

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ  
Кафедра менеджменту та адміністрування

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

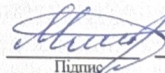
Інноваційні бізнес-технології в управлінні підприємством  
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
Шифр і назва галузі знань  
Спеціальність 073 Менеджмент  
Шифр і назва спеціальності  
Освітня програма Менеджмент  
Назва

Шифр КвРМН. 022252.01.01

Виконала студентка 4 курсу, група МНз-22-1

Шифр

  
Підпис

Марія БОНДАРЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

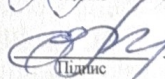
Керівник д-р екон. наук, професор

Науковий ступінь, звання

  
Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер старший викладач

  
Підпис

Олена КОСЮК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту  
та адміністрування

  
Підпис

Ніла ТЮРИНА  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

15 06 2026 р.

Хмельницький 2026

## ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	управління, адміністрування та туризму
Кафедра	менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Галузь знань	07 Управління та адміністрування
Спеціальність	73 Менеджмент
Освітня програма	Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



“ 25 ” 01

2026 р.

### ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бондарчук Марія Андріївна

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема роботи Інноваційні бізнес-технології в управлінні підприємством (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)  
керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, д-р екон. наук, професор  
Затверджено наказом ректора університету від 20 січня 2026 р. №7
2. Строк подання студентом роботи на кафедру \_\_\_\_\_
3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретико-методичні засади інноваційних бізнес-технологій в управлінні підприємством 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький 3. Рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Мрія забудовника» на основі впровадження технології «шість сигм»
5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Сутність поняття «технологія» 2. Схематичне відображення сутності технології 3. Схематичне відображення сутності бізнес-технології як прикладного різновиду технології в управлінні підприємством
4. Операційна модель інтеграції бізнес-технологій у систему управління підприємством 5. Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника» за 2023–2025 рр. 6. Узагальнення результатів оцінювання рівня використання інноваційних бізнес-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» за напрямками 7. SWOT-матриця ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій 8. Огляд методології «шість сигм» та DMAIC 9. Бізнес-процес виконання клієнтського замовлення та можливі проблеми при його реалізації у ТОВ «Мрія забудовника» 10. Карта стандартів якості виконання клієнтського замовлення у ТОВ «Мрія забудовника» 11. Орієнтовні витрати на впровадження рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Мрія забудовника» на основі технології «шість сигм» 12. Очікуваний результат від рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Мрія забудовника» 13. Заходи щодо розвитку онлайн-сервісів для клієнтів ТОВ «Мрія забудовника» 14. Обґрунтування впровадження розвитку бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами ТОВ «Мрія забудовника» 15. Очікуваний результат від розвитку бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами у ТОВ «Мрія забудовника»
6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх \_\_\_\_\_

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видаю	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н. І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н. І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н. І., професор		
4. Нормоконтроль	Косіюк О.М., ст.викл.		

7. Дата видачі завдання

25.01.2026

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Січень 2026 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану-графіку написання кваліфікаційної роботи	Січень 2026 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури	Січень 2026 р.	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіку, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Січень 2026 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи	Березень 2026 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи	Квітень 2026 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи	Травень 2026 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Травень 2026 р.	Виконано
10.	Подання кваліфікаційної роботи науковому керівнику на перевірку	Травень 2026 р.	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Травень 2026 р.	Виконано
12.	Оформлення кваліфікаційної роботи в остаточному варіанті	Червень 2026 р.	Виконано
13.	Проходження нормоконтролю	Червень 2026 р.	Виконано
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	Червень 2026 р.	Виконано
15.	Перевірка рукопису кваліфікаційної роботи на унікальність тексту, дотримання академічної доброчесності, одержання рішення експертної комісії кафедри про допуск роботи до захисту	Червень 2026 р.	Виконано
16.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2026 р.	Виконано
17.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2026 р.	Виконано
18.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2026 р.	Виконано

Студент

  
 Підпис

Марія БОНДАРЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи

  
 Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

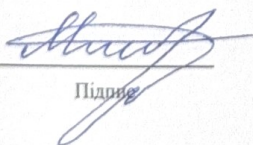
Бондарчук М. А. Інноваційні бізнес-технології в управлінні підприємством (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький). Керівник роботи – д-р екон. наук, проф. кафедри МА Гавловська Н. І. Кваліфікаційна робота бакалавра: 59 с., 8 рисунків, 24 таблиці, 40 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТЕХНОЛОГІЇ, БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ, ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЇ, ОПЕРАЦІЙНА МОДЕЛЬ, СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ, МЕТОДОЛОГІЯ «ШІСТЬ СИГМ».

Розглянуто теоретико-методичні засади інноваційних бізнес-технологій в управлінні підприємством. Досліджено економічну сутність інноваційних бізнес-технологій. Визначено місце інноваційних бізнес-технологій у системі управління підприємством. Проаналізовано види бізнес-технологій в управлінні підприємством.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький. Наведено характеристику діяльності та аналіз основних показників ТОВ «Мрія забудовника». Оцінено використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника». Проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій.

У роботі наведено рекомендації щодо впровадження інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький, а саме вдосконалення бізнес-процесів на основі впровадження технології «шість сигм», а також розвиток бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами.



Підпис

Марія БОНДАРЧУК  
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

« 12 » 06 2026 р.

## ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади інноваційних бізнес-технологій в управлінні підприємством	8
1.1 Економічна сутність інноваційних бізнес-технологій	8
1.2 Місце інноваційних бізнес-технологій у системі управління підприємством	13
1.3 Види бізнес-технологій в управлінні підприємством	18
2 Аналіз фінансово-господарської діяльності та використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький	25
2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних показників ТОВ «Мрія забудовника»	25
2.2 Оцінювання використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника»	30
2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій	35
3 Рекомендації щодо впровадження інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький	43
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Мрія забудовника» на основі впровадження технології «шість сигм»	43
3.2 Рекомендації щодо розвитку бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами ТОВ «Мрія забудовника»	49
Висновки	54
Перелік джерел посилання	56

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку вітчизняної економіки характеризується високим рівнем невизначеності, посиленням конкурентного тиску, зміною споживчих потреб, активним поширенням цифрових інструментів та необхідністю швидкої адаптації підприємств до нових умов господарювання. За таких обставин особливого значення набуває здатність підприємства впроваджувати інноваційні бізнес-технології, які забезпечують підвищення ефективності управління, оптимізацію бізнес-процесів, покращення взаємодії з клієнтами, раціональне використання ресурсів і формування передумов для стійкого розвитку.

Інноваційні бізнес-технології слід розглядати як сукупність сучасних управлінських, організаційних, цифрових, процесних, маркетингових, сервісних та аналітичних інструментів, спрямованих на удосконалення діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Їх використання дозволяє підприємствам не лише автоматизувати окремі операції, а й змінювати підходи до організації управління, прийняття рішень, обслуговування клієнтів, контролю витрат тощо.

Особливо актуальним впровадження інноваційних бізнес-технологій є для підприємств, що функціонують на ринку будівельно-ремонтної продукції та послуг. Для таких суб'єктів господарювання важливими є швидкість обробки заявок, якість комунікації з клієнтами, точність розрахунку вартості продукції та робіт, ефективність організації замірів, доставки і монтажу, контроль залишків матеріалів, управління клієнтською базою та підтримання належного рівня сервісу. У цьому контексті використання інноваційних бізнес-технологій може суттєво підвищити результативність управління підприємством.

Теоретичні та прикладні аспекти використання бізнес-технологій, цифрової трансформації, управління інноваціями, удосконалення бізнес-процесів та підвищення ефективності діяльності підприємств знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Бокий А.,

Гавловської Н., Гаргрейв М., Дудко П., Кривдик В., Мочерний С., Оно Т., Рігбі Д., Рудніченка Є., Хаммер М., Чампі Дж. та інших. Водночас практичні питання впровадження інноваційних бізнес-технологій у діяльність конкретних підприємств потребують подальшого дослідження з урахуванням специфіки ринку, ресурсного забезпечення та рівня цифровізації управлінських процесів.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні підприємством та розроблення практичних рекомендацій щодо їх впровадження й удосконалення на прикладі досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління підприємством в умовах використання інноваційних бізнес-технологій.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти впровадження інноваційних бізнес-технологій в управління ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема, метод наукового узагальнення – застосовано для розкриття сутності інноваційних бізнес-технологій; класифікаційний метод – для групування основних видів бізнес-технологій; метод економічного аналізу – для оцінювання основних показників фінансово-господарської діяльності; метод динамічного аналізу – для дослідження змін показників діяльності підприємства; експертне оцінювання – для визначення рівня використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні підприємством; SWOT-аналіз – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; табличний і графічний методи – для наочного подання результатів дослідження.

