35520	298	3764	-31756	-89,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	-50041	3170	62	50103	100,1
Інші фінансові доходи	96	60	81	-15	-15,6
Інші доходи	77747	0	0	-77747	-100,0
Втрати від участі в капіталі	250	2281	1744	1494	597,6
Фінансовий результат до оподаткування	27552	949	-1601	-29153	-105,8
Чистий прибуток	27552	846	-2201	-29753	-108,0

Аналіз табл. 2.4 показує, що чистий дохід від реалізації будівельних послуг у 2024 р. становив 363943 тис. грн., що на 249981 тис. грн. (219,4%) більші порівняно із 2022 р.

Собівартість будівельних послуг зросла на 224340 тис. грн. (205,7%), що пов'язано із зростання цін на будівельні матеріали. Але, не дивлячись на суттєво зростання собівартості будівельних послуг, валовий прибуток на протязі 2022-2024 рр. мав позитивну тенденцію збільшення та у 2024 р. становив 30563 тис. грн., що на 26541 тис. грн. (520,9%) більші, ніж у 2022 р.

Позитивною тенденцію в діяльності підприємства за останні 3 роки є зростання інших операційних доходів на 100 тис. грн. та зниження інших операційних витрат на 31756 тис. грн. або на 89,4%. Проте адміністративні витрати за 2022-2024 рр. зросли на 7394 тис. грн. (38%).

Фінансовий результат від операційної діяльності збільшився із збитку розміром 50041 тис. грн. у 2022 р. до прибутку 62 тис. грн. у 2024 р., що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності виконаних будівельних робіт і послуг.

Інші фінансові доходи та інші доходи підприємства за останні 3 роки знизилися на 15 тис. грн. та на 77747 тис. грн. відповідно. Втрати від участі в капіталі зросли із 250 тис. грн. у 2022 р. до 1744 тис. грн. у 2024 р., тобто на 1494 тис. грн. або на 597,6%, що є негативною тенденцією та обумовлено впливом війни на економічну нестабільність в країні.

Фінансовий результат до оподаткування знизився із 27552 тис. грн. прибутку у 2022 р. до збитку розміром 1601 тис. грн. у 2024 р., тобто на 29153 тис. грн. або на 105,8%. Така негативна тенденція відбулася у зв'язку із суттєвим зниженням інших доходів (на 77747 тис. грн.) і зростанням витрат від участі в капіталі (на 1494 тис. грн.) за 2022-2024 роки.

Чистий прибуток підприємства мав негативу тенденцію зниження із 27552 тис. грн. прибутку у 2022 р. до збитку у 1601 тис. грн. у 2024 р.

Таким чином, аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «БК «Будівельні технології» за 2022-2024 роки показав позитивну тенденцію

зростання чистого доходу від реалізації будівельних послуг, валового прибутку та фінансового результату від операційної діяльності.

Проте чистий прибуток поступово знижувався, а у 2024 р. збиток становив 2201 тис. грн., що пояснюється суттєвим зростанням втрат від участі в капіталі, а також зниженням інших доходів підприємства в сьогоденних умовах війни.

2.2. Діагностика фінансового стану ТОВ «БК «Будівельні технології»

Фінансовий стан – це спроможність підприємства здійснювати свою діяльність за рахунок ефективного використання фінансових ресурсів..

Для проведення діагностики фінансового стану підприємства за 2022-2024 рр. на основі аналізу фінансової звітності.

У табл. 2.5 подано складу балансу підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.5

Склад активів та пасивів ТОВ «БК «Будівельні технології», тис. грн.

Статті балансу	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	абсолютне (+,-)	відносне %
I. Необоротні активи	250727	248334	246503	-4224	-1,7
II. Оборотні активи	2741966	2543001	2796700	54734	2,0
Активи	2992693	2791335	3043203	50510	1,7
I. Власний капітал	-47308	-46462	-48663	-1355	2,9
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	304001	2837797	3091866	51865	1,7
Пасиви	2992693	2791335	3043203	50510	1,7

З табл. 2.5 бачимо, що активи і пасиви підприємства у 2024 р. зросли з 2992693 тис. грн. у 2022 р. до 3043203 тис. грн., тобто на 50510 тис. грн.

Необоротні активи мали поступову тенденцію зниження та у 2024 р. становили 246503 тис. грн., що на 4224 тис. грн. менші порівняно із 2022 р. Оборотні активи за 2022-2024 роки зросли на 54734 тис. грн. .

Пасиви підприємства складаються з власного капіталу та поточних зобов'язань і забезпечень (табл. 2.5). Власний капітал у 2022-2024 рр. мав від'ємне значення та зменшився на 1355 тис. грн. Поточні зобов'язання та забезпечення зросли із 304001 тис. грн. у 2022 р. до 3091866 тис. грн. у 2024 р., тобто на 51865 тис. грн.

Для наочності у вигляді діаграм наведені структури активів (рис. 2.2) і пасивів (рис. 2.3) за останні 3 роки.

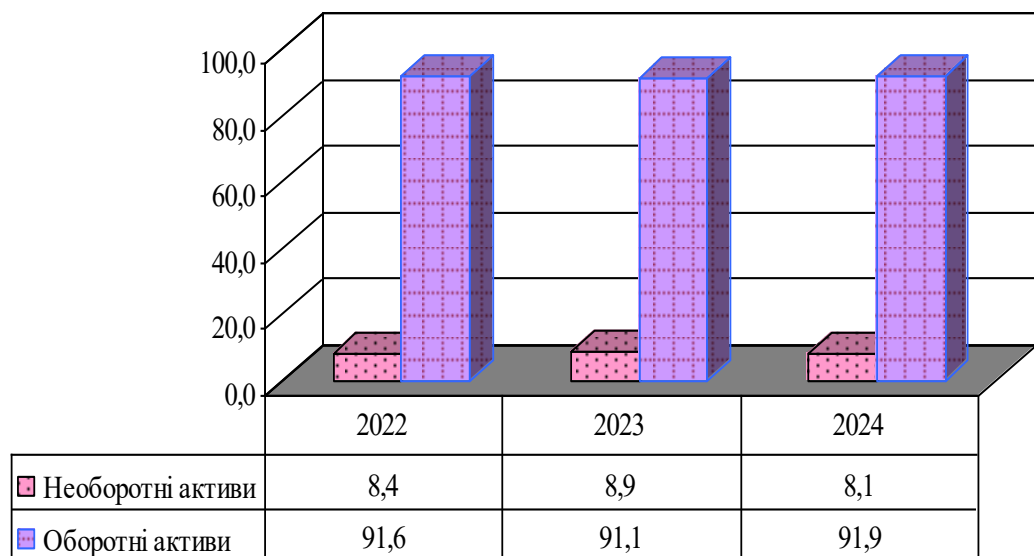


Рис. 2.2. Структура активів підприємства за 2022-2024 роки

Активи (рис.2.2) підприємства в основному складаються із оборотних (у середньому: 91,5%), а необоротні складають у середньому лише 8,5%.

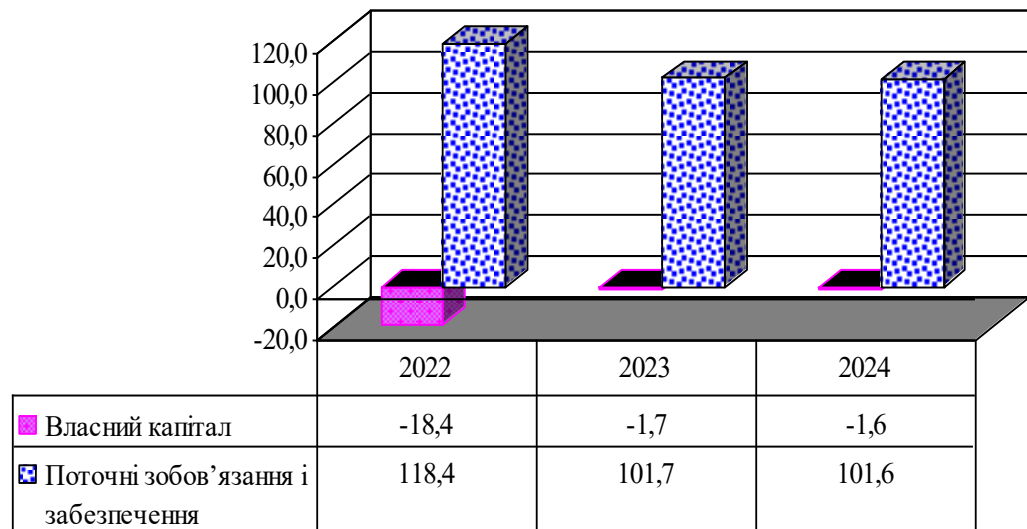


Рис. 2.3. Структура пасивів підприємства за 2022-2024 роки

Як бачимо із рис. 2.3, пасиви за останні 3 роки складаються (у середньому 107,2%) із поточних зобов'язань і забезпечень у структурі.

У табл. 2.6 розраховані показники майнового стану підприємства за даними звітності (Додаток 2) та формул розрахунку, наведених у Додатку 4.

Таблиця 2.6

Майновий стан ТОВ «БК «Будівельні технології»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	0,753	0,829	0,879	0,126
Коефіцієнт надходження	збільшення	0,022	0,033	0,042	0,019
Коефіцієнт вибуття	менші коефіцієнту надходження	0,012	0,015	0,018	0,006
Тип відтворення	> 0	0,010	0,018	0,023	0,013

Розрахований у табл. 2.6 коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує частку зношених основних засобів у їх загальній вартості

збільшився у 2024 р. до 0,879 (або 87,9%), що не відповідає нормативному значенню ($<0,5$), вказує на зростання фізичного та морального зносу майна, що є небажаною тенденцією для підприємства

Коефіцієнт надходження у 2024 р. складав 0,042 (4,2%), що на 0,019 більші, ніж у 2022 р. та є позитивним.

Коефіцієнт вибуття був нижчі коефіцієнту надходження та у 2024 р. складав 0,018 (1,8%). Оте, тип відтворення майна є позитивним, що свідчить про вчасне оновлення основних засобів.

Отже, аналіз показників майнового стану за 2022-2024 рр. показав, що майно ТОВ «БК «Будівельні технології» використовується неефективно у зв'язку із високим рівнем зношеності основних засобів.

У табл. 2.7 наведені показники ліквідності підприємства.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ТОВ «БК «Будівельні технології»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
		2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	0,902	0,896	0,905	0,003
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	0,879	0,869	0,872	-0,008
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,0004	0,0006	0,0002	-0,0002

Коефіцієнт загальної ліквідності показує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. У 2024 р. цей показник складав 0,905, що на 0,003 більші, ніж у 2022 р., що є позитивною тенденцією.

Коефіцієнт швидкої ліквідності 2022-2024 рр. відповідав нормативу та у 2024 р. становив 0,872. Це свідчить про те, що підприємство здатне своєчасно сплатити свої термінові борги.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує готовність негайно ліквідувати короткострокову заборгованість. Цей показник підприємства не відповідав нормативу (0,0004 у 2022 р., 0,006 у 2023 р. в 0,0002 у 2024 р.) і мав негативну тенденцію зниження.

Динаміка змін показників ліквідності підприємства відображена у вигляді діаграми на рис. 2.4.

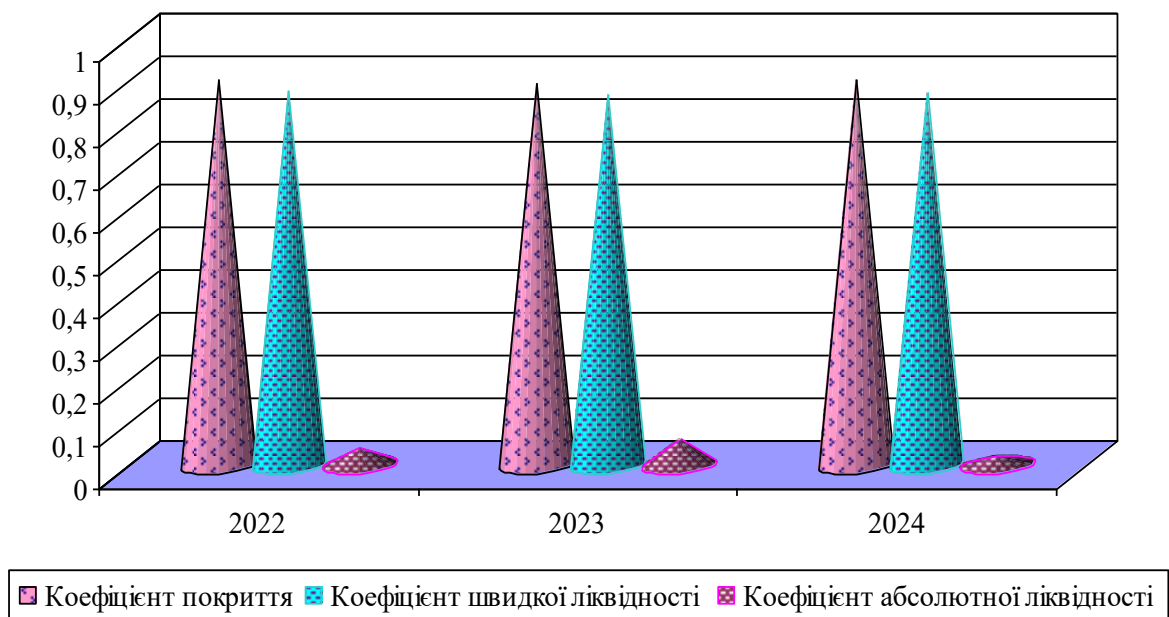


Рис. 2.4. Динаміка ліквідності ТОВ «БК «Будівельні технології»

Діаграма на рис. 2.4 наочно демонструє нездатність підприємства сплатити короткострокову заборгованість, оскільки коефіцієнти абсолютної ліквідності дуже низькі.