Інформаційною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління підприємством, інноваційного розвитку, цифрової трансформації та бізнес-технологій, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали, відкриті інформаційні джерела, офіційні вебресурси, а також фінансова, управлінська й інша звітність ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький.

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

## 1.1 Економічна сутність інноваційних бізнес-технологій

Управління підприємством у сучасних умовах потребує використання таких інструментів, які забезпечують не лише виконання поточних операцій, а й формування довгострокових конкурентних переваг. Саме тому особливого значення набувають інноваційні бізнес-технології. Їх застосування дозволяє підприємству підвищувати ефективність управління, оптимізувати витрати, прискорювати обмін інформацією, покращувати якість обслуговування клієнтів і швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас для глибшого розуміння економічної сутності інноваційних бізнес-технологій необхідно насамперед звернутися до базового поняття «технологія», оскільки саме воно є вихідною категорією для подальшого розкриття змісту понять «бізнес-технологія» та «інноваційна бізнес-технологія».

В загальному, поняття «технологія» перекладаються, як *techne* – мистецтво, майстерність; *logos* – вчення [8, с. 376]. У науковій літературі існують різні підходи до сутності поняття «технологія», які згруповано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «технологія»

Автор, джерело	Визначення
1	2
ЗУ «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [12]	«результат науково-технічної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік, строк, порядок та послідовність виконання операцій, процесу виробництва та/або реалізації і зберігання продукції, надання послуг»
Кривдик В. [8]	«процес заснований на знаннях, що здійснює перетворення вхідних елементів (матеріалів, обладнання, сировини) у вихідні (продукт, виріб)»
Мочерний С. [6]	«посаднання, послідовність, взаємозв'язок організаційних, інформаційних, розрахунково-обчислювальних та інших операцій і процедур у процесі здійснення управлінських функцій»
Кембриджський словник [22]	вивчення і знання практичного, зокрема промислового, використання наукових відкриттів

Кінець таблиці 1.1

1	2
Оксфордський словник [33]	«застосування наукових знань для практичних цілей , зокрема в промисловості»
Словник Мерріам-Вебстер (Merriam-Webster) [30]	«практичне застосування знань у тій чи іншій сфері; спосіб виконання завдання, зокрема із використанням технічних процесів, методів або знань; спеціалізовані аспекти конкретної сфери діяльності»

На основі наведених визначень (табл. 1.1) можна зробити висновок, що поняття «технологія» має багатозначний характер і трактується не лише як технічний або виробничий процес, а як система знань, рішень, операцій і процедур, спрямованих на досягнення певного практичного результату. У наведених визначеннях можна виділити кілька основних підходів, зокрема у ЗУ «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» [12] акцент зроблено на систематизованості знань і регламентованості процесу; у визначенні Кривдик В. [8] технологія розглядається як механізм трансформації ресурсів у готовий продукт або результат; Мочерний С. [6] поняття «технологія» розглядається не лише у виробничому, а й в управлінському аспекті; у визначеннях Кембриджського, Оксфордського словників та словника Мерріам-Вебстер спільним є акцент на практичному застосуванні знань, що дає змогу розглядати технологію як прикладну категорію, яка забезпечує перехід від знання до практичного результату.

Враховуючи наявні визначення поняття «технологія» (табл. 1.1) її сутність можна дещо розширити, і трактувати, як систематизовану сукупність знань, методів, інструментів, операцій, процедур і рішень, які застосовуються у визначеній послідовності для перетворення вхідних ресурсів, інформації чи знань у конкретний практичний результат.

Окрім того враховуючи наведене (розширене) визначення поняття «технологія», її можна зобразити графічно адаптувавши наведену у статті Кривдик В. [8, с. 378] принципову схему реалізації технології управління (рис. 1.1)

У запропонованій графічній інтерпретації технологія (рис. 1.1) розглядається як процес перетворення вхідних елементів – ресурсів, інформації та

завдань – у практичний результат. Таке перетворення здійснюється на основі систематизованих знань, методів, інструментів, операцій, процедур і рішень, що забезпечують послідовність і результативність технологічного процесу.



Рисунок 1.1 – Схематичне відображення сутності технології\*

\*адаптовано за [8, с. 378]

Сформоване визначення поняття «технологія» та схематичне відображення сутності технології дає змогу перейти до розуміння бізнес-технології як особливого різновиду технології, що застосовується безпосередньо у сфері підприємницької діяльності та спрямовується на забезпечення ефективного функціонування й розвитку підприємства.

Аналіз наукових джерел свідчить, що поняття «бізнес-технологія» ще не має усталеного й однозначного трактування. У науковій літературі воно використовується досить часто, хоча чітких авторських визначень цього поняття порівняно небагато. Це пояснюється тим, що бізнес-технології перебувають на перетині кількох наукових і практичних площин: менеджменту, підприємництва, інформаційних технологій, інноваційного розвитку, маркетингу, організаційного проектування та цифрової трансформації. Тому окремі автори акцентують увагу на управлінському змісті бізнес-технологій, інші – на їх інформаційно-цифровій природі, а ще інші – на їх ролі у розвитку бізнесу та формуванні нових можливостей для підприємства.

Зокрема, Дудко П. М. під бізнес-технологіями розуміє: «сукупність методів, прийомів, інновацій, технічних і розумових рішень, які сприяють розвитку бізнесу, розширюють його можливості та створюють для нього нові

перспективи» [5, с. 170]. Таке визначення акцентує увагу на розвитку підприємництва, оновленні способів ведення бізнесу та створенні нових перспектив для суб'єкта господарювання.

Близьким за змістом, але більш управлінсько-орієнтованим є підхід Бокого А., який під бізнес-технологіями розуміє: «сукупність інноваційних стратегій, методів, інструментів, практик та рішень, які застосовуються в діяльності підприємства з метою оптимізації робочих процесів, зниження витрат, підвищення ефективності, конкурентоздатності та досягнення стратегічних цілей» [2, с. 26]. У цьому підході бізнес-технології розглядаються не лише як інструменти розвитку, а як комплексний засіб підвищення ефективності управління підприємством, що поєднує стратегічний, процесний та результативний аспекти.

У таких джерелах, як [20, 36], бізнес-технології пов'язують із інформаційними технологіями [20], будь-якими електронними об'єкти або системи, що допомагають співробітникам виконувати завдання [36]. Такий підхід є поширеним у практиці цифрового управління, однак він дещо звужує зміст бізнес-технологій, оскільки зводить їх переважно до ІТ-інструментарію.

Разом із тим сучасне розуміння бізнес-технологій не варто обмежувати лише інформаційними технологіями. Вона охоплює не лише технічні засоби, програмні продукти чи електронні системи, а й управлінські методи, організаційні процедури, послідовність виконання бізнес-процесів, способи взаємодії з клієнтами, механізми прийняття рішень та інструменти досягнення цілей підприємства.

Зважаючи на наведене визначення сутності «технологій» під бізнес-технологією слід розуміти систематизовану сукупність знань, методів, інструментів, управлінських рішень, операцій, процедур, управлінських практик та алгоритмів виконання бізнес-процесів, що застосовуються в діяльності підприємства для перетворення його ресурсів, інформації, знань, управлінських впливів і бізнес-процесів у конкретний практичний результат, спрямований на підвищення ефективності функціонування та розвитку підприємства.

Схематичне відображення сутності бізнес-технології як прикладного різновиду технології в управлінні підприємством наведено на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Схематичне відображення сутності бізнес-технології як прикладного різновиду технології в управлінні підприємством\*

\*адаптовано за [8, с. 378]

Як видно з рис. 1.2, бізнес-технологія функціонує як систематизований процес перетворення входних елементів діяльності підприємства у конкретний практичний результат. Практичний результат застосування бізнес-технології може мати економічний, управлінський, організаційний або ринковий прояв. Водночас залежно від сфери діяльності підприємства він може конкретизуватися у виробничій, інформаційній, соціальній, інноваційній чи стратегічній площинах.

Водночас для повного розкриття змісту поняття «інноваційна бізнес-технологія» недостатньо охарактеризувати лише категорії «технологія» та «бізнес-технологія». Оскільки ключовою ознакою цього поняття є саме інноваційність, необхідно також звернутися до сутності поняття «інновація». З метою уточнення змісту «інновація» варто звернутися до ЗУ «Про інноваційну діяльність», де під інноваціями розуміють «новостворені / застосовані і / або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукцію або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і / або соціальної сфери» [13].

Таким чином враховуючи визначення поняття «інновація» [13] поняття «бізнес-технологія» можна трансформувати у «інноваційна бізнес технологія». Отже, під поняттям «інноваційна бізнес технологія» варто розуміти новостворені або модернізовані методи, інструменти, організаційні процедури, управлінські практики, операційні алгоритми та бізнес-моделі, використання яких забезпечує якісну трансформацію бізнес-процесів, підвищення результативності управління, скорочення витрат, покращення взаємодії зі споживачами, формування стійких конкурентних переваг і забезпечення стратегічного розвитку підприємства

## 1.2 Місце інноваційних бізнес-технологій у системі управління підприємством

Система управління підприємством є складною сукупністю взаємопов'язаних елементів, які забезпечують постановку цілей, прийняття управлінських рішень, організацію ресурсів, координацію бізнес-процесів, контроль результатів та коригування діяльності відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У сучасних умовах така система вже не може ефективно функціонувати лише на основі традиційних методів управління, тому особливого значення набувають інноваційні бізнес-технології, які виступають не лише інструментами автоматизації окремих операцій, а й важливою складовою всієї системи управління підприємством.

Операційну модель інтеграції бізнес-технологій у систему управління підприємством зображено на рис. 1.3.

Рис. 1.3 пояснює, як підприємство може створювати бізнес-цінність за допомогою інформаційних та цифрових технологій, зокрема зазначена модель показує стратегічні напрями, потоки створення цінності та елементи бізнес-технологій, які забезпечують внесок технологічного управління у бізнес-результати підприємства.



Рисунок 1.3 – Операційна модель інтеграції бізнес-технологій у систему управління підприємством [32]

Операційна модель інтеграції бізнес-технологій у систему управління підприємством показує, що вони не є відокремленими інструментами, а включаються в загальну логіку управління підприємством – від формування попиту та планування до розроблення рішень, їх впровадження, експлуатації, оцінювання результатів і створення бізнес-цінності. У центрі моделі розміщено управлінський цикл, який складається з трьох основних блоків, зокрема:

– «попит / планування» – передбачає формування портфеля ініціатив, дорожніх карт, інноваційних ідей і концепцій розвитку. На цьому етапі підприємство визначає потреби клієнтів, оцінює перспективні напрями розвитку та формує управлінські рішення щодо впровадження нових бізнес-технологій;

– «розроблення / створення» – охоплює проектування рішення, його розроблення та забезпечення операційної готовності. На цьому етапі інноваційна бізнес-технологія переходить від ідеї до практичного інструменту управління;

– «сервіси / експлуатація» – відображає використання бізнес-технологій у поточній діяльності підприємства, і включає сервіс і підтримку, операційне забезпечення сервісу та інтеграцію сервісу в загальну систему управління. Саме на

цьому етапі цифрові рішення починають безпосередньо впливати на якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання замовлень, ефективність внутрішньої комунікації, контроль витрат і результативність управлінських рішень.

Важливим елементом моделі (рис. 1.3) є поділ бізнес-технологій на три вхідні групи [4, 32]: технології взаємодії з клієнтами – забезпечують залучення клієнтів, комунікацію, продажі, сервісний супровід і формування клієнтського досвіду; технології бізнес-процесів – спрямовані на автоматизацію, стандартизацію та координацію основних управлінських, збутових, облікових і комерційних процесів; операційні технології – забезпечують виконання поточної діяльності, управління ресурсами, складом, доставкою, монтажем, якістю та строками виконання замовлень.

Такий поділ показує, що інноваційні бізнес-технології охоплюють не лише маркетинг або продажі, а й внутрішні процеси підприємства, ресурсне забезпечення, контроль виконання робіт, управління персоналом, облік, аналітику та сервісну підтримку.

Але варто зазначити, що до трьох основних виділених бізнес-технологій варто додати також і інші, зокрема ті, що виконують підтримувальну функцію, а саме [3, 14, 21, 26, 32, 34, 37]: аналітичні технології та технології управління на основі даних; технології управління персоналом та організаційними змінами; стратегічно-фінансові технології управління; технології цифрової інфраструктури, безпеки та інтеграції; технології сталого розвитку та відповідального бізнесу.

Модель представлена на рис. 1.3 також акцентує увагу на очікуваних результатах використання інноваційних бізнес-технологій, і до них належать посилення цифровізації, зниження ризиків, ресурсне забезпечення та оптимізація, підвищення ефективності, забезпечення бізнес-цінності, а також досягнення лідерства за рівнем лояльності клієнтів, якістю, витратами та управлінням на основі даних. Отже, інноваційні бізнес-технології виступають інструментом не лише автоматизації окремих операцій, а й підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

У сучасних умовах функціонування підприємств інноваційні бізнес-

технології набувають значення не лише як інструменти автоматизації окремих операцій, а як комплексна основа для побудови ефективної системи управління. Їх застосування дає змогу поєднати потреби споживачів, внутрішні бізнес-процеси, операційну діяльність, аналітичне забезпечення, цифрову інфраструктуру та управлінські рішення в єдиний потік створення цінності.

Особливістю сучасних бізнес-технологій є те, що вони охоплюють усі етапи управлінського циклу: від виявлення потреби та формування ідеї до розроблення, впровадження, експлуатації й подальшого вдосконалення управлінського або сервісного рішення. Тому їх доцільно розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язану систему технологій, що забезпечує адаптивність підприємства, підвищення ефективності процесів, якість управлінських рішень і створення доданої цінності для клієнтів та самого підприємства. Фази створення цінності представлені на рис. 1.4 [32].

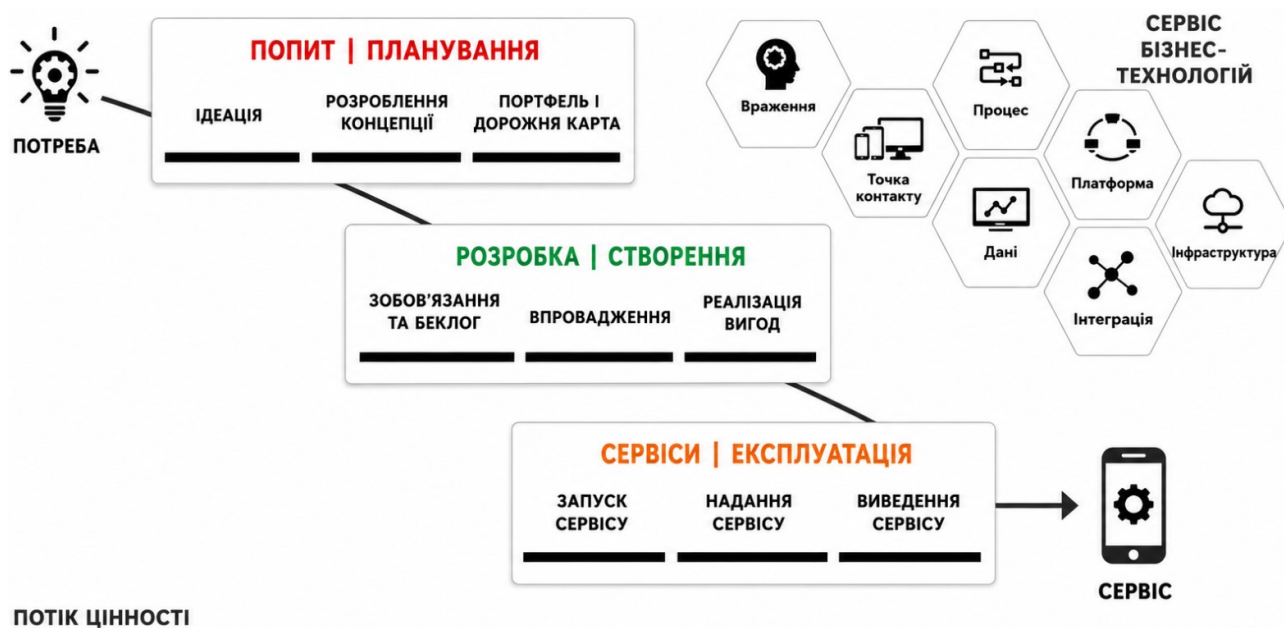


Рисунок 1.4 – Фази створення цінності [32]

Рис. 1.4 відображає логіку проходження управлінського процесу від виникнення потреби до створення сервісу та бізнес-рішення, тобто показує, як бізнес-технології включаються у систему управління підприємством на різних етапах формування цінності.