Підприємство не в змозі погасити усі борги за рахунок наявних активів, але здатне своєчасно сплатити термінові борги.

У табл. 2.8 наведені показники фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.8

Фінансова стійкість ТОВ «БК «Будівельні технології»

Показник	Нормативне значення	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
		2022	2023	2024	
Власні оборотні кошти	>0	-298035	-294796	-295166	2869
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	-0,016	-0,017	-0,016	0,000
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	≤ 1	73,804	-61,078	-63,536	-137,341
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	-0,016	-0,017	-0,016	0,000
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	6,300	6,345	6,066	-0,234

Як бачимо з табл. 2.9, власні оборотні кошти на протязі 2022-2024 рр. не відповідали нормативу (>0) та у 2024 р. складали -295166 тис. грн., що вказує на недостатність коштів для забезпечення діяльності підприємства.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній сумі активів, на протязі 2022-2024 рр. не відповідав нормативу (0,4-0,6) та у 2024 р. становив -0,016.

Коефіцієнт фінансового ризику (левереджу) вказує на відношення залучених з зовнішніх джерел фінансів до власних коштів. За 2022-2024 рр. Цей показник перевищував норматив (≤ 1), що вказує на високий рівень фінансового ризику щодо неповернення залучених коштів підприємством.

Коефіцієнт фінансової стійкості не відповідає нормативу на протязі 2022-2024 рр. та у 2024 р. становив -0,016. Коефіцієнт маневреності власного капіталу також не відповідав нормативу на протязі 2022-2024 рр.

Таким чином, аналіз фінансової стійкості за 2022-2024 рр. вказує про нестійкий фінансовий стан і високий рівень фінансового ризику.

У табл. 2.9 розраховані показники ділової активності підприємства за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.9

Ділова активність ТОВ «БК «Будівельні технології»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів (обороті)	0,038	0,139	0,120	0,082
Коефіцієнт оборотності запасів	1,591	4,656	3,269	1,678
Термін зберігання запасів (дні)	229	79	112	-118
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,291	3,509	3,587	2,297
Термін (дні) погашення дебіторської заборгованості	283	104	102	-181
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,233	4,192	3,956	2,724
Термін (дні) погашення кредиторської заборгованості	296	87	92	-204

З табл. 2.9 бачимо, що у 2024 р. відбулося зростання коефіцієнту оборотності активів 0,120 (0,038 у 2022 р.), а це означає, що на 1 гривню активів припадає 0,12 гривни чистого доходу, що на 0,082 гривни більші, ніж у 2022 р.

Коефіцієнт оборотності запасів також мав позитивну тенденцію збільшення із 1,591 у 2022 р. до 3,269 у 2024 р., тобто на 1,678.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості за 2022-2024 рр. збільшився на 2,297. Термін погашення цього показника зменшився, на 181 день, що є дуже позитивною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості збільшився із 1,233 у 2022 р. до 3,956 у 2024 р.

Отже, аналіз ділової активності підприємства за 2022-2024 роки показав покращення ділової активності підприємства.

Далі у табл. 2.10 розрахуємо у показників рентабельності підприємства за 2022-2024 роки, які характеризують рівень прибутковості.

Таблиця 2.10

Динаміка показників рентабельності ТОВ «БК «Будівельні технології»

Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт рентабельності активів	0,011	0,003	-0,001	-0,012
Коефіцієнт рентабельності від реалізації продукції	0,253	0,003	-0,005	-0,257
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,113	0,009	0,010	0,123

Показники рентабельності активів у табл. 2.10 знизилися із позитивних у 2022-2023 рр. до від'ємного -0,001 у 2024 р., що є негативною тенденцією. Але рентабельність діяльності зросла.

Аналіз фінансового стану підприємства 2022-2024 рр. показав такі тенденції, як:

- збільшення активів балансу;
- зниження власного капіталу (зниження цього показника відбулося за рахунок збільшення непокритого збитку);
- неефективне використання майна, а саме: високий рівень зношеності основних засобів (75,3% у 2022 р. до 87,9% 2024 р.);
- нездатність підприємства погашати борги за рахунок активів;
- дуже низьку фінансову стійкість та високий фінансовий ризик;
- збільшення усіх показників оборотності;
- зниження рентабельності продукції;
- зростання рентабельності діяльності підприємства

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «БК «Будівельні технології» за 2022-2024 роки є нестійким, що свідчить про високий рівень фінансового ризику. Проте ділова активність підприємства покращилася, зросла валюта балансу та рентабельність діяльності, що є позитивними тенденціями.

2.3. Аналіз процесу прийняття управлінських рішень ТОВ «БК «Будівельні технології»

Прийняття управлінських рішень на ТОВ «БК «Будівельні технології» починається із аналізу будівельного ринку України та його тенденцій.

За організацію маркетингових досліджень на підприємстві відповідає начальник відділу маркетингу, а саме, за:

- маркетингові дослідження українського ринку будівництва;
- вивчення ринку будівельних робіт та послуги;
- дослідження цін на послуги у конкурентів;
- дослідження моніторингу ринкових ніш;
- вивчення попиту та ситуації на конкурентних нішах.

Фахівці відділу маркетингу вивчають:

- аналітичні обзори українського та світового ринків будівельної галузі у повному обсягу, що необхідно для прийняття ефективних рішень;
- попит споживачів (населення, підприємств, організацій, установ) на будівельні матеріали, роботи та послуги;
- ціни на продукцію підприємств-конкурентів;
- попит та ситуації на конкурентних нішах тощо.

Отже, фахівці підприємства постійно досліджують ринок будівництва, а також будівельні матеріали та технології для того, щоб запропонувати споживачам найсучасніші якісні послуги.

Будівельний ринок України сьогодні продовжує функціонувати та розвиватися навіть в умовах воєнного стану.

У 2025 році будівельна галузь в Україні демонструє відновлення інфраструктури та активізацію замовлень на виконання будівельних робіт.

За даними НБУ станом на березень 2025 р., індекс очікування ділової активності (ІОДА) у будівництві «складав 52,9, що вище нейтрального рівня 50,0 (відсутність змін) та свідчить про покращення ділового клімату» [35].

На рис. 2.5 графічно зображена динаміка ІОДА у 2024 році та першому кварталі 2025 року.

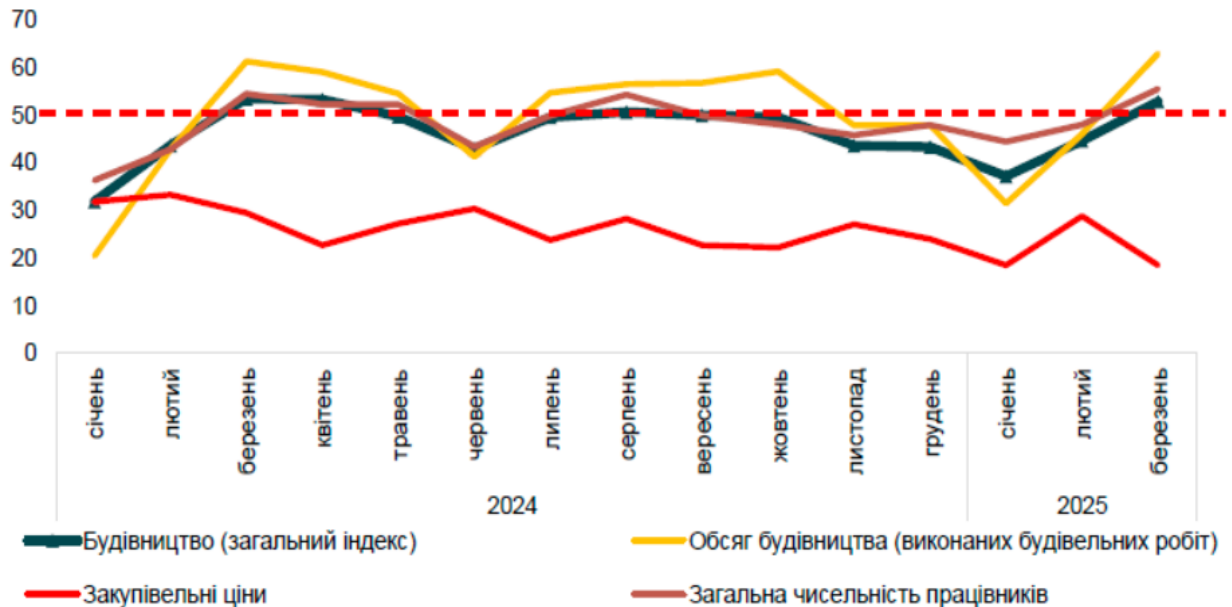


Рис. 2.5. Динаміка ІОДА за 2024 рік та 1-й квартал 2025 р. [35]

Як бачимо із рис. 2.5, показниками ІОДА є:

- загальний індекс будівництва;
- закупівельні ціни;
- виконані будівельні роботи;
- загальна чисельність персоналу.

Якщо розглядати динаміку закупівельних цін, то у березні 2025 р. спостерігається зниження цін на будівельні матеріали порівняно із аналогічним періодом 2024 р. (рис. 2.5).

Позитивною тенденцією у березні 2025 р. порівняно аналогічним періодом (березнем 2024 р.) є зростання чисельності працівників у будівництві.

Як показує діаграма на рис. 2.6, обсяги будівельних робіт за 6 місяців 2025 р. знизилися до 82 млрд. грн. із 86 млрд. грн. (за 6 місяців 2024 р.).



Рис. 2.6. Динаміка будівельної активності за обсягами та типами будівельних робіт на протязі 2023 р. і 6 місяців 2025 р. [36]

Тенденцію зниження будівельних робіт спостерігалася у промисловому та інфраструктурному будівництві (роботи на лініях електропередач й комунікаціях, дорогах тощо).

Фахівці вважають, що на зниження будівельних робіт вплинули такі основні фактори, як:

- 1) зростання у I половині 2025 р. ВВП на 0,9%;
- 2) інфляція 6,5% при зростанні цін на будівельні матеріали на 3,5%.

У секторі житлових і нежитлових будинків (рис. 2.6) зниження робіт за 6 міс. 2025 р. порівняно із 6 міс. 2024 р. не відбулося.

Однією із з найгостріших проблем сьогодні у будівельній галузі є дефіцит кадрів. Дефіцит кадрів впливає на оплату праці у будівництві. У 2024 році середня заробітна плата у цієї галузі порівняно із 2023 р. зросла на 23% та становила 20-25 тис. грн., а у головних інженерів і монтажників вона збільшилася до 30-35 тис. грн.

На діаграмі (рис. 2.7) наведена динаміка цін на будівельні роботи, що виконувалися будівельними підприємствами з 2022 р. по III квартал 2025 р.

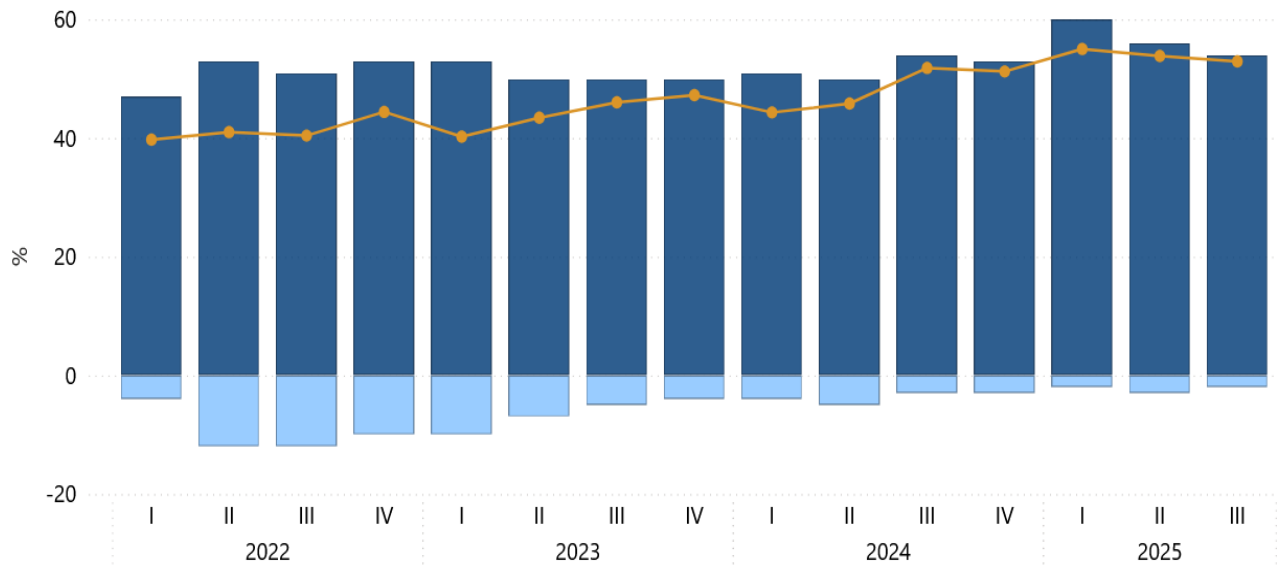


Рис. 2.7. Динаміка цін на будівельні роботи у 2022-III кварт. 2025 [36]

Як бачимо із діаграми, у II-III кварт. 2022 р. відбулося зниження цін на будівельні роботи, у IV кварт 2022 р. ціни зросли, а вже у I кварт. 2023 р. знизилися. Протягом 2023 р. відбулося зростання цін, у I кварт. 2024 р. знов спостерігалось їх зниження. У II-IV кварт. 2024 р.- I кварт. 2025 р. відбулося зростання цін на будівельні роботи, а з I кварт. 2025 р. — зниження цін.

Слід зауважити, що коливання цін на будівельні роботи за вказаний на рис. 2.7 період пов'язано із: початком повномасштабної війни в Україні, зниженням або підвищенням попиту на роботи в залежності від видів робіт, фінансовими обмеженнями, дефіцитом кадрів.

У 2024-2025 рр. у зв'язку із розвитком ІТ-технологій, надходженнями інвестицій із різних країн і активізацією проектів відновлення, ціни на будівельні роботи стабілізувалися та у III кварт 2025 р. відбулося зниження цін, що є позитивною тенденцією.

Аналіз тенденцій у будівництві за 2021-2025 роки показує, що на розвиток даного сектору впливають різноманітні фактори (рис. 2.8).

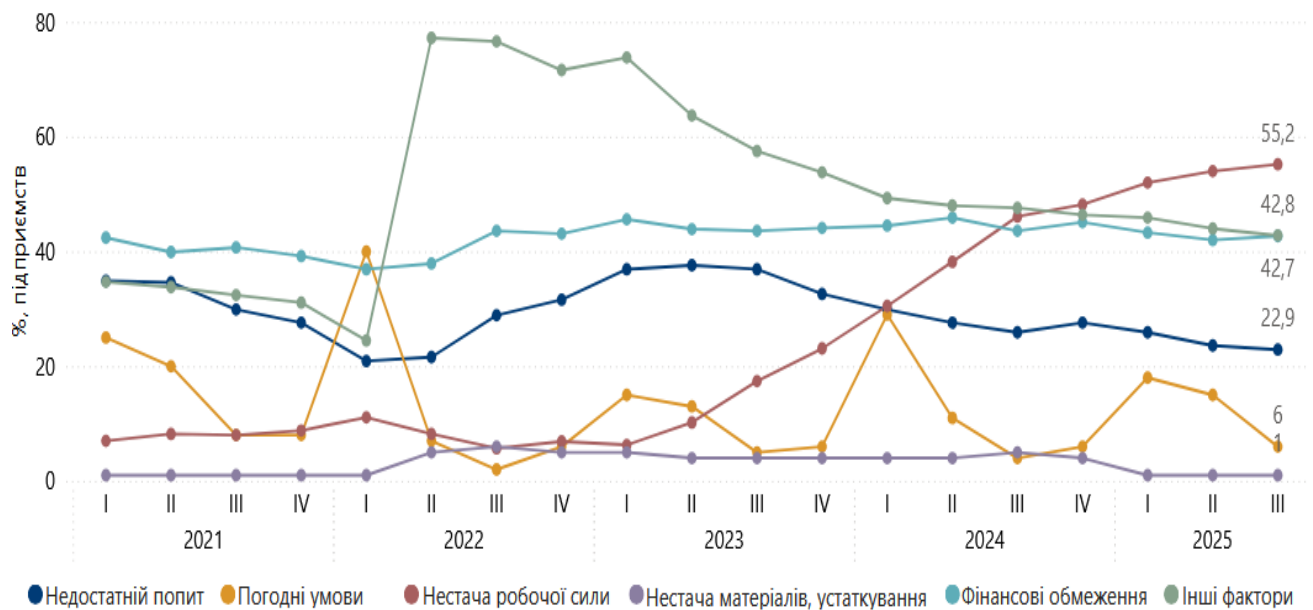


Рис. 2.8. Динаміка факторів, що впливають на розвиток будівельного сектору у 2021-2025 роки [36]

Основним факторами, що впливають на темпи розвитку будівельного сектору в Україні у 2021-2025 роках є:

- фінансові обмеження;
- дефіцит робочої сили;
- недостатній попит на роботи та послуги у зв'язку із воєнними діями;
- недостатність будівельних матеріалів та устаткування (рис. 2.8).

Найбільш негативними факторами, що уповільнюють будівельну діяльність є зовнішні ризики та невизначеність, а саме:

- руйнування інфраструктурних об'єктів та житлових будівель;
- коливання попиту на нерухомість;
- загроза безпеці будівельних об'єктів та життю працівників.

Сьогодні українські будівельні підприємства активно працюють із замовниками.

Експерти зазначають, що довгострокові проекти та стабільний обсяг замовлень є важливими факторами підтримки будівельної галузі (рис. 2.9).

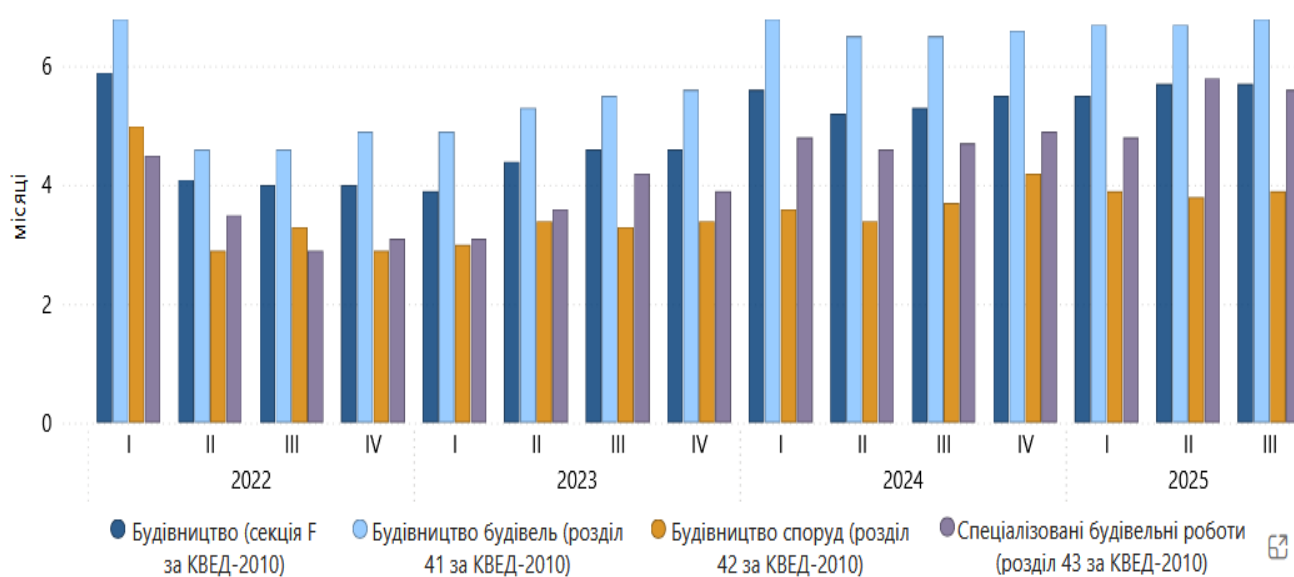


Рис. 2.9. Динаміка замовлень будівельних підприємств 2022- 2025 рр.

На рис. 2.10 наведена динаміка замовлень будівельних підприємств на виконання робіт за КВЕД на I-III квартали 2025 року.

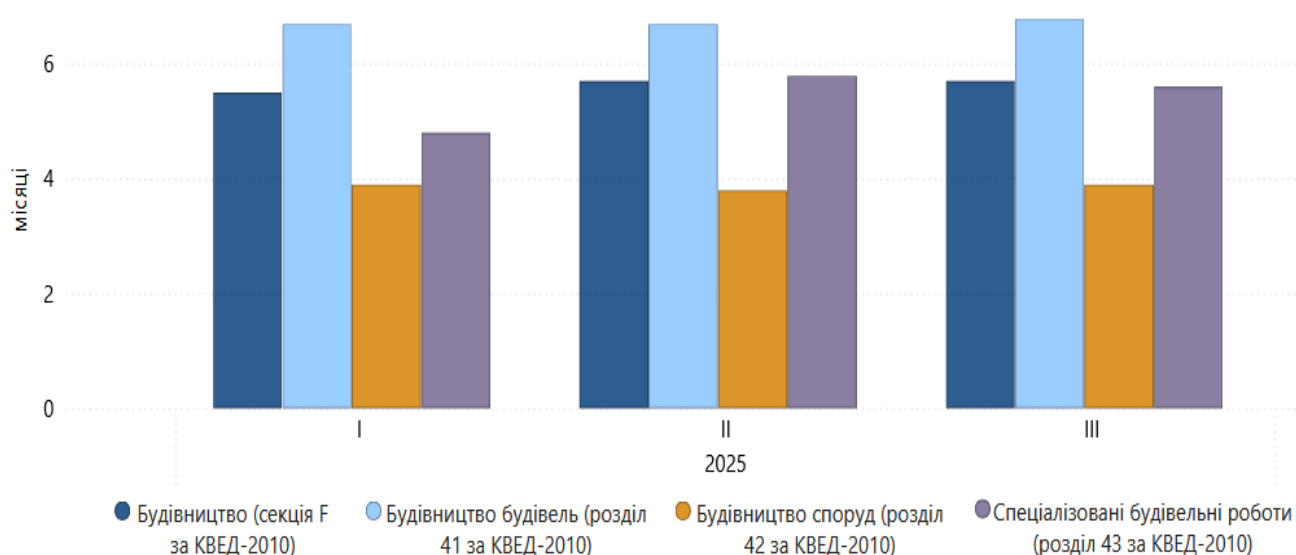


Рис. 2.10. Забезпеченість замовленнями підприємств на виконання будівельних робіт на I-III квартал 2025 р. [36]

Портфелі замовлень підприємства дозволяють менеджерам планувати роботи за 6 місяців наперед.

Як зазначають експерти, наявність заздалегідь запланованих проектів і замовлень є ключовими аспектами подальшого розвитку будівельної галузі навіть під час війни.

Отже, аналіз будівельної галузі України показав поступове відновлення житлових будинків та нежитлових будівель, промислових інфраструктур, зростання обсягів будівельних робіт. Позитивною тенденцією у будівництві сьогодні є надходження інвестицій на відновлення інфраструктурних об'єктів, житлових будинків, розвиток цифрових будівельних технологій.

Подальше відновлення будівельного ринку в Україні залежить від залучення інвестицій на відновлення інфраструктурних об'єктів і житлових будинків, державної підтримки та фінансування програм відбудови.

Стабільне функціонування підприємства в умовах війн та економічної нестабільності залежить прийняття ефективних управлінських рішень

Проаналізуємо далі прийняття управлінських рішень на ТОВ «БК «Будівельні технології».

Відповідальність за прийняття управлінських рішень на підприємстві покладається на директора, комерційного директора, головного менеджера, головного бухгалтера, провідних фахівців фінансового відділу, IT-відділу та відділу маркетингу.

Сьогодні основним стратегічних напрямків підприємства на 2026 рік є нарощування обсягів виконаних будівельних робіт. Такий стратегічний напрямок дозволить зменшити адміністративні витрати підприємства в загальному обсязі робіт, інші операційні витрати, а також збільшити кошти на інноваційний розвиток, що сприятиме підвищенню прибутковості та рентабельності

В сьогоденних умовах війни та економічної нестабільності досягти стабільного функціонування та розвитку можуть лише ті підприємства, які вчасно реагують на інновації та успішно їх впроваджують.

Розглянемо у табл. 2.11 етапи прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій» на ТОВ «БК «Будівельні технології».