Потреба є початковою точкою управлінського процесу [9, 10]. Вона може виникати під впливом змін у попиті споживачів, внутрішніх проблем підприємства, необхідності модернізації бізнес-процесів, появи нових ринкових можливостей або кризових викликів. Тобто підприємство спочатку фіксує проблему або можливість, яку потрібно перетворити на управлінське рішення з метою досягнення встановлених цілей.

Наступний блок – «розробка / створення» [32] – показує перехід від ідеї до практичного управлінського або технологічного рішення. Тут формується перелік завдань, визначаються пріоритети, ресурси, відповідальні особи та очікувані результати.

Третій блок – «сервіси / експлуатація» [32] – відображає етап впровадження, використання і подальшого супроводу створеного рішення. Підприємство запускає сервіс, забезпечує його функціонування, контролює якість, підтримує користувачів і за потреби виводить або замінює застаріле рішення.

Окремо на рисунку показано «сервіс бізнес-технологій» [32], який складається з кількох елементів: враження, точка контакту, дані, процес, платформа, інтеграція, інфраструктура. Цей блок пояснює, що сучасні бізнес-технології не існують ізольовано. Вони мають поєднувати клієнтський досвід, процеси підприємства, цифрові платформи, дані, інфраструктуру та інтеграцію між підрозділами.

Загалом рисунок демонструє потік цінності: від потреби – через планування, розробку і впровадження – до готового сервісу або управлінського рішення. У системі управління підприємством це означає, що бізнес-технології забезпечують не просто автоматизацію окремих операцій, а повний управлінський цикл: виявлення потреби, формування ідеї, розроблення рішення, його впровадження, експлуатацію, оцінювання результатів і подальше вдосконалення. Таким чином, бізнес-технології виконують інтеграційну функцію, поєднуючи потреби клієнтів, бізнес-процеси, дані, цифрові платформи, інфраструктуру та управлінські рішення в єдину систему створення цінності для підприємства.

### 1.3 Види бізнес-технологій в управлінні підприємством

У сучасних умовах розвитку підприємств бізнес-технології відіграють важливу роль у забезпеченні ефективності управління, підвищенні конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Їх застосування дозволяє удосконалювати процеси планування, організації, контролю, комунікації з клієнтами, управління персоналом, ресурсами, витратами та результатами діяльності. Класифікація бізнес-технологій дає змогу систематизувати їх за функціональним призначенням та визначити місце кожної групи у системі управління підприємством. Як зазначено у підрозділ 1.2 варто поділити технології на основні до яких належать технології взаємодії з клієнтами, технології бізнес-процесів та операційні технології.

Більш деталізовано розглянемо основні технології, зокрема сутність технологій взаємодії з клієнтами згруповано у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика основних інноваційних бізнес-технологій взаємодії з клієнтами [4, 21, 26, 34, 32, 37]

Класифікаційна група	Технології та їх характеристика
1	2
CRM-система	«цифрова технологія управління взаємовідносинами з клієнтами, яка забезпечує ведення клієнтської бази, історії звернень і замовлень, контроль етапів продажу, автоматичні нагадування та персоналізовані пропозиції»
SEM-технології управління клієнтським досвідом	«технології комплексного управління враженнями клієнта від взаємодії з підприємством на всіх етапах: від першого контакту до після продажного обслуговування»
Оmnіканальні технології продажу та комунікації	«технології поєднання офлайн- і онлайн-каналів взаємодії з клієнтами, зокрема торговельних точок, сайту, соціальних мереж, мобільних застосунків, месенджерів і кол-центрів»
Програми лояльності	«бізнес-технології утримання клієнтів шляхом використання бонусів, знижок, персональних пропозицій, клубних карток та інших стимулів повторної купівлі»
Технології персоналізації пропозицій	«технології формування індивідуалізованих товарних, сервісних або цінових пропозицій з урахуванням потреб, поведінки та історії взаємодії клієнтів із підприємством»

Кінець таблиці 1.2

1	2
Брендинг і технології управління репутацією	«управлінські технології формування позитивного образу підприємства, підвищення пізнаваності бренду, довіри споживачів і конкурентної привабливості продукції.»
Маркетинг партнерських відносин	«технологія довгострокової взаємодії з клієнтами, постачальниками, посередниками та іншими стейкхолдерами, спрямована на формування стабільних ділових зв'язків і взаємної цінності»
Сервісні технології після продажного обслуговування	«технології підтримки клієнтів після придбання продукції, що охоплюють гарантійне обслуговування, консультування, технічну підтримку, обробку скарг і супровід користувачів»

Інноваційні бізнес-технології взаємодії з клієнтами орієнтовані насамперед на формування довгострокових відносин між підприємством і споживачами, підвищення рівня їх задоволеності, лояльності та повторної купівлі. У сучасних умовах саме клієнтоорієнтованість стає важливою передумовою конкурентоспроможності підприємства.

Характеристику основних інноваційних бізнес-технологій бізнес-процесів згруповано у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Характеристика основних інноваційних бізнес-технологій бізнес-процесів [4, 21, 23–26, 28, 29, 32, 34, 35, 37]

Класифікаційна група	Технології та їх характеристика
1	2
ВРМ-технології	«технології управління бізнес-процесами, що передбачають опис, моделювання, регламентацію, моніторинг і вдосконалення процесів підприємства з метою підвищення їх результативності»
Реінжиніринг бізнес-процесів	«управлінська технологія радикального перегляду та перебудови ключових бізнес-процесів підприємства для досягнення істотного підвищення продуктивності, якості, швидкості та зниження витрат»
Lean-технології (ощадливе управління)	«управлінські технології, спрямовані на усунення втрат, скорочення зайвих операцій, оптимізацію потоків створення цінності та підвищення ефективності використання ресурсів»
Kaizen (кайдзен)	«технологія безперервного вдосконалення діяльності підприємства шляхом поступових малих змін, активного залучення персоналу, виявлення проблем на робочих місцях і постійного підвищення якості процесів»
Six Sigma («шість сигм»)	«технологія вдосконалення бізнес-процесів, що базується на статистичному аналізі, зменшенні варіативності процесів, виявленні причин дефектів і підвищенні стабільності результатів»

Кінець таблиці 1.3

1	2
TQM (загальне управління якістю)	«управлінська технологія, орієнтована на постійне поліпшення якості продукції, процесів і управлінських рішень через залучення всіх працівників підприємства»
Бенчмаркінг	«технологія порівняльного аналізу діяльності підприємства з кращими практиками конкурентів або лідерів галузі з метою виявлення резервів удосконалення та підвищення конкурентоспроможності»
Аутсорсинг бізнес-процесів	«технологія передавання окремих функцій або процесів зовнішнім спеціалізованим виконавцям з метою зниження витрат, підвищення якості виконання та концентрації підприємства на ключових компетенціях»

Інноваційні бізнес-технології бізнес-процесів спрямовані на підвищення ефективності внутрішньої організації діяльності підприємства, удосконалення управлінських процедур, скорочення втрат і забезпечення стабільної якості результатів. Важливо, що технології представлені у табл. 1.3 поєднують цифрові, організаційні та управлінські інструменти, завдяки чому підприємство може підвищувати загальний рівень конкурентоспроможності.