Таблиця 2.11

Етапи прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій» на підприємстві

Етапи	Зміст етапів	Відповідальна особа
1. Підготовка	Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Моніторинг українського будівельного ринку.	Директор, комерційний директор, начальник відділу маркетингу.
2. Формування мети і цілей	Формування стратегічної мети та стратегічних цілей. Вибір та ухвалення заходів щодо реалізації стратегії.	Директор, комерційний директор.
3. Обґрунтування варіантів реалізації стратегії	Розробка стратегічних фінансових планів Фінансове забезпечення інноваційних проектів. Стратегічне планування інноваційних бізнес-проектів. Обґрунтування ефективності.	Комерційний директор, головний бухгалтер, провідні фахівці відділу маркетингу, IT- відділу, фінансового відділу.
4. Оцінка ефективності на основі очікуваних результатів	Визначення керівництвом ефективності стратегії на основі аналізу очікуваних результатів реалізації: ресурсів, ризиків, прибутковості, рентабельності, конкурентоспроможності тощо.	Директор, головний бухгалтер, провідні фахівці: IT- відділу, фінансового відділу, відділу маркетингу.
5. Прийняття рішення щодо прийняття стратегії	За результатами аналізу та оцінювання ефективності очікуваних результатів приймається управлінське рішення щодо впровадження та реалізації стратегії.	Директор, комерційний директор, головний бухгалтер.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Стратегічна мета від впровадження стратегії «розвитку інновацій» – підвищення фінансової стійкості та ефективності підприємства за допомогою застосування інноваційних технологій у будівництві. Це значно посилить позиції підприємства на українському ринку будівельно-монтажних робіт, його конкурентоспроможність та збільшить прибуток підприємства.

Для здійснення поставленої мети визначені стратегічні цілі:

- впровадження інноваційних технологій будівництва;
- збільшення обсягів будівельно-монтажних робіт;
- використання у будівництві сучасних екологічно-чистих будівельних матеріалів без хімічних шкідливих речовин.

Безперечним чинником підвищення ефективності підприємства та посилення його конкурентних позицій на українському будівельному ринку є використання інновацій та ІТ-технологій. Інновації є одним із дієвих інструментів підвищення ефективності та розвитку підприємства. .

Інноваційна діяльність є важливою складовою діяльності сучасного підприємства та зорієнтована удосконалення його виробничих можливостей та передбачає впровадження інновацій. Здатність ефективного використання інноваційної діяльності є однією із сильних сторін успішних підприємств.

Підприємства, які прагнуть завоювати лідируючі позиції, повинні переходити від традиційних технологій до інноваційних та ІТ-технологій. Конкурентними перевагами підприємств, які використовують інноваційні технології є такі, як:

- збільшення доходності, прибутковості та рентабельності діяльності,
- розробка нових та вдосконалення існуючих продуктів (послуг).

Слід зауважити, що наразі жорстка конкуренція змушує споживачів бути вибагливими при виборі підприємств, яки займаються будівельно-монтажними роботами.

Тому менеджери ТОВ «БК «Будівельні технології» необхідно постійно здійснюють моніторинг будівельних послуг та інновацій підприємств-конкурентів, а також уважно вивчають запитів споживачів на будівельні послуги. Аналіз конкурентів дає змогу підприємству оцінювати свої можливості, аналізувати інновації конкурентів та спрямовувати усі ресурси на якості будівельних робіт.

Сьогодні основними задачами відділу маркетингу є не тільки поточне планування будівельних послуг, а й стратегічне планування. Для цього

фахівці відділу маркетингу вивчають споживчий попит на будівельні роботи та пропозиції підприємств-конкурентів на будівельному ринку. На основі вивчення попиту та пропозицій фахівці відділу маркетингу та IT-відділу планують будівельні роботи строком від 6 місяців до 2 років .

Менеджери та маркетингологи підприємства розробляють гнучку систему стимулювання збуту будівельних робіт, а саме:

- розробляють програми заохочення для нових клієнтів, які, можливо, вже користуються послугами будівельних підприємств-конкурентів;
- постійним клієнтам надають цінові знижки та стимулюють додаткові замовлення;
- при оптових заказах надають цінові знижки в залежності від виду будівельних робіт та строків їх виконання;

Для збільшення обсягу будівельних робіт ТОВ «БК «Будівельні технології» застосовує:

- сучасні технології при монтажу будівельних конструкцій;
- високо-екологічне виробниче обладнання;
- енергозберігаючі технології та джерела енергії.

Інновації ТОВ «БК «Будівельні технології» можуть проявлятися у:

- нових технологіях монтажу будівельних конструкцій;
- новому процесі будівництва;
- новому дизайні будматеріалів тощо.

В контексті прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій» підприємству необхідно використовувати сучасні інновації та IT-технології у будівництві . Розглянемо далі деякі з них.

Наразі заслуговує на увагу канадська інноваційна технологія зведення панельних будинків з використанням панелей SIP (Structural Insulated Panels – структурні теплоізоляційні панелі). SIP-панелі забезпечують високу міцність і теплоізоляцію, що дозволяє знизити витрати на кондиціонування влітку та опалення взимку [66].

До найбільш сучасних цифрових технологій у будівництві відносять BIM-технології – технології будівельного інформаційного моделювання. Їх розглядають як основу цифровізації в будівельній галузі. BIM-технології засновані на інтелектуальній 3D-моделі, яка створює проектну інформацію, будівельні креслення, а також оцінює витрати та допомагає управляти процесом будівництва згідно бюджету [40].

Українська будівельна галузь сьогодні має дуже низький рівень цифровізації, а BIM-технології застосовують у своїй діяльності тільки окремі будівельні організації [50]. Тому впровадження саме BIM-технологій є одним із основних напрямків цифровізації будівництва.

Вважаємо, що впровадження інноваційних технологій будівництва у діяльність ТОВ «БК «Будівельні технології» сприятиме збільшенню обсягів виконаних робіт, підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та іміджу підприємства.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОВ «БК «БУДІВЕЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

3.1. Обґрунтування та розробка заходів удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «БК «Будівельні технології»

В сьогоденним умовах війни для ефективної діяльності та розвитку ТОВ «БК «Будівельні технології» необхідно використовувати його сильні сторони і можливості зовнішнього середовища. Тому за результатами SWOT-аналізу, наведеними у табл. 2.1, визначимо у табл. 3.1 альтернативні стратегії розвитку підприємства та заходи їх реалізації.

Таблиця 3.1

Стратегічні альтернативи розвитку підприємства

SO-стратегія (максимізація сильних сторін та можливостей)	ST-стратегія (максимізація сильних сторін та мінімізація загроз)
Підвищення якості будівельних робіт Впровадження ІТ-технологій у процес прийняття управлінських рішень. Використання цифрових технологій в комунікаціях із споживачами послуг Активізація реклами: розробка більш ефективної реклами в мережі Інтернет.	Розширення видів будівельних робіт Оновлення основних засобів, використання новітніх технологій у виробництві. Маркетингова активність: рекламування будівельних робіт для потенційних клієнтів. Встановлення цін із врахуванням цін у підприємств-конкурентів.
WO-стратегія (мінімізація слабких сторін та максимізація можливостей)	WT-стратегія (мінімізація слабких сторін та загроз)
Встановлення довірливих відносин з постачальниками будівельних матеріалів Використання розвинених ІТ-технології у процесах прийняття управлінських рішень. Розробка рекламних заходів (рекламування будівельних робіт) в мережі Інтернет	Проведення маркетингових досліджень ринку з метою моніторингу цін конкурентів. Проведення рекламних кампаній з метою збільшення обсягів будівельних робіт. Стимулювання постійних клієнтів: знижки, розробка програм лояльності.

Джерело: складено автором на основі табл. 2.1 та власних досліджень.

Аналіз табл. 3.1 показує, що можливими стратегіями подальшого розвитку будівельного підприємства є такі, як:

SO – стратегія максимізації одночасно сильних сторін та можливостей;

ST – стратегія максимізації сильних сторін та мінімізації загроз;

WO – стратегія, яка полягає у мінімізації слабких сторін підприємства та максимізації його наявних можливостей;

WT – стратегія мінімізації слабких сторін та загроз підприємства. .

Аналіз прийняття управлінських рішень на ТОВ «БК «Будівельні технології», наведений у попередньому розділу роботи, показав, що в процесі розробки рішень беруть участь керівники підприємства та провідні фахівці IT-відділу, фінансового відділу та відділу маркетингу.

Основним стратегічним напрямком підприємства сьогодні є зростання обсягів виконаних будівельних робіт. З цією метою на підприємстві було прийнято управлінське рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій», визначена стратегічна мета та стратегічні цілі.

Для успішної реалізації прийнятої стратегії на ТОВ «БК «Будівельні технології» необхідно впроваджувати та використовувати сучасні інновації та IT-технології, які є найбільш пріоритетними у будівництві. Сьогодні такими інноваційними досягненнями та IT-технологіями є:

- 3D-друк;
- Big Data (технологія обробки та аналізу великих масивів даних);
- BIM-технології (інформаційне моделювання будівель);
- хмарні технології;
- ШІ (штучний інтелект);
- Інтернет речей (IoT);
- блокчейн-технології;
- робототехніка;
- модульна конструкція тощо.

Розглянемо далі деякі з них.

1. 3D-друк – інноваційна технологія, що дозволяє створювати унікальні

будівлі, які прискорюють будівельний процес, а також зменшують його вартість і вплив на довкілля. За допомогою 3D-технології можна виготовити найточніші матеріали та деталі у будівництві. Прикладом використання 3D-друку в Україні є будівництво навчального закладу – школи № 23 для першокласників – у Львові. 3D-друк технології забезпечують високу якість, стійкість та надійність будівель, що підвищує рівень енергоефективності при оптимальному використанні ресурсів [6].

2. Використання технології Big Data у будівництві відкриває нові можливості обробки інформації щодо будівельних процесів, що сприяє схваленню обґрунтованих рішень. Big Data дозволяє:

- прогнозувати проблемні ситуації на будівельному майданчику;
- оптимізувати використання необхідних для будівництва ресурсів;
- вчасно локалізувати можливі ризики;
- здійснювати моніторинг бюджетних коштів;
- контролювати терміни закінчення будівельних робіт [56, с. 45]

3. BIM-технології – інформаційне моделювання будівельних об'єктів – є комплексним інтегрованим процесом, заснованим на 3D-моделі, що використовується у проектуванні [40].

BIM-технології є однією із ключових технологій цифровізації галузі будівництва, яка спрямована на:

- використання будівельними підприємствами відкритих форматів представлення даних і можливості обирати сучасне програмне забезпечення;
- мінімізацію корупційних ризиків та прозорості;
- гармонізацію стандартів з європейським законодавством;
- прийняття рішень на основі найкращих практик;
- створення механізмів управління життєвим циклом будівельних об'єктів в форматі он-лайн [17, с. 65].

Основні процеси BIM-технології складаються із розробки детального проекту, який побудований на архітектурних, економічних і технологічних характеристик будівельного об'єкту, що схематично подано на рис. 3.1.

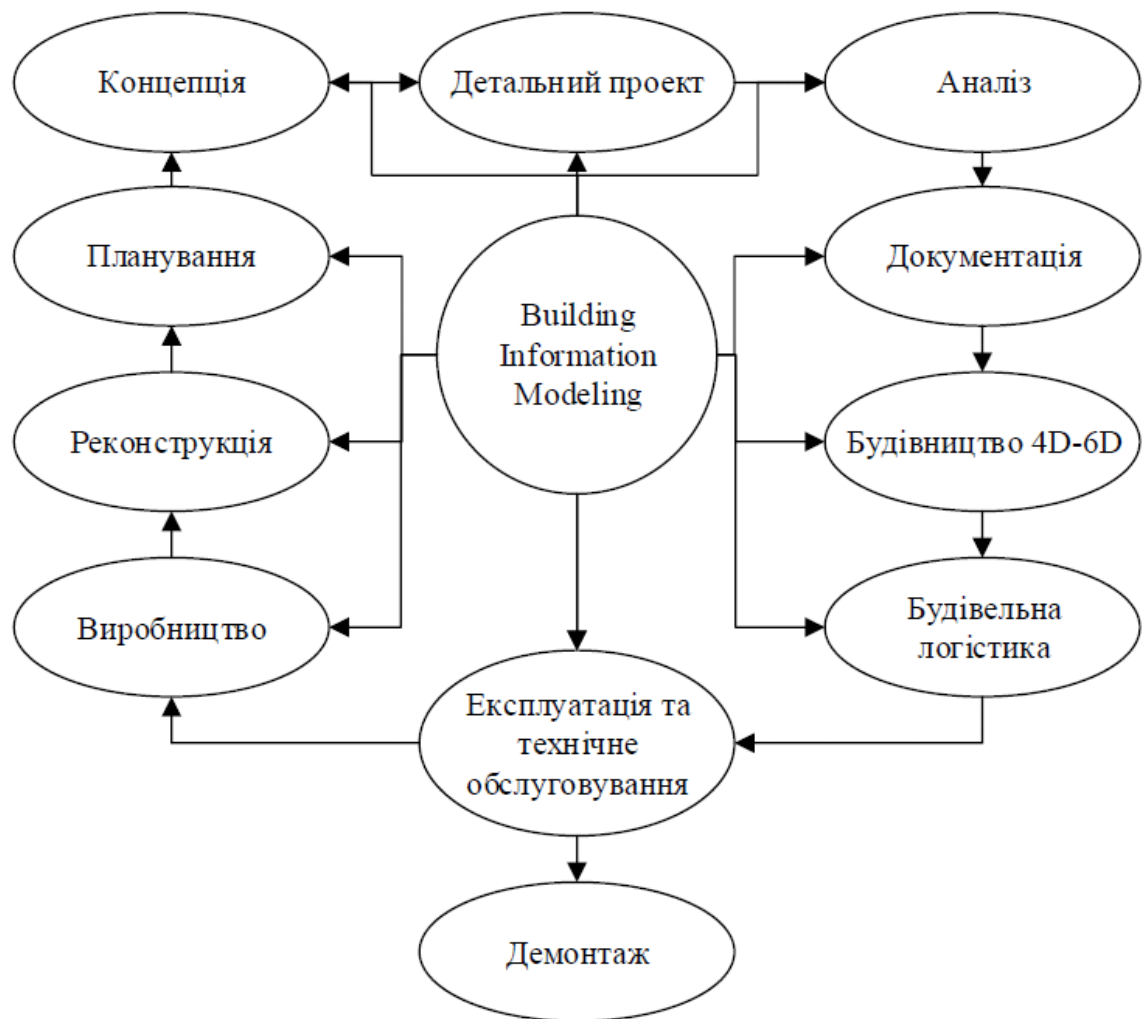


Рис. 3.1. Основні процеси BIM-технології [15, с. 64]

Кожен етап, наведений на рис. 3.1, процесу даної технології – від проектування до будівництва, експлуатації, обслуговування та демонтажу – записується в цифровому форматі, що підвищує ефективність, точність, а також співпрацю між усіма учасниками будівництва.