Характеристику операційних інноваційних бізнес-технологій згруповано у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика операційних інноваційних бізнес-технологій [4, 21, 24, 25, 27, 31, 34, 37, 39, 40]

Класифікаційна група	Технології та їх характеристика
1	2
Just-in-Time («точно вчасно»)	«операційна технологія організації постачання і виробництва, за якої матеріали, комплектуючі та продукція надходять у потрібний час і в необхідному обсязі, що дає змогу скорочувати запаси й витрати на їх утримання»
Kanban (канбан)	«технологія візуального управління потоками робіт, запасів або виробничих завдань, яка дає змогу контролювати навантаження, виявляти «вузькі місця» та забезпечувати ритмічність виконання операцій»
5S	«технологія організації робочого простору, що передбачає сортування, систематизацію, підтримання чистоти, стандартизацію та формування дисципліни на робочому місці»
TPM (загальне продуктивне обслуговування обладнання)	«технологія управління технічним станом устаткування, спрямована на запобігання поломкам, зменшення простоїв, підвищення надійності обладнання та залучення персоналу до його обслуговування»

Кінець таблиці 1.4

1	2
ТОС (теорія обмежень)	«управлінська технологія виявлення ключового обмеження у виробничій або управлінській системі та концентрації ресурсів на його усуненні для підвищення загальної результативності підприємства»
SCM-технології (управління ланцюгами постачання)	«технології координації закупівель, постачальників, запасів, виробництва, транспортування та доставки продукції споживачам»
MRP	«технології планування потреби в матеріалах і виробничих ресурсах, що забезпечують розрахунок обсягів закупівель, виробничих графіків, потреб у сировині, комплектуючих і потужностях»
Технології операційної стандартизації	«технології розроблення, опису й дотримання стандартних операційних процедур, що забезпечують стабільність якості, повторюваність результатів і зменшення операційних помилок»

Операційні інноваційні бізнес-технології забезпечують удосконалення виробничих, логістичних, складських і ресурсних процесів підприємства, що безпосередньо впливає на рівень витрат, продуктивність, якість продукції та стабільність операційної діяльності. У сукупності такі технології формують основу для підвищення операційної ефективності підприємства, його адаптивності до змін попиту, ресурсних обмежень і нестабільності зовнішнього середовища.

Далі проаналізуємо різновиди бізнес технологій, що виконують підтримувальну функцію, зокрема аналітичні технології та технології управління на основі даних; технології управління персоналом та організаційними змінами; стратегічно-фінансові технології управління; технології цифрової інфраструктури, безпеки та інтеграції; технології сталого розвитку та відповідального бізнесу.

Аналітичні бізнес-технології та бізнес-технології управління на основі даних згруповані у табл. 1.5.

Аналітичні бізнес-технології забезпечують перехід від інтуїтивного управління до управління на основі даних. Їх використання дозволяє підприємству оцінювати результативність діяльності, контролювати досягнення цілей, виявляти відхилення, прогнозувати зміни попиту, витрат і ризиків, а також своєчасно коригувати управлінські рішення. Водночас ефективність аналітичних технологій значною мірою залежить від якості роботи персоналу,

його готовності до змін, здатності використовувати нові інструменти та брати участь у вдосконаленні управлінських процесів.

Таблиця 1.5 – Аналітичні бізнес-технології та бізнес-технології управління на основі даних [4, 21, 32, 37]

Класифікаційна група	Технології та їх характеристика
Бізнес-аналітика	«технології збирання, оброблення, візуалізації та аналізу управлінських даних для підтримки прийняття рішень керівниками підприємства»
КРІ (ключові показники ефективності)	«технології встановлення, моніторингу та оцінювання ключових показників ефективності діяльності підрозділів, процесів і працівників підприємства»
Balanced Scorecard, BSC (збалансована система показників)	«технологія стратегічного управління, що пов'язує фінансові, клієнтські, внутрішньоопераційні та навчально-розвиткові показники з цілями підприємства»
Контролінг	«технологія інформаційно-аналітичної підтримки менеджменту, яка забезпечує планування, контроль, аналіз відхилень і координацію управлінських рішень»
Предиктивна аналітика	«технологія прогнозування майбутніх подій, попиту, ризиків, витрат або поведінки клієнтів на основі аналізу історичних даних і виявлення закономірностей»

Бізнес-технології управління персоналом та організаційними змінами представлені у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Бізнес-технології управління персоналом та організаційними змінами [7, 19, 34]

Класифікаційна група	Технології та їх характеристика
1	2
HRM-технології	«технології планування, добору, адаптації, розвитку, оцінювання та мотивації працівників відповідно до стратегічних потреб підприємства»
Управління талантами	«технологія виявлення, розвитку, утримання та просування працівників із високим потенціалом, які можуть забезпечити майбутній розвиток підприємства»
Коучинг і наставництво	«технології розвитку персоналу шляхом індивідуальної підтримки, передавання досвіду, формування професійних компетентностей і підвищення самостійності працівників»
Командоутворення	«управлінська технологія формування ефективної взаємодії між працівниками, підвищення довіри, відповідальності, комунікації та здатності до спільного досягнення цілей»

Кінець таблиці 1.6

1	2
Управління змінами	«технологія підготовки, впровадження та закріплення організаційних змін, що охоплює комунікацію, подолання опору, навчання персоналу та адаптацію управлінських процесів»
ADKAR-модель управління змінами	«технологія індивідуального супроводу змін, яка передбачає формування усвідомлення необхідності змін, бажання брати участь у них, знань, умінь і закріплення нової поведінки»

Бізнес-технології управління персоналом та організаційними змінами мають важливе значення для забезпечення результативного впровадження інновацій у діяльність підприємства. Навіть за наявності сучасних цифрових інструментів, аналітичних систем або автоматизованих процесів їх ефективність залежить від того, наскільки працівники готові використовувати ці технології, підтримувати зміни, дотримуватися нових стандартів роботи тощо.

Стратегічно-фінансові бізнес-технології представлені у табл. 1.7.

Таблиця 1.7 – Стратегічно-фінансові бізнес-технології [1, 15, 16, 18]

Класифікаційна група	Технології та їх характеристика
Стратегічне планування	«управлінська технологія визначення довгострокових цілей підприємства, стратегічних пріоритетів, напрямів розвитку, ресурсного забезпечення та механізмів реалізації стратегії»
Сценарне планування	«технологія формування альтернативних варіантів розвитку подій і відповідних управлінських рішень в умовах невизначеності, ризику та кризових змін середовища»
Ризик-менеджмент	«технологія ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації ризиків, які можуть впливати на фінансову стійкість, операційну діяльність і стратегічний розвиток підприємства»
Бюджетування	«фінансово-управлінська технологія планування доходів, витрат, грошових потоків і ресурсів підприємства з метою контролю фінансової дисципліни та результативності діяльності»
Value Based Management (управління вартістю підприємства)	технологія управління, орієнтована на зростання вартості підприємства шляхом узгодження стратегічних, фінансових та операційних рішень
Антикризове управління	«технологія виявлення кризових явищ, розроблення заходів стабілізації, відновлення платоспроможності, збереження ресурсів і забезпечення подальшого розвитку підприємства»

Стратегічно-фінансові бізнес-технології управління забезпечують зв'язок між цілями розвитку підприємства, ресурсним забезпеченням, фінансовими

результатами та ризиками діяльності. Їх використання дозволяє підприємству не лише планувати майбутній розвиток, а й адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища, оцінювати альтернативні сценарії, підтримувати фінансову стійкість і своєчасно реагувати на кризові явища.

Бізнес-технології цифрової інфраструктури, безпеки та інтеграції наведені у табл. 1.8.

Таблиця 1.8 – Бізнес-технології цифрової інфраструктури, безпеки та інтеграції [4, 5, 20, 21, 28, 34, 37]

Класифікаційна група	Технології та їх характеристика
ERP-система	«інтегрована цифрова система управління ресурсами підприємства, яка об'єднує фінанси, виробництво, закупівлі, склад, персонал, продажі та управлінську звітність в єдиному інформаційному середовищі»
Хмарні технології	«технології зберігання, оброблення та використання даних і програмного забезпечення через віддалену інфраструктуру, що забезпечує гнучкість, масштабованість і доступність інформаційних ресурсів»
«Кібербезпекові технології»	«технології захисту інформаційних систем, даних, цифрової інфраструктури та бізнес-процесів підприємства від несанкціонованого доступу, втрати інформації, кібератак і технічних збоїв»
API-інтеграція бізнес-систем	«технологія поєднання різних інформаційних систем підприємства, зокрема CRM, ERP, складських, фінансових, логістичних і маркетингових платформ, в єдину керовану систему»
Інтернет речей	«технологія підключення обладнання, датчиків, транспортних засобів або виробничих об'єктів до мережі для збирання даних, моніторингу стану процесів і підвищення оперативності управління»

Таким чином, бізнес-технології цифрової інфраструктури, безпеки та інтеграції виконують забезпечувальну функцію в системі управління підприємством. Вони створюють умови для об'єднання різних інформаційних систем, захисту даних, безперервності роботи цифрових сервісів, оперативного доступу до управлінської інформації та підвищення технологічної стійкості підприємства.