BIM-технології є найбільш ефективними в процесі роботи у спільному середовищі усіх учасників життєвого циклу будівельного об'єкту в контексті забезпечення безперервного потоку інформації.

Тому використання в українській будівельній галузі BIM-технологій сприятиме вдосконаленню таких важливих аспектів, як:

- аналіз поточного стану будівельних об'єктів;

- поточне і стратегічне планування ремонту та оновлення обладнання;
- створення цифрових моделей будівельного об'єкту, які визначають експлуатаційні оптимальні характеристики (будівельний матеріал, ресурси, фінансові показники, терміни окупності тощо);
- прогнозування швидких дій у випадку аварійних ситуацій [15, с. 68].

4. Хмарні технології дозволяють не тільки надійно зберігати дані, а також забезпечити доступ до них для учасників будівельних проєктів. Хмарні платформи у будівництві, такі як: Autodesk BIM 360 Build або Bentley Project Wise допомагають мінімізувати ризики втрати даних, а також синхронізувати роботу між різними учасниками та будівельними об'єктами.

5. ШІ (Штучний інтелект). Технології на базі ШІ скорочують витрати, підвищують точність і безпеку на будівельних об'єктах, прискорюють терміни завершення проєкту. ШІ також використовують для моніторингу загроз безпеки (наприклад, падіння на будівельних майданчиках), виявлення невідповідностей між проєктом та його поточним станом.

6. IoT (Інтернет речей). Технологія IoT передбачає використання датчиків, які оцінюють стан будівельних конструкцій. Спеціальні датчики можуть контролювати рівень вологості бетону, температуру середовища та інші параметри [40]. IoT використовується в будівництві для моніторингу процесів, контролю об'єктів і підвищення безпеки.

7. Блокчейн-технології у будівництві складаються із «блоків» даних. Блокчейн – дистрибутивна база даних, яка забезпечує зберігання інформації у незмінному вигляді, її цілісність та ризик несанкціонованого доступу. Крім того, блокчейн надає безпечний і прозорий спосіб обміну та управління проєктною інформацією, що підвищує безпеку послуг BIM-моделювання.

8. Робототехніка. Впровадження робототехніки в будівництві змінює спосіб зведення будівель на об'єктах: роботи допомагають, наприклад, з цегляною кладкою, заливкою бетону, доставкою будівельного матеріалу. Ця технологія дозволяє скоротити людську працю, значно зменшити кількість нещасних випадків, підвищити ефективність робочого процесу.

Вищезазначені інновації та ІТ-технології є ефективними інструментами у будівництві та значно підвищують ефективність будівельних робіт.

Вважаємо, що сьогодні ТОВ «БК «Будівельні технології» необхідно у своїй діяльності застосовувати такі діджитал-інструменти, як:

- технологія Big Data, Інтернет речей (IoT), 3D-друк;
- підтримка цифрової бази даних на основі блокчейн-технології;
- впровадження BIM-технології у будівельному процесі.

Розробимо у табл. 3.2 заходи вдосконалення процесу прийняття рішення щодо реалізації стратегії «розвитку інновацій» на підприємстві.

Таблиця 3.2

Заходи удосконалення управлінського рішення щодо реалізації стратегії «розвитку інновацій» на підприємстві

Назва заходів	Зміст заходів
Розробка етапів щодо впровадження інновацій, інноваційних проектів	– виявлення проблеми, усвідомлення потреби у нововведенні – планування інноваційних бізнес-проектів; – оцінка інноваційних проектів за економічними показниками
Розробка маркетингових заходів щодо реалізації стратегії	– активізації реклами в мережі Інтернет; – рекламування будівельно-монтажних робіт підприємства у соціальних мережах (Facebook, Telegram) – розширення програм лояльності (знижки постійним клієнтам)
Впровадження стратегічний контролінгу	– стратегічний контролінгу за виконанням управлінського рішення щодо реалізації стратегії «розвитку інновацій»
Оцінка ефективності заходів	Оцінка ефективності заходів на основі визначення фінансових показників діяльності: та рентабельності.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

У табл. 3.2 наведені такі основні заходи, як:

- розробка етапів щодо впровадження інноваційних проектів;
- розробка заходів реалізації прийнятої стратегії «розвитку інновацій»;
- впровадження стратегічний контролінгу за виконанням стратегії;

– оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.

У табл. 3.3 більш детально описані етапи прийняття рішення щодо впровадження інновацій на підприємстві.

Таблиця 3.3

Етапи інноваційного процесу для ТОВ «БК «Будівельні технології»

Етапи інноваційного процесу	Зміст
1. Виявлення потреби у інновації та нововведенні.	Виявлення і аналіз проблеми, усвідомлення потреби у нововведенні. Переконання менеджерів підприємства у необхідності нововведення.
2. Збирання інформації про можливі нововведення, які забезпечать вирішення проблеми	Пошук інформації щодо способів розв'язання аналогічних проблем, виявлення варіантів інноваційних рішень
3. Оцінювання інноваційних проектів за критеріями економічної доцільності	Розроблення інноваційних проектів. Оцінювання прогностичних результатів впровадження кожного проекту. Вибір інноваційного проекту
4. Прийняття рішення про впровадження інновації	Рішення про доцільність упровадження відібраного інноваційного проекту. Ухвалення рішення вищим керівництвом
5. Впровадження нововведення	Пробне впровадження. Повне впровадження. Подальше використання.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Здатність здійснювати інноваційну діяльність є однією із сильних сторін успішних підприємств. Тому ТОВ «БК «Будівельні технології» повинно постійно порівнювати свої будівельні об'єкти, ціни, канали збуту з тими, які використовують конкуренти.

Також менеджерам підприємства у своїй діяльності необхідно розробляти більш ефективні маркетингові заходи, ніж у конкурентів.

ТОВ «БК «Будівельні технології» пропонуємо у своїй діяльності використовувати такі заходи, як:

- активізація реклами в Інтернеті на власному web-сайті;
- рекламування будівельних робіт підприємства у соціальних мережах (Facebook, Telegram)
- впровадження стратегічного контролінгу за виконанням стратегії «розвитку інновацій».

ТОВ «БК «Будівельні технології» має власний web-сайт в мережі Інтернет, що дозволяє підприємству займатися просуванням будівельних робіт. Але реклама на сайті недостатньо розвинена порівняно з конкурентами. Вважаємо, що активізація реклами на власному web-сайті та в соціальних мережах значно підвищать рекламну активність підприємства.

Сьогодні для ефективності прийняття управлінських рішень необхідно не тільки забезпечити надходження інформації, яка відображає реальний стан діяльності підприємства, а й дотримуватися своєчасного надання інформації. Таким дієвим інструментом є стратегічний контролінг.

Розглянемо для ТОВ «БК «Будівельні технології» впровадження стратегічного контролінгу як заходу вдосконалення процесу розробки та прийняття управлінських рішень.

Стратегічний контролінг дозволяє оцінити правильність вироблених цілей і стратегій, стратегічних планів та спрямований на з'ясування того, чи можливо надалі реалізовувати прийняту стратегію.

Тому використання стратегічного контролінгу на ТОВ «БК «Будівельні технології» сприятиме більш ефективної координації процесів та контролю за реалізацією бізнес-планів та стратегічних планів.

В контексті прийнятої стратегії «розвитку інновацій» для підприємства доцільним буде обрати такі напрямки стратегічного контролінгу, як:

- виконання стратегічних планів;
- контролінг бізнес-планів;
- контролінг доходності від реалізації будівельних робіт та послуг;
- контроль ефективності реклами та маркетингових заходів.

Схема проведення стратегічного контролінгу для ТОВ «БК «Будівельні технології» наведена на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Схема проведення стратегічного контролінгу на підприємстві

Як бачимо з рис. 3.2, стратегічний контролінг включає перевірку стратегічних інноваційних планів, стратегічний аналіз бізнес-проектів, що сприятиме оптимізації руху грошових коштів та максимізації прибутку.

За результатами проведеного стратегічного контролінгу можливо коректування як стратегічних планів, так й стратегії.

Одне з важливих місць при реалізації стратегії «розвитку інновацій» займає розробка стратегічних бізнес-планів. Тому результати стратегічного контролінгу повинні відповідати зазначеним планам.

Якщо результат стратегічного контролінгу не влаштовує керівництво, то провідним фахівцям підприємства необхідно розробити декілька інших стратегічних інноваційних проектів та обрати серед них найкращий.

Також необхідно звернути увагу на фінансове забезпечення інноваційних проектів. Сьогодні під час війни діють державні програми підтримки та фінансування інвестиційних проектів для бізнесу та будівельних підприємств.

Зауважимо, що стратегічний контролінг включає стратегічний аналіз:

- ринку (українського та зарубіжного) сучасних ІТ-технологій та інновацій у будівництві;
- конкурентних позицій підприємства на українському ринку;
- наявності грошових фінансових ресурсів;
- здатність керівництва оперативно оцінювати інформацію стану та моніторингу будівельного ринку в Україні.

Тому менеджерам і провідним фахівцям підприємства необхідне:

- систематичне та якісне планувати фінансові ресурси підприємства;
- щоквартально оцінювати фінансовий стан підприємства;
- слідкувати за оптимізацією цін на будівельні роботи підприємства;
- оптимізувати управління фінансовими ресурсами підприємства та його інвестиційною діяльністю.

Процес стратегічного контролінгу на ТОВ «БК «Будівельні технології» необхідно здійснювати за наступними етапами:

- визначення напрямку та часу проведення контролінгу;
- вивчення та аналіз різних інформаційних джерел;
- заповнення документів та оформлення матеріалів для керівництва.

Отже, стратегічний контролінг дозволяє оцінити правильність вибору управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій», її основної мети та вибору стратегічних цілей, стратегічних планів, а також виявити недоліки і намітити кроки по їх виправленню.

3.2. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінку економічної ефективності запропонованих у табл. 3.2 заходів з вдосконалення управлінського рішення щодо реалізації стратегії «розвитку інновацій» проведемо за допомогою метода експертних оцінок.

Експертами вибрані 7 досвідчених фахівців IT-відділу, фінансового відділу та відділу маркетингу підприємства.

У табл. 3.4 наведені оцінки експертів підприємства щодо приросту чистого доходу від реалізації будівельних робіт (послуг) на кінець 2026 року.

Таблиця 3.4

Прогнозні оцінки приросту чистого доходу від реалізації робіт (послуг) від заходів вдосконалення процесу прийняття управлінського рішення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу від реалізації робіт, послуг, тис. грн.	458560	462200	469480	476760	480400	484020	491340

Джерело: складено автором на основі експертних оцінок фахівців підприємства

Як бачимо з табл. 3.4, значення приросту за оцінкою 7 експертів є різними. Тому розрахуємо середнє арифметичне цих оцінок за формулою:

$$X_{\text{ср.}} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, \quad (3.1)$$

де $X_{\text{ср.}}$ – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.;

X_i – значення приросту чистого доходу i -го експерту, тис. грн.;

n – кількість експертів ($n = 7$).

Підставимо у формулу (3.1) значення із табл. 3.4. Отримаємо:

$$X_{\text{ср.}} = (458560 + 462200 + 469480 + 476760 + 480400 + 484020 + 491340) : 7 = 3322760 : 7 = 474680.$$

$X_{\text{сер.}} = 474680$ тис. грн. – середнє значення приросту чистого доходу від реалізації будівельних робіт.