## **2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ**

### **2.1 Характеристика діяльності та аналіз основних показників ТОВ «Мрія забудовника»**

ТОВ «Мрія забудовника» є суб'єктом господарювання, зареєстрованим у місті Хмельницькому, який здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації будівельних виробів, зокрема металопластикових конструкцій, вікон, міжкімнатних і входних дверей, а також супутніх товарів і послуг. Товариство зареєстроване 26.06.2000 р., юридична адреса – м. Хмельницький, вул. Чорновола, 31/1, директор. Основним видом економічної діяльності товариства є виробництво будівельних виробів із пластмас. Асортимент ТОВ «Мрія забудовника» охоплює міжкімнатні та входні двері стандартних і нестандартних розмірів, металопластикові вікна, двері, балконні конструкції, фурнітуру, розсувні системи, секційні гаражні ворота, підвіконня та інші супутні товари. Крім продажу продукції, товариство надає послуги замірів, доставки та монтажу, що свідчить про сервісну орієнтацію бізнес-моделі та прагнення забезпечити повний цикл обслуговування клієнтів – від вибору продукції до її встановлення.

У ринковому аспекті ТОВ «Мрія забудовника» функціонує на локальному ринку будівельно-ремонтних товарів і послуг м. Хмельницького та Хмельницької області. Підприємство орієнтується як на індивідуальних споживачів, які здійснюють ремонт або будівництво житла, так і на потенційних корпоративних клієнтів, будівельні організації, девелоперів, підрядників та суб'єктів малого бізнесу. Наявність фізичної локації, контактних телефонів, електронної пошти, офіційного сайту та сторінок у соціальних мережах свідчить про використання підприємством змішаної моделі комунікації з клієнтами – через офлайн-магазин, вебресурси та соціальні мережі.

З організаційно-економічної точки зору ТОВ «Мрія забудовника» має

тривалий досвід функціонування на ринку (26 років). Це дає підстави розглядати його як стабільного локального учасника будівельного сегмента, який працює в умовах конкуренції з іншими постачальниками віконно-дверної продукції, будівельних матеріалів та ремонтно-монтажних послуг. Тривалий період діяльності також може свідчити про сформовану клієнтську базу, наявність партнерських зв'язків із виробниками та постачальниками, а також адаптацію підприємства до змін ринкового середовища. Для більш детального аналізу ТОВ «Мрія забудовника» проведемо аналіз техніко-економічних показників за 2023–2025 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Мрія забудовника» за 2023–2025 рр.\*

Показники	Од. виміру	2023	2024	2025	Темп зростання, %	
					2024/2023	2025/2024
Чистий дохід від реалізації продукції	тис грн	48485,7	66838,0	81603,0	137,85	122,09
Собівартість реалізованої продукції	тис грн	39124,6	54910,0	68027,2	140,35	123,89
Валовий прибуток (збиток)	тис грн	9361,10	11928,0	13575,8	127,42	113,81
Середньорічна вартість основних фондів	тис грн	13658,4	16981,8	15375,6	124,33	90,54
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	26	31	40	119,23	129,03
Загальний фонд оплати праці	тис грн	6915,2	9732,5	13250,4	140,74	136,15
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис грн / особу	1864,83	1909,66	2040,08	102,4	106,82
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	22164,1	26162,63	27605,0	118,04	105,51
Фондовіддача	грн	3,55	3,94	5,31	110,87	134,84
Фондомісткість	грн	0,28	0,25	0,19	90,19	74,16
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,81	0,82	0,83	101,81	101,47
Чистий прибуток (збиток)	тис грн	8066,1	6283,4	9567,1	77,90	152,26
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	20,62	11,44	14,06	–	–

\*сформовано за [17]

Дані табл. 2.1 свідчать про загальне зростання масштабів господарської діяльності ТОВ «Мрія забудовника» упродовж 2023–2025 рр. Чистий дохід від реалізації продукції зріс із 48485,7 тис. грн у 2023 р. до 66838,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 37,85%. У 2025 р. цей показник збільшився до 81603,0 тис. грн, що на 22,09% більше порівняно з 2024 р. Така динаміка свідчить про розширення обсягів реалізації продукції, робіт і послуг товариства, посилення його ринкової активності та зростання попиту на продукцію підприємства.

Водночас собівартість реалізованої продукції також мала стійку тенденцію до зростання. У 2024 р. вона збільшилася на 40,35%, а у 2025 р. – ще на 23,89%. Темпи зростання собівартості у 2024 р. перевищували темпи зростання чистого доходу, що негативно вплинуло на фінансові результати товариства. У 2025 р. собівартість також зростала швидше, ніж чистий дохід, що свідчить про збереження тиску витрат на діяльність підприємства.

Деталізовано доходи та витрати ТОВ «Мрія забудовника» за 2023–2025 рр. представлені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Доходи та витрати ТОВ «Мрія забудовника» за 2023–2025 рр., тис грн\*

Показники	2023	2024	2025	Темп зростання, %	
				2024/ 2023	2025 / 2024
Чистий дохід від реалізації продукції	48485,7	66838,0	81603,0	137,85	122,09
Інші операційні доходи	2544,6	1102,2	1478,8	43,32	134,17
Інші доходи	4701,2	4081,6	6954,8	86,82	170,39
Разом доходи	55731,5	72021,8	90036,6	129,23	125,01
Собівартість реалізованої продукції	39124,6	54910,0	68027,2	140,35	123,89
Інші операційні витрати	6553,5	9495,5	10718,3	144,89	112,88
Інші витрати	1244,4	824,5	1127,6	66,26	136,76
Разом витрати	46922,5	65230,0	79873,1	139,02	122,45

Структуру доходів та витрат ТОВ «Мрія забудовника» у 2025 р. представлено на рис. 2.1.

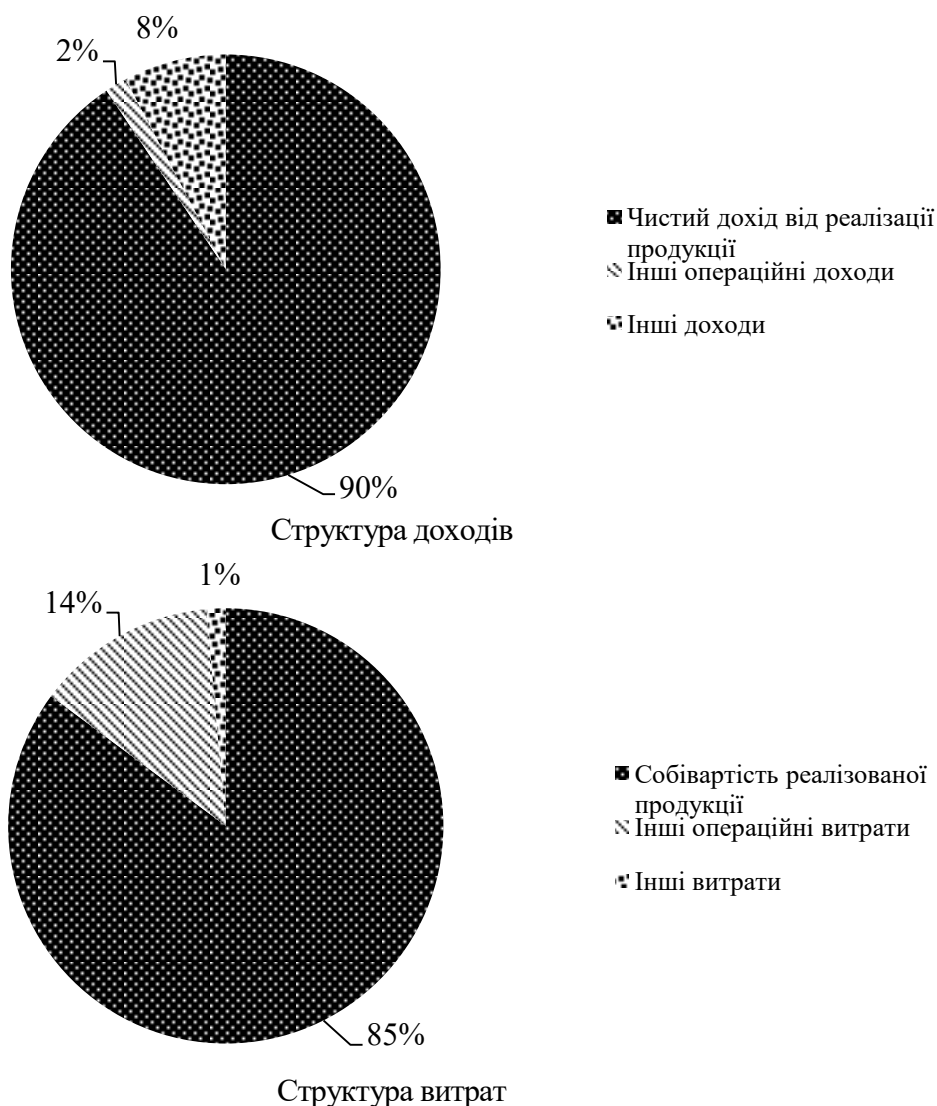


Рисунок 2.1 – Структура доходів та витрат ТОВ «Мрія забудовника» у 2025 р., %

Валовий прибуток ТОВ «Мрія забудовника» збільшився з 9361,1 тис. грн у 2023 р. до 11928,0 тис. грн у 2024 р., тобто на 27,42%. У 2025 р. він становив 13575,8 тис. грн, що на 13,81 % більше порівняно з попереднім роком. Отже, товариство забезпечувало прибутковість основної діяльності, однак темпи приросту валового прибутку були нижчими за темпи приросту доходу та собівартості. Це свідчить про поступове зниження ефективності формування валового фінансового результату.

Середньорічна вартість основних фондів ТОВ «Мрія забудовника» у 2024 р. зросла на 24,33%, що може свідчити про оновлення матеріально-технічної бази товариства. Проте у 2025 р. цей показник зменшився на 9,46% і становив 15375,6 тис. грн. Незважаючи на це, фондівіддача зросла з 3,55 грн у 2023 р. до 3,94 грн у

2024 р. та 5,31 грн у 2025 р. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання основних фондів. Відповідно фондомісткість знизилася з 0,28 грн до 0,19 грн, що означає зменшення вартості основних засобів, необхідних для отримання 1 грн реалізованої продукції.

Чисельність працівників ТОВ «Мрія забудовника» зросла з 26 осіб у 2023 р. до 31 особи у 2024 р. та 40 осіб у 2025 р., що свідчить про розширення кадрового потенціалу товариства. Разом із цим загальний фонд оплати праці збільшився з 6915,2 тис. грн до 13250,4 тис. грн, тобто майже вдвічі за аналізований період.

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла з 22164,1 грн у 2023 р. до 26162,63 грн у 2024 р. та 27605,0 грн у 2025 р. Це є позитивним чинником з позиції мотивації персоналу, кадрової стабільності та підвищення привабливості ТОВ «Мрія забудовника» як роботодавця. Водночас зростання фонду оплати праці створює додаткове навантаження на витратну частину діяльності товариства.

Середньорічна продуктивність праці одного працівника зросла з 1864,83 тис. грн/особу у 2023 р. до 1909,66 тис. грн/особу у 2024 р. та 2040,08 тис. грн/особу у 2025 р., що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Проте темпи зростання продуктивності праці були нижчими, ніж темпи зростання фонду оплати праці, що вказує на необхідність посилення контролю за співвідношенням між витратами на персонал і результативністю його праці.

Показник витрат на 1 грн реалізованої продукції збільшився з 0,81 грн у 2023 р. до 0,82 грн у 2024 р. та 0,83 грн у 2025 р. Така динаміка є негативною, оскільки свідчить про поступове зростання витратомісткості діяльності ТОВ «Мрія забудовника». Незважаючи на збільшення доходів, товариство витрачає дедалі більше ресурсів для отримання кожної гривні реалізації.

Чистий прибуток ТОВ «Мрія забудовника» мав нестабільну динаміку, зокрема у 2023 р. він становив 8066,1 тис. грн, у 2024 р. зменшився до 6283,4 тис. грн, тобто на 22,10%, а у 2025 р. зріс до 9567,1 тис. грн, що на 52,26% більше порівняно з 2024 р. Зниження чистого прибутку у 2024 р. можна пояснити випереджальним зростанням собівартості, фонду оплати праці та інших витрат.

Натомість у 2025 р. товариству вдалося покращити кінцевий фінансовий результат, що свідчить про часткове відновлення ефективності діяльності.

Рентабельність діяльності ТОВ «Мрія забудовника» знизилася з 20,62% у 2023 р. до 11,44% у 2024 р., що свідчить про суттєве погіршення прибутковості товариства. У 2025 р. рентабельність зросла до 14,06%, однак не досягла рівня 2023 р. Таким чином товариство зберегло прибутковий характер діяльності, але його фінансова ефективність залишається нижчою, ніж на початку аналізованого періоду.

## 2.2 Оцінювання використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника»

Оцінювання використання інноваційних бізнес-технологій в діяльності ТОВ «Мрія забудовника» є важливим етапом дослідження, оскільки дає змогу визначити рівень цифровізації управлінських, маркетингових, збутових та сервісних процесів товариства. В умовах посилення конкуренції на ринку будівельних матеріалів і послуг замірів, доставки та монтажу, ефективне використання інноваційних бізнес-технологій стає необхідною умовою підвищення результативності управління, покращення взаємодії з клієнтами, оптимізації витрат і забезпечення стійкого розвитку товариства. До основних напрямів за якими буде проводитися аналіз використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника» належать:

- цифрові канали комунікації з клієнтами, зокрема буде проведено оцінювання наявності та якості сайту, сторінок у соціальних мережах, використання месенджерів, онлайн-консультацій, а також швидкість зворотного зв'язку із клієнтами товариства;

- автоматизація продажів і роботи з клієнтами, зокрема буде проведено оцінювання використання підприємством CRM-системи, електронної клієнтської

бази, історії замовлень, автоматичних нагадувань, обліку заявок;

– цифровий маркетинг і просування, зокрема буде проведено оцінювання активності у соціальних мережах, реклама в інтернеті, використання таргетованої реклами, Google Business Profile, відгуків клієнтів, контент-маркетингу;

– автоматизація обліку, складу та замовлень, зокрема буде визначено, чи автоматизовано облік товарів, матеріалів, залишків на складі, виконання замовлень, доставки та монтажу;

– аналітика управлінських рішень, зокрема буде проведено оцінювання використання даних продажу, витрат, прибутковості товарів, рентабельності ефективності реклами, сезонності попиту, витрат та рентабельності;

– інноваційність сервісу для клієнтів, зокрема буде проаналізовано наявність онлайн-калькулятора вартості, електронного каталогу, можливості залишити заявку онлайн, онлайн-підбору продукції, цифрового супроводу клієнтів;

– управління персоналом і внутрішні процеси, зокрема буде проведено оцінювання використання цифрових інструментів для планування роботи працівників, контролю виконання завдань, комунікації між менеджерами, замірниками, монтажниками та керівництвом.

Оцінювання рівня використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінювання рівня використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника»

Назва фактора	Експерти*					Середня оцінка
	1	2	3	4	5	
1	2	3	4	5	6	7
Цифрові канали комунікації з клієнтами						
Сайт	4	3	3	4	3	3,4
Соціальні мережі	3	3	3	3	4	3,2
Месенджери	2	2	2	2	3	2,2
Онлайн-заявки	2	2	2	1	2	1,8
Швидкість зворотного зв'язку із клієнтами	3	3	4	4	3	3,4
Автоматизація продажів і роботи з клієнтами						
CRM-системи	3	3	3	4	3	3,2

Кінець таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7
Клієнтська база	2	2	3	3	2	2,4
Контроль виконання замовлень, завдань тощо	3	4	4	4	4	3,8
Якість комунікації між менеджерами, замірниками та монтажниками	4	4	5	4	4	4,2
Історія замовлень	3	3	4	3	3	3,2
Автоматичні нагадування	2	1	2	1	1	1,4
Облік заявок	2	2	3	3	2	2,4
<b>Цифровий маркетинг і просування</b>						
Активність у соціальних мережах	4	4	3	4	3	3,6
Реклама в інтернеті, використання таргетованої реклами, Google Business Profile	3	2	2	3	3	2,6
Відгуки клієнтів	3	4	3	3	4	3,4
Контент- маркетингу	4	3	4	3	3	3,4
<b>Автоматизація обліку, складу та замовлень</b>						
Автоматизація обліку товарів, матеріалів, залишків	3	4	3	4	3	3,4
Виконання замовлень, доставки та монтажу	4	4	5	4	4	4,2
<b>Аналітика управлінських рішень</b>						
Аналіз продажів, витрат, прибутковості, рентабельності	4	4	3	4	3	3,6
Ефективність реклами	3	3	2	3	2	2,6
Сезонність попиту	2	2	3	3	3	2,6
<b>Інноваційність сервісу для клієнтів</b>						
Онлайн-калькулятор вартості	1	2	1	2	1	1,4
Електронний каталог	3	3	4	3	3	3,2
Можливість залишити заявку онлайн	3	2	2	3	3	2,6
Онлайн-підбір продукції	3	3	2	3	3	2,8
Цифровий супровід клієнтів	3	4	3	3	3	3,2
<b>Управління персоналом і внутрішні процеси</b>						
Використання цифрових інструментів для планування роботи працівників	3	4	3	3	4	3,4
Контроль персоналу та внутрішніх процесів товариства	3	4	4	4	4	3,8
Якість комунікації в товаристві	4	4	5	4	4	4,2
Разом						80,6
Середньозважена оцінка						2,9