Визначимо за величину приросту чистого доходу середнє значення оцінок експертами, а саме: 474680 тис грн.

У таблиці 3.5 на основі експертних оцінок і прогнозних показників приростів (чистого доходу від реалізації, валового прибутку, адміністративних витрат, інших операційних витрат) взяті середні значення експертних оцінок.

Таблиця 3.5

Прогнозні прирости показників підприємства від впровадження заходів вдосконалення процесу прийняття управлінського рішення

Показники приростів	Значення, тис. грн.
1. Чистий дохід від реалізації будівельних робіт (послуг)	474680
2. Валовий прибуток	31480
3. Адміністративні витрати	- 2160
4. Інші операційні витрати	1100

За наведеними у табл. 3.6 приростами визначимо прогнозні значення на 2026 р., як суму приростів та відповідних цим приростам показникам 2024 р. (табл. 2.5). Тоді отримаємо такі прогнозні показники на 2026 р.:

1) чистий дохід дорівнює сумі чистого доходу за 2024 р. (табл. 2.5) та його приросту (табл. 3.5):

$$363943 + 474680 = 838623 \text{ (тис. грн.)}$$

2) валовий прибуток (розраховується аналогічно) дорівнює:

$$30563 + 31480 = 62043 \text{ (тис. грн.)}$$

3) адміністративні витрати складатимуть:

$$26837 + 2160 = 28997 \text{ (тис. грн.)}$$

4) інші операційні витрати дорівнюють:

$$3764 + 1100 = 4864 \text{ (тис. грн.)}$$

Розраховані прогнозні показники занесемо у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив заходів вдосконалення прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій» на підприємстві

Показники	Роки		Відхилення 2026 р. до 2024 р.	
	2024	2026*	абсолютне, (+,-)	відносне %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг)	363943	838623	474680	130
Валовий прибуток	30563	62043	31480	103
Адміністративні витрати	26837	28997	- 2160	8
Інші операційні витрати	3764	4864	1100	29
Фінансовий результат від операційної діяльності	62	28182	28120	45355
Рентабельність діяльності, %	1,03	4,10	3,07	-

За базовий рік був прийнятий 2024 рік, а за прогнозний – 2026 рік.

У табл. 3.6 розраховано прогнозне значення фінансового результату (прибутку) від операційної діяльності на 2026 рік, яке суттєво збільшилося із 62 тис. грн. у 2024 р. до 28182 тис. грн., тобто на 28120 тис. грн.

Також значно зросла рентабельність діяльності підприємства із 1,03% до 4,10%, що свідчить про підвищення ефективності будівельно-монтажних робіт підприємства.

Отже, прогнозні фінансові показники ТОВ «БК «Будівельні технології» на 2026 рік мали позитивну тенденцію зростання, що свідчить про ефективність запропонованих заходів вдосконалення в контексті прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій».

3.3. Рекомендації менеджерам ТОВ «БК «Будівельні технології» щодо вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень в контексті світового та європейського досвіду

З метою вдосконалення прийняття управлінських рішень менеджерам ТОВ «БК «Будівельні технології» рекомендуємо:

- впровадження CRM/ERP-систем в управлінських процесах;
- підтримка цифрової бази даних на основі блокчейн-технології;
- застосування технологій: Big Data, Інтернет речей, 3D-друку;
- використання стратегічного контролінгу на базі цифрових платформ та діджитал-інструментів;
- впровадження BIM-технології на основі на 3D-моделювання.

Інтеграції діджитал-інструментів в процес прийняття управлінських рішень на підприємстві наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Інтеграція діджитал-інструментів в управлінський процес прийняття ефективних рішень на підприємстві [53]

Використання діджитал-інструментів в управлінських бізнес-процесах за їх видами схематично зображено на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Діджитал-інструментів в управлінських процесах [53]

Що стосується діджитал-інструментів і CRM/ERP-систем на ТОВ «БК «Будівельні технології» в контексті вдосконалення прийняття рішення щодо стратегії «розвитку інновацій» рекомендуємо використовувати:

- CRM-системи для управління взаємовідносинами із клієнтами;
- ERP-системи, які є ядром управління ресурсами;
- штучний інтелект для аналізу даних та генерації текстів;
- хмарні технології, які надійно зберігають дані і проекти (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

CRM/ERP-системи та діджитал-інструменти в управлінських процесах
ТОВ «БК «Будівельні технології»

Системи, діджитал-інструменти	Характеристика
CRM-системи	
Salesforce	Одна з найпопулярніших CRM-систем, що забезпечує комплексне управління продажами, маркетингом і підтримкою клієнтів
HubSpot CRM	Безкоштовне рішення для середнього бізнесу з цифровізацію та аналітикою.
Microsoft Dynamics 365	гнучка CRM-система, інтегрована з іншими продуктами Microsoft (Outlook, Teams, Planner) для зручної співпраці із клієнтами
ERP-системи	
SAP ERP	Швидке прийняття оптимальних рішень завдяки діалоговому інтерфейсу, вбудованому цифрові інструменти.
Odoo	Модульна ERP-система з відкритим кодом, яка містить CRM, управління виробництвом і фінансами
Штучний інтелект	
ChatGPT	підвищують точність і безпеку на будівельних об'єктах,
IBM Watson	
Хмарні технології	
Autodesk BIM360 Build	Надійно зберігають дані, забезпечують доступ до них для учасників будівельних проектів.
Bentley Project Wise	Мінімізують ризики втрати даних. Дають можливість синхронізувати роботу між будівельними об'єктами.

Джерело: складено автором

Вважаємо, що покращення швидкості, якості та надійності прийняття управлінських рішень на основі CRM/ERP-системи та діджитал-інструментів сприятимуть успішної реалізації стратегії «розвитку інновацій» і підвищенню ефективності підприємства.

У табл. 3.8 наведені найбільш поширені у світової практиці цифрові діджитал-інструменти стратегічного контролінгу підприємства.

Таблиця 3.8

Цифрові інструменти стратегічного контролінгу [61, с.111]

Інструмент	Переваги	Недоліки
Comarch ERP	Автоматизація фінансового контролінгу; можливість налаштування під потреби компанії.	Менш популярна на українському ринку; обмежена підтримка інтеграцій.
Microsoft Dynamics	Легка інтеграція з іншими продуктами Microsoft; високий рівень безпеки даних.	Висока вартість ліцензій; складність впровадження для невеликих підприємств.
Oracle ERP	Модульна система з глибокою аналітикою; висока надійність і безпека даних.	Висока вартість впровадження; потребує значних ресурсів для підтримки.
Cascade	Інструмент для стратегічного планування та управління цілями. Добре для моніторингу та реалізації стратегічних ініціатив.	Немає спеціалізованих функцій для глибокого фінансового аналізу. Більш орієнтована на управлінські процеси, а не фінансові.
Phocas	Потужний інструмент для аналітики даних, допомагає приймати рішення на основі фінансових та операційних показників. Відмінно інтегрується з іншими системами.	Може бути занадто складним для малих підприємств або тих, хто не працює з великими обсягами даних.
Lightcast	Інструменти для аналізу ринку та фінансових результатів, а також для прогнозування. Потужні можливості для аналізу та моніторингу.	Може бути надмірно спеціалізованим для малих підприємств або для компаній, що не займаються глибоким прогнозуванням.
Jedox	Завдяки схожості з Excel, програма швидко засвоюється користувачами. Підходить як для малого бізнесу, так і для великих підприємств завдяки гнучкості архітектури. Система автоматизує багато фінансових процесів, зменшуючи помилки і час, витрачений на ручне введення даних. Можливість отримувати актуальні дані для прийняття оперативних рішень.	Хоча базове використання інтуїтивно зрозуміле, більш складні функції можуть потребувати додаткового навчання. Це потужне рішення для підприємств, тому може бути дорогим для малих компаній.

В контексті світового та європейського досвіду ТОВ «БК «Будівельні технології» рекомендуємо використовувати найбільш поширені у світовій практиці цифрові платформи, за допомогою яких стратегічний контролінг має можливість якісно та швидко здійснювати моніторинг стратегічних цілей, планів, ресурсів.

Переваги та недоліки таких діджитал-інструментів інтеграції стратегічного контролінгу в діяльність підприємства наведені у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Переваги та недоліки цифрових інструментів інтеграції стратегічного контролінгу в діяльність ТОВ «БК «Будівельні технології»

Інструмент	Переваги	Недоліки
Cascade	Аналітичні панелі в реальному часі. Підтримка моделей стратегічного планування.	Може бути складним для інтеграції нових користувачів.
Notion	Простий інтерфейс для командної співпраці. Унікальне налаштування. Централізація даних та процесів.	Обмежені можливості з іншими інструментами для стратегічного аналізу.
Phocas	Інструмент аналітики і прогнозування. Інтеграція даних з різних відділів.	Може бути перевантажений для невеликих компаній.
Lightcast	Моделювання сценаріїв та аналіз даних для довгострокового планування. Візуалізація даних. Інтегровані інструменти.	Висока вартість та відсутність прозорості у ціноутворенні.
Jedox	Аналіз великих даних для побудови різних сценаріїв подій. Інтеграція з табличними редакторами та іншими платформами.	Інтерфейс для користувачів потребує вдосконалення.

Джерело: складено автором на основі [34].

Аналіз табл. 3.9 показує, що цифрові інструменти забезпечують високий рівень інтеграції стратегічного контролінгу з інформаційними ресурсами та програмами, що дає можливість моделювати різні сценарії та аналізувати необхідні дані.

За допомогою цифрових платформ (наприклад, Notion, Jedox) та використання ІТ-технологій (Big Data, ІІІ, хмарних технологій) стратегічний контролінг функціонує у режимі реального часу, що дозволяє швидко отримувати інформацію, аналізувати її, а також оцінювати виконання стратегічних цілей й за необхідністю корегувати стратегію.

Отже, використання стратегічного контролінгу на основі цифрових платформ дозволить підприємству визначити ступень впровадження стратегії «розвитку інновацій», що сприятиме успішної реалізації стратегії, а також

досягненню стратегічних цілей та підвищенню ефективності підприємства.

Таким чином, оцінка розроблених заходів вдосконалення прийняття управлінських рішень для ТОВ «БК «Будівельні технології» показала позитивну тенденцію суттєвого зростання запланованих на 2026 рік показників чистого доходу від будівельних робіт на 474680 тис. грн., валового прибутку на 31480 тис. грн., прибутку від операційної діяльності на 28120 тис. грн., а також рентабельності діяльності на 3,07%.

Менеджерам підприємства рекомендовано: застосування технологій: Big Data, Інтернет речей, 3D-друку; використання CRM/ERP-систем в управлінських процесах; використання стратегічного контролінгу на основі цифрових платформ та діджитал-інструментів.

ВИСНОВКИ

Розглянуті в роботі теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо вдосконалення управлінських рішень з метою підвищення ефективності підприємства дають можливість зробити наступні висновки.

1. Визначено власне бачення сутності дефініції «управлінського рішення» як оптимального вибору суб'єктом управління сучасних методів, інструментів і стратегій, спрямованих на досягнення намічених цілей та підвищення ефективності підприємства.

Ефективність управлінського рішення є здатністю керівника використовувати наявні ресурси та залучати нові для досягнення цілей за допомогою мінімізації витрат та отримання максимального прибутку. Прийняттю ефективного управлінського рішення сприяють такі якості менеджера, як:

- раціональне мислення,
- відданість,
- позитивний світогляд,
- креативність,
- цілеспрямованість, відданість.

2. Розглянути найпоширеніші методи прийняття управлінських рішень такі, як: аналітичні, статистичні, метод аналогій, метод Дельфі, метод аналізу чутливості, метод сценаріїв, метод «дерева рішень», теорія ігор, мозковий штурм, імітаційне моделювання.

Вибір методів для розробки та прийняття управлінських рішень залежить від:

- 1) проблемної ситуації;
- 2) вимог до кінцевих результатів;
- 3) доступних ресурсів.

Одним із найбільш поширених інноваційних методів управління є ризик-менеджмент, який базується на когнітивних технологіях та відтворює процеси мислення людини.

3. Визначено сутність поняття діджиталізації як сучасного інструменту із використанням ІТ-технологій та інноваційних рішень, спрямованого на розвиток інновацій і підвищення ефективності підприємства. Діджиталізація процесу прийняття управлінських рішень підвищує їх якість, а також зменшує витрати і ресурси.

Дослідження українських науковців показало, що впровадження на підприємствах української металургії технології Big Data сприяло збільшенню інноваційної продукції на 12%, а від використання ERP-системи ефективність підприємств зросла на 15-20%.

4. Встановлено, що основними напрямками діяльності ТОВ «БК «Будівельні технології» є будівельно-монтажні роботи: монтаж захищаючих конструкцій будівель і споруджень, внутрішніх і зовнішніх інженерних мереж, систем опалювання, вентиляції, електропостачання.

Організаційна структура управління підприємства є лінійно-функціональною. Директору підпорядковуються комерційний директор, головний менеджер, менеджер по персоналу, головний бухгалтер.

Аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за 2022-2024 роки показав позитивну тенденцію збільшення чистого доходу від реалізації будівельних послуг, валового прибутку і фінансового результату від операційної діяльності. Але чистий прибуток мав негативну тенденцію зниження до збитку у 2024 р., що пояснюється суттєвим зростанням втрат від участі в капіталі, а також зниженням інших доходів підприємства в сьогоденних умовах війни.

5. Здійснена діагностика фінансового стану ТОВ «БК «Будівельні технології» показала наступне:

1) неефективне використання майна у зв'язку із високим рівнем зношеності;

- 2) зниження власного капіталу;
- 3) зниження фінансової стійкості та високий фінансовий ризик;
- 4) збільшення показників усіх показників оборотності;
- 5) зниження рентабельності активів та продукції;
- 6) зростання рентабельності діяльності.

Таким чином, фінансовий стан підприємства за 2022-2024 роки є нестійким, що свідчить про високий рівень фінансового ризику

6. Аналіз процесу управлінських рішень на ТОВ «БК «Будівельні технології» показав, що керівництвом прийнято рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій».

В контексті прийняття управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій» підприємству необхідно використовувати сучасні інновації та ІТ-технології у будівництві.

Стратегічна мета від реалізації стратегії «розвитку інновацій» – підвищення фінансової стійкості та ефективності підприємства на основі застосування інноваційних технологій у будівництві.

7. Обґрунтовані та розроблені такі заходи вдосконалення прийняття управлінських рішень для ТОВ «БК «Будівельні технології»:

- 1) етапи впровадження інноваційних проектів;
- 2) маркетингові заходи реалізації стратегії;
- 3) впровадження стратегічний контролінгу.

Доведено, що використання стратегічного контролінгу на підприємстві сприятиме більш ефективної координації управлінських процесів. Стратегічний контролінг дозволяє оцінити правильність вибору управлінського рішення щодо впровадження стратегії «розвитку інновацій».

8. Оцінка економічної ефективності заходів вдосконалення прийняття управлінських рішень, яка була здійснена експертним методом, показала зростання запланованих на 2026 рік таких показників, як: чистого доходу від будівельних робіт на 474680 тис. грн. або на 130%, валового прибутку на

31480 тис. грн. (103%) , фінансового результату від операційної діяльності на 28120 тис. грн., рентабельності діяльності на 3,07%.

9. З метою вдосконалення процесу прийняття управлінських рішень менеджерам ТОВ «БК «Будівельні технології» рекомендовано:

- впровадження CRM/ERP-систем в управлінських процесах;
- підтримка цифрової бази даних на основі блокчейн-технології;
- застосування технологій: Big Data, Інтернет речей, 3D-друку;
- використання стратегічного контролінгу на базі цифрових платформ та діджитал-інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріяш В. І., Громадська Н. А., Малікіна О. А. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643). 2021. №9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Багорка М. О., Кадирус І. С., Юрченко Н.І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 4. 2022. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02/2022-4-04-02> (дата звернення: 11.10.2025).
3. Бондарчук О. Г. Розвиток поняття «діджиталізація» та її вплив на різні сфери економіки. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2024. № 7-8. С. 31-40. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/320-321/pdf/31-40.pdf> (дата звернення: 11.10.2025).
4. Боровик М. В. Управлінські рішення: конспект лекцій для студентів Харків. ХМНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2020. 81 с.
5. Боярська М. О. Вдосконалення технологій прийняття управлінських рішень на промисловому підприємстві. *Агросвіт*. 2015. № 9. С. 14-15. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/9_2015/4.pdf (дата звернення: 12.10.2025)
6. Використання 3D-друку в будівництві: можливості та перспективи. 25 червня 2023. URL: <https://blog.poltava.to/atlant/16536> (дата звернення: 12.10.2025)
7. Голіонко Н. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. № 1 (113). С. 145-150. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5712/5589> (дата звернення: 12.10.2025)
8. Голобородько А.Б., Левандовська В.А. Цифрові технології ефективного управління підприємством в умовах діджиталізації. *Ефективна*

економіка. 2023. №12. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2699> (дата звернення: 12.10.2025)

9. Гринчак. Н. А., Горобець О.О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Нові інформаційні технології*. 2024. №2. С. 108-115.

10. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. С. 739-745. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/113.pdf (дата звернення: 14.10.2025)

11. Дороніна О. А., Дядій В. О. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 53-61. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16907> (дата звернення: 14.10.2025)

12. Жовковська Т. Т. Методологія прийняття управлінських рішень за рефлексивного підходу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Випуск 19, частина 1. С. 146-151. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/19_1_2018ua/34.pdf (дата звернення: 14.10.2025)

13. Зінов'єва О. Г., Шаров С. В., Паламарчук І. П. Імітаційне моделювання та моделювання систем: навч. посібн. 2025. 203 с. URL: http://www.tsatu.edu.ua/kn/wp-content/uploads/sites/16/posibnik_imms_print1.pdf (дата звернення: 14.10.2025)

14. Карпенко Ю. В., Кобзар А.С. Основні підходи до визначення сутності поняття «управлінське рішення». *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2021. № 11-12 (288-289). С. 147-153. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2021/288-289/pdf/147-153.pdf>. (дата звернення: 15.10.2025).

15. Київська К.І., Лузіна Ю.В. Перспективи впровадження ВІМ-технологій у вітчизняної будівельної галузі. *Управління розвитком складних систем*. 2021.

№ 46. С. 63-69. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/244932/242709> (дата звернення: 15.10.2025).

16. Класифікація управлінських рішень. Менеджмент. 12.01.2024. URL: https://pva.com.ua/klasyfikacziya-upravlinskyh-rishen/#google_vignette (дата звернення: 15.10.2025).

17. Ключко А. А. Цифрові технології в галузі архітектури і будівництва. *Інформаційні технології проектування. Управління розвитком складних систем*. 2021. Випуск № 48. С. 61-63. URL: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/259413> (дата звернення: 17.10.2025).

18. Коваленко О.Л. Методи для напрацювання, аналізу та прогнозування варіантів управлінських рішень в процесі їх прийняття. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2024. Том 35 (74). № 2. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/35_74_2/8.pdf (дата звернення: 17.10.2025).

19. Коломоець Є. В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С.72-80. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1084/1037> (дата звернення: 18.10.2025).

20. Кравченко М. О., Голюк В. Я. Прийняття управлінських рішень: сутність та сучасні тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2022. №40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1473/1419> (дата звернення: 18.10.2025).

21. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. Менеджмент. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19> (дата звернення: 19.10.2025).

22. Лапін А. В., Грінчук І. О., Терещук В. І. Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. *Здобутки економіки*. 2024. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/159> (дата звернення: 19.10.2025).

23. Ліснічук О. А., Нестерчук Т. А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №18. 2019. С. 454-462. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/63.pdf (дата звернення: 20.10.2025)

24. Лозовський О. М., Горшков М. А. Ефективність управлінських рішень в менеджменті організацій. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2916/2839> (дата звернення: 20.10.2025).

25. Мельник А.О., Винокуров Р. В. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. Менеджмент. 2025. Випуск № 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5631/5571> (дата звернення: 22.10.2025).

26. Методи ухвалення управлінських рішень. 07.12.2023. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/metodi-uhvalennya-upravlinskih-rishen> (дата звернення: 22.10.2025).

27. Мехович С.А., Кучинський В. А., Кузьминський А.М. Теоретико-практичні підходи до побудови системи управління трансформацією бізнесу під впливом процесів діджиталізації. *Економіка*. 2024. № 10 (201). С. 78-98. URL: <http://eee.khpi.edu.ua/article/view/317711> (дата звернення: 22.10.2025).

28. Микола О. Соколов, Владислав М. Каплун. Технології цифрового менеджменту в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. Менеджмент. 2024. №1 (271). С. 78-87. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/01/1.24._topic_Mykola-O.-Sokolov-Vladyslav-M.-Kaplu-78-87-1.pdf (дата звернення: 24.10.2025).

29. Міщук Є. В. Розвиток теоретико-методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємств з урахуванням ефективності управлінських рішень *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2020. №4 (149). С. 76-91. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2020_4_10 (дата звернення: 24.10.2025).

30. Мозковий штурм: як знайти нестандартні рішення за допомогою брейнстормінгу. URL: <https://ukrainiandigital.com/mozkovyy-shturm-iak-znayty-nestandardni-rishennia-za-dopomohoiu-breynstorminhu/> (дата звернення: 25.10.2025).

31. Мурашко, І. С. Степанова, В. П. Ефективність управлінських рішень та показники оцінки в діяльності підприємств хлібопекарської галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. С.123-127. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/23.pdf> (дата звернення: 25.10.2025).

32. Неміш Ю. В, Лозінська Л.Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О.В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022 Випуск 8-9. С. 109-115. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/69> (дата звернення: 27.10.2025).

33. Нестеренко Д. В. Сутність феномену «управлінське рішення». *Механізми публічного управління*. 2021. № 3 (30). С. 28-32. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2021/3/4.pdf> (дата звернення: 27.10.2025).

34. Осокіна А.В., Хвастунова Н.О., Востряков І.О. Система стратегічного контролінгу в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. Менеджмент. 2024. Випуск № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4770> (дата звернення: 28.10.2025).

35. Офіційний сайт Конфедерації будівельників України. Український будівельний ринок: адаптація, виклики та нові тренди. 27 травня 2025. URL: <https://kbu.org.ua/news/ukrainskyi-budivelnyi-rynok-adaptatsiia-vyklyky-ta-novi-trendy> (дата звернення: 28.10.2025).

36. Офіційний сайт Новатор Буд. Показники та аналіз будівельного сектору першого півріччя 2025 року. URL: <https://novatorstroy.com/ua/pres-relizi/%20pokazniki-ta-analiz-budivelnogo-sektoru-pershogo-pivrichchya-2025->

<roku/?srsltid=%20AfmBOopdMGagepZ7oaqbzM3wVBUjF-BwtGMiqAiftvK1kNiYc3adxH7U> (дата звернення: 29.10.2025).

37. Офіційний сайт Опендатобот. ТОВ «БК «Будівельні технології» Код ЄДРПОУ: 41017267. 26.09.0205. URL: <https://opendatabot.ua/c/41017267> (дата звернення: 29.10.2025).

38. Офіційний сайт ТОВ «БК «Будівельні технології». URL: <https://budivelnitekhnolohiyi.com.ua> (дата звернення: 29.10.2025).

39. Офіційний сайт CREATIO. Агентна платформа для управління процесами та CRM з no-code та AI в основі. URL: <https://www.creatio.com/ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

40. Офіційний сайт Vertaki. Будівельні технології 2024 року. 23.02.2024. URL: https://vertaki.com.ua/budivelni_tehnologii (дата звернення: 30.10.2025).

41. Парій Л.В., Кубрак А.О. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Випуск 47. С. 75-49. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/15.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

42. Паянок Т. М., Савченко А.М., Морозюк А.М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. *Економіка та держава*. 2020. №12. С.88-94. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/18.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

43. Петруня Ю.Є., Літовченко Б. В, Пасічник Т. О. Прийняття управлінських рішень: навч. посібник. Дніпропетровськ. 2015. 209 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_104_95052646.pdf (дата звернення: 05.11.2025).

44. Петько С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129/2058> (дата звернення: 06.11.2025).

45. Полінкевич О. М., Волинець І. Г. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навчальний посібник. Луцьк. Вежа-Друк.

2023. 363 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23434> (дата звернення: 08.11.2025).

46. Присяжнюк О. Ф., Кравчук І. І., Місевич М. А. Сучасні тренди діджиталізації бізнес-менеджменту. *Проблеми сучасних трансформацій.. Економіка та управління підприємствами (за видами діяльності)*. 2024. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-04-03> (дата звернення: 08.11.2025).

47. Прийняття управлінських рішень: огляд, процес, методи та інструменти. Школа РМ. Проектний менеджмент. 12 квітня 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/management-decision-making.html> (дата звернення: 15.11.2025).

48. Проненко Т. Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень у системі менеджменту. *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 53-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2016_10_9 (дата звернення: 15.11.2025).

49. Пронько Л. М., Просеков А. Д. Методичні дослідження економічної оцінки впливу діджиталізації на бізнес-процеси підприємств України. *Агросвіт*. 2025. №8. С. 165-174. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/6134> (дата звернення: 15.11.2025).

50. Про схвалення Концепції впровадження технологій будівельного інформаційного моделювання (BIM-технологій) в Україні та затвердження плану заходів з її реалізації. Розпорядження КМУ від 17 лютого 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/152-2021-p#Text> (дата звернення: 16.11.2025).

51. Пушкарь І. В., Гладчук Г. Г., Храпач К. Г. Діджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. *Економіка та суспільство*. Облік в оподаткування 2024. Випуск № 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5159> (дата звернення: 16.11.2025).

52. Синюк Оксана Василівна. Поведінкові та аналітичні аспекти прийняття управлінських рішень у мінливому середовищі. *Економіка та суспільство*. Менеджмент. 2025. Випуск № 80. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6889/6829> (дата звернення: 17.11.2025)

53. Склярчук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69> (дата звернення: 17.11.2025)

54. Скопенко Н. С., Шеремет О. О. М. В. Єрьомін. Процес прийняття та реалізації управлінських рішень. *Економічна наука*. 2024. №18. С. 46-55. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4583/4622> (дата звернення: 18.11.2025).

55. Сумець Олександр. Оцінка результативності реалізації управлінського рішення в загальній системі менеджменту закладу охорони здоров'я. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №1(73). С. 147-157. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/678/705> (дата звернення: 18.11.2025).

56. Топазли Р. А. Дослідження сучасних технологій управління будівництвом цифровізації процесів та їх адаптації до українських реалій. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2025. № 1 (44). С. 43-49. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2025/1/10.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).

57. Уманець Т.В., Клевцевич Н.А. Діджиталізація та її вплив на методи управління. *Український економічний часопис*. 2024. Випуск 5. С.129-135. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/444/428> (дата звернення: 19.11.2025).

58. Управлінські рішення в менеджменті. URL: <https://studfile.net/preview/9777914/page:3/> (дата звернення: 18.11.2025).

59. Управлінські рішення: сутність, класифікація, умови та процес прийняття. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/15389/> (дата звернення: 18.11.2025).

60. Халіна О. В., Сидоренко Я. А. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. Менеджмент. 2025. Випуск №71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5476> (дата звернення: 18.11.2025).

61. Чернова В. В., Тер Велде Р. В. Діджиталізація контролінгу: сучасні рішення для ефективного управління підприємством. *Науковий вісник Одеського національного університету*. 2024. № 12 (325). С. 108-114. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/325/pdf/108-114.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).

62. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *ECONOMICS: time realities*. 2024. №2 (72). С.74-84. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).

63. Шпак Ю. Н., Андрухоа І. Т. ІТ-технології як об'єкти управління на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4065/3993> (дата звернення: 20.11.2025).

64. Шульга О. А. Методичні засади прийняття управлінських рішень. *Підприємництво та інновації*. 2022. Випуск 22. С. 54-58. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/483> (дата звернення: 20.11.2025).

65. Що таке прийняття ефективних управлінських рішень? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-pryynyattya-efektyvnykh-upravlinskikh-rishen> (дата звернення: 19.10.2025).

66. Що таке SIP-панелі та їхні переваги в сучасному будівництві. 02.10.2024. URL: <https://petrabud.com.ua/blog/shcho-take-sip-paneli-ta-yihni-perevagi-v-suchasnomu-budivnictvi/> (дата звернення: 19.10.2025).

67. Що таке SWOT-аналіз бізнесу. SWOT-аналіз продукту. 5.05.2022. URL: <https://www.dia-consulting.com.ua/post/swotblogukr> (дата звернення: 14.11.2025).

68. Яременко І. І. Особливості прийняття та реалізації управлінських рішень в системі публічного управління. *Міжнародний науковий журнал «Грааль науки»*. Секція IV. Менеджмент. 2021. №7 С.57-61. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/%20grail-of-science/article/view/14243/13060> (дата звернення: 17.11.2025).

69. De Clerec J.-P. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. URL: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> (дата звернення: 20.11.2025).

70. Digital decision-making: The impact of technology on business strategies. RESCO learning center. URL: <https://www.resco.net/learning/digital-decision-making/> (дата звернення: 21.11.2025).

71. Activity Diagram Templates to Create Efficient Workflows. URL: <https://creately.com/blog/software-teams/activity-diagram-templates/#project> (дата звернення: 21.11.2025).

ДОДАТКИ

Цифрові інструменти прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі [68, С. 111]

№ з/п	Цифрові інструменти	Приклади та особливості застосування
1	Штучний інтелект та машинне навчання	Прогнозні моделі й алгоритми на основі штучного інтелекту надають цінну інформацію та рекомендації, підвищуючи точність і швидкість прийняття управлінських рішень. У поєднанні з машинним навчанням ефективність штучного інтелекту може постійно підвищуватися. За даними дослідження Gartner, компанії, які використовують штучний інтелект та машинне навчання у своїх процесах прийняття рішень, демонструють зниження помилок на 37% [11]. Приклади: IBM Watson, Google Cloud AI, Microsoft Azure AI тощо
2	Розумні датчики	Розумні датчики – це пристрої, які розташовуються стратегічно (на обладнанні, у виробничому цеху тощо) для моніторингу продуктивності обладнання та працівників. Потім ці датчики передають дані безпосередньо у внутрішні системи компанії, щоб допомогти прийняти управлінське рішення щодо різних аспектів бізнесу, включаючи профілактичне обслуговування, планування виробничих цехів, доставку тощо
3	Інструменти бізнес-аналітики	Інструменти бізнес-аналітики часто використовують інтелектуальні датчики та аспекти штучного інтелекту для отримання точної та дієвої інформації. Прикладами інструментів бізнес-аналітики є SAS, SAP Business Objects, Oracle Business Intelligence тощо. За даними DataProt [12], 97% даних, які збирають компанії, залишаються невикористаними. Інструменти бізнес-аналітики можуть зменшити цю марну витрату ресурсів, збираючи, зберігаючи, аналізуючи та інтерпретуючи дані з різних джерел
4	Системи підтримки прийняття рішень	Ці системи можуть використовуватись у різних сферах діяльності компанії, включаючи маркетинг, розробку продукту, ціноутворення тощо. Інструменти цих систем збирають і аналізують дані, пропонуючи комплексну підтримку складних процесів прийняття управлінських рішень. До класу систем підтримки прийняття управлінських рішень належать ІТ-рішення. Для фахівців різних відділів вони є справжніми інтелектуальними помічниками, які дають змогу заощадити ресурси; підвищити якість управлінських рішень на високому експертному рівні, визначити нові загрози у сфері інформаційної безпеки. Приклади: IBM Cognos, Microsoft DSS, Oracle Essbase тощо
5	Інструменти візуалізації даних / доповнена реальність	Інструменти візуалізації даних допомагають міжнародним компаніям приймати управлінські рішення, надаючи даним форму, яку легко зрозуміти й визначити тенденції, закономірності та відхилення. Доповнена реальність покращує ситуаційну обізнаність і візуалізацію, полегшуючи розуміння складних даних і сценаріїв. Приклади: Tableau, Qlik Sense, Power BI тощо
6	Інструменти управління проектами	Допомагають компаніям планувати, виконувати та відстежувати проекти. Ці інструменти можуть допомогти підприємствам залишатися на визначеному шляху, уникати затримок і дотримуватися визначених термінів виконання взятих зобов'язань. Приклади: Asana, Trello, Basecamp тощо
7	Інструменти роботи в команді	Ці цифрові інструменти допомагають багатонаціональним міжнародним командам ефективно налагоджувати комунікації, обмінюватись інформацією та співпрацювати в режимі реального часу. Сприяють кращому спілкуванню й обміну інформацією між особами, які приймають рішення, що дає змогу приймати більш обґрунтовані та згуртовані управлінські рішення. Це особливо корисно для роботи віртуальних команд за значного географічного дистанціювання різних структурних підрозділів, яким потрібна можливість швидко й ефективно зв'язуватися з центральним офісом для виконання щоденних завдань Приклади: Slack, Microsoft Teams, Google Workspace тощо.
8	Інструменти управління відносинами з клієнтами (CRM)	Інструменти CRM призначені в основному для того, щоб допомогти компаніям управляти відносинами з клієнтами, та відіграють життєво важливу роль у стратегії, допомагаючи компаніям відстежувати взаємодію, визначати можливості продажу й надавати кращі послуги. Приклади: Resco CRM, Salesforce, Microsoft Dynamics 365 тощо
9	Системи планування ресурсів підприємства (ERP)	Інструменти ERP дозволяють підприємствам приймати ефективні управлінські рішення у сфері управління ресурсами, фінансами, персоналом, ланцюгами постачання тощо. Вони можуть допомогти підвищити ефективність, зменшити витрати та приймати економічно ефективні рішення. Приклади: SAP, Oracle, Microsoft Dynamics AX тощо

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

ТОВ «БК «Будівельні технології» за 222-2024 рр., тис. грн. [38]

Актив	Код рядка	2022	2023	2024
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	0
первісна вартість	1001	176	176	176
накопичена амортизація	1002	176	176	176
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	386	274	186
первісна вартість	1011	1563	1598	1536
знос	1012	1177	1324	1350
Інвестиційна нерухомість	1015			
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	250341	248060	246317
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	250727	248334	246503
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	68529	77520	101982
Виробничі запаси	1101	68529	77520	101982
Незавершене виробництво	1102			
Готова продукція	1103			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	88304	110487	101454
Дебіторська заборгованість за				
за виданими авансами	1130	715254	542910	538859
з бюджетом	1135	1703	608	399
у тому числі з податку на прибуток	1136	632	529	49
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1645762	1603309	1844164
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	1265	1644	743
Витрати майбутніх періодів	1170	1	13587	19432
Інші оборотні активи	1190	221148	192936	189667
Усього за розділом II	1195	2741966	2543001	2796700
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	2992693	2791335	3043203

Продовження Додатку 2

Пасив	Код рядка	2022	2023	2024
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	8	8	8
Внески до незареєстрованого	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410			
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-47316	-46470	-48671
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	-47308	-46462	-48663
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат	1521			
Страхові резерви	1530			
Інвестиційні контракти	1535			
Усього за розділом II	1595	0	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605	87315		
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610			
товари, роботи, послуги	1615	92456	92495	91990
розрахунками з бюджетом	1620			
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630			
за одержаними авансами	1635	1289781	1105058	1094276
із внутрішніх розрахунків	1645			
Поточні забезпечення	1660	3776	4725	5926
Інші поточні зобов'язання	1690	1566673	1635519	1899674
Усього за розділом III	1695	3040001	2837797	3091866
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			
Баланс	1900	2992693	2791335	3043203

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
ТОВ «БК «Будівельні технології» за 222-2024 рр., тис. грн. [38].

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	113962	387717	363943
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	109040	360971	333380
Валовий: прибуток	2090	4922	26746	30563
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	0	0	100
Адміністративні витрати	2130	19443	23278	26837
Витрати на збут	2150	0	0	0
Інші операційні витрати	2180	35520	298	3764
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		3170	62
збиток	2195	-50041		
Інші фінансові доходи	2220	96	60	81
Інші доходи	2240	77747	0	0
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255	250	2281	760
Інші витрати	2270			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	27552	949	
збиток	2295			-1601
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	103	600
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	27552	846	
збиток	2355			-2201

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Інший сукупний дохід після	2460			
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355	2465	27552	846	-2201

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Матеріальні затрати	2500	25093	66449	130989
Витрати на оплату праці	2505	14963	18374	21104
Відрахування на соціальні заходи	2510	3252	4002	4580
Амортизація	2515	213	147	129
Інші операційні витрати	2520	117829	281574	203607
Разом	2550	161350	370546	360409

IV. РОЗРХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2022	2023	2024
Середньорічна кількість простих акцій	2600			
Скоригована середньорічна кількість	2605			
Чистий прибуток (збиток) на одну	2610			
Скоригований чистий прибуток (збиток)	2615			
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

Розрахунок показників фінансового стану [42; 23]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
Показники майнового стану		
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	ф1 р.1012/ ф1 р.1011
Коефіцієнт надходження	збільшення	ф5, розділ 2. р.3 / ф1 р.1011
Коефіцієнт вибуття	менші коефіцієнту надходження	ф5, розділ 2. р.8 / ф1 р.1011 п. р.
Тип відтворення	> 0	Коефіцієнт надходження – Коефіцієнт вибуття
Показники ліквідності		
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	ф1 (р.1195 +р.1200)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	ф1 (р.1195 +р.1200)– ф1 р.1100)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	ф1 р.1695/ ф1 (р.1695+1700)
Показники фінансової стійкості		
Власні оборотні кошти	>0	ф1 р.1495 – ф1 р.1095
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	ф1 р.1495/ ф1 р.1300
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	≤ 1	ф1(р.1595 + р.1695 + р.1700 - р.1520 – р.1660 –р.1525)/ ф1(р.1495 + р.1520 – р.1660 –р.1525)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	ф1(р.1495 + р.1595)/ ф1 р.1300
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,25-0,9	ф1(р.1495- р.1095) / ф1 р.1495
Показники ділової активності		
Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороту)	збільшення	ф2 (р.2350 або р.2335)/ ф1(р.1130)
Коефіцієнт оборотності запасів	збільшення	ф2 (р.2050)/ ф1(р.1100)
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	збільшення	ф2 (р.2000)/ ф1(р.1125)
Показники рентабельності		
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р.2335)/ (ф1(р.1130)
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р. 2355)/ ф1(р.1495)
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільшення	ф2 (р.2290 або р.2295) / ф2 (р.2050)
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільшення	ф2(р.2190 (або р. 2195)+ р.2180 – р.2120) / ф 2 (р.2050 + р.2130 + р. 2150)