\*оцінювання буде проводитися за шкалою від 0 до 5, зокрема 0 – бізнес-технологія не використовується, 1 – бізнес-технологія використовується епізодично або вручну, 2 – бізнес-технологія використовується частково, без системної інтеграції, 3 – бізнес-технологія використовується стабільно в окремих процесах, 4 – бізнес-технологія використовується системно та впливає на ефективність управління, 5 – бізнес-технологія використовується комплексно, інтегровано та має високий управлінський ефект

Для інтерпретації результатів експертно-бального оцінювання рівня використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника» доцільно застосувати шкалу, яку представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Інтерпретація результатів експертно-бального оцінювання рівня використання інноваційних бізнес-технологій

Середня оцінка, балів	Рівень використання інноваційних бізнес-технологій	Характеристика рівня
0,00–1,0	Дуже низький	Інноваційні бізнес-технології практично не використовуються або застосовуються лише епізодично, без впливу на управлінські процеси товариства
1,01–2,0	Низький	Використовуються окремі цифрові інструменти, однак вони мають фрагментарний характер і не інтегровані в систему управління товариством
2,01–3,0	Середній	Інноваційні бізнес-технології використовуються стабільно в окремих напрямках діяльності товариства, але їх застосування не є комплексним і потребує подальшого розвитку
3,01–4,0	Достатній	Цифрові та інноваційні інструменти застосовуються системно, впливають на ефективність управління товариством, покращують комунікацію з клієнтами, облік, продажі та внутрішні процеси
4,01–5,0	Високий	Інноваційні бізнес-технології використовуються комплексно та інтегровано у товаристві, а також забезпечують високий управлінський ефект, автоматизацію процесів і прийняття рішень на основі даних

Узагальнення результатів оцінювання рівня використання інноваційних бізнес-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» за напрямками наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Узагальнення результатів оцінювання рівня використання інноваційних бізнес-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» за напрямками

Напрямок оцінювання	Середня оцінка за напрямком, балів	Рівень використання	Можливі напрями вдосконалення
1	2	3	4
Цифрові канали комунікації з клієнтами	2,80	Середній	Удосконалення сайту, активніше використання месенджерів, запровадження єдиної форми онлайн-заявки, скорочення часу зворотного зв'язку
Автоматизація продажів і роботи з клієнтами	2,52	Середній	Впровадження або розширення CRM-системи, систематизація клієнтської бази, автоматизація нагадувань, контроль етапів роботи із замовленнями

Кінець таблиці 2.5

1	2	3	4
Цифровий маркетинг і просування	3,25	Достатній	Розвиток таргетованої реклами, Google Business Profile, системна робота з відгуками, аналіз ефективності рекламних каналів
Автоматизація обліку, складу та замовлень	3,80	Достатній	Поєднання автоматизованого обліку складу із замовленнями, доставкою та монтажем
Аналітика управлінських рішень	2,93	Середній	Запровадження регулярної аналітики продажів, витрат, прибутковості і сезонних коливань попиту
Інноваційність сервісу для клієнтів	2,64	Середній	Створення онлайн-калькулятора, розширення електронного каталогу, впровадження онлайн-підбору продукції, цифровий супровід клієнта від заявки до монтажу
Управління персоналом і внутрішні процеси	3,80	Достатній	Використання цифрових інструментів планування завдань, контролю виконання робіт, координації між працівниками товариства

За результатами узагальнення оцінювання встановлено, що найвищий рівень використання інноваційних бізнес-технологій у ТОВ «Мрія забудовника» спостерігається за напрямками автоматизації обліку, складу та замовлень, а також управління персоналом і внутрішніми процесами, середня оцінка за якими становить 3,80 бала. Це свідчить про достатній рівень організації внутрішньої взаємодії, контролю виконання замовлень, доставки та монтажу. Також достатній рівень має цифровий маркетинг і просування, що підтверджує використання товариством соціальних мереж, контенту, відгуків клієнтів та окремих інструментів інтернет-просування. Водночас середній рівень використання інноваційних бізнес-технологій характерний для цифрових каналів комунікації з клієнтами, автоматизації продажів і роботи з клієнтами, аналітики управлінських рішень та інноваційності сервісу для клієнтів. Найбільш проблемними елементами залишаються онлайн-калькулятор вартості, автоматичні нагадування, онлайн-заявки, аналітика ефективності реклами та сезонності попиту. Це свідчить про те, що ТОВ «Мрія забудовника» вже використовує окремі цифрові інструменти, однак їх застосування ще не є повністю комплексним та інтегрованим.

## 2.3 SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій

Для більш глибокого оцінювання діяльності ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій доцільно використати SWOT-аналіз. Його застосування дає змогу визначити сильні та слабкі сторони товариства, а також виявити можливості й загрози зовнішнього середовища, які впливають на перспективи цифровізації управлінських, збутових, маркетингових і сервісних процесів. Експертне оцінювання сильних і слабких сторін ТОВ «Мрія забудовника» буде проведено із залученням фахівців, які безпосередньо пов'язані з управлінням, продажами, обслуговуванням клієнтів, виконанням замовлень та фінансово-економічним аналізом діяльності підприємства. У межах дослідження особливу увагу приділено внутрішнім чинникам, оскільки саме вони відображають поточний рівень готовності підприємства до використання інноваційних бізнес-технологій. Оцінювання сильних сторін ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Оцінювання сильних сторін ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій\*

Сильні сторони	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
S 1. Тривалий досвід роботи товариства на ринку	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4,8
S 2. Наявність офіційного сайту та онлайн-присутності	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3,8
S 3. Присутність підприємства у соціальних мережах	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3,6
S 4. Широкий асортимент віконно-дверної продукції	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4,8

Кінець таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
S 5. Поєднання продажу продукції з послугами заміру, доставки та монтажу	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4,6
S 6. Сформована клієнтська база на локальному ринку	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3,8
S 7. Зростання чистого доходу від реалізації продукції	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4,6
S 8. Підвищення фондівдачі та ефективності використання основних фондів	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3,8
S 9. Достатній рівень професійної підготовки персоналу	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3,8
S 10. Налагоджена комунікація між менеджерами, замірниками, монтажниками та керівництвом	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4,2
S 11. Достатній рівень контролю виконання замовлень	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4,2
S 12. Наявність електронного каталогу продукції	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3,2
S 13. Можливість аналізу продажів, витрат, прибутковості та рентабельності	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3,6
S 14. Гнучкість у роботі з індивідуальними замовленнями клієнтів	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4,2
S 15. Стабільна локальна присутність підприємства у м. Хмельницькому	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,4

\*де бали: 1 – дуже низький рівень прояву фактора / фактор майже відсутній, 2 – низький рівень прояву фактора, 3 – середній рівень прояву фактора, 4 – достатній рівень прояву фактора, 5 – високий рівень прояву фактора. Ранги: 1 – фактор має незначний вплив, 2 – фактор має помірний вплив, 3 – фактор має середній вплив, 4 – фактор має значний вплив, 5 – фактор має дуже високий вплив. Для сильних сторін і можливостей високі значення мають позитивне значення, для слабких сторін і загроз – вказують на суттєвість проблеми або ризику

До сильних сторін віднесено ті характеристики діяльності ТОВ «Мрія забудовника», які створюють передумови для цифрової трансформації, підвищення ефективності управління та покращення взаємодії з клієнтами.

Оцінювання слабких сторін ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Оцінювання слабких сторін ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій\*

Сильні сторони	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
W 1. Відсутність або недостатній розвиток онлайн-калькулятора	1	5	1	5	2	5	1	5	2	5	1,4
W 2. Рівень автоматизації онлайн-заявок	2	4	2	4	2	5	1	4	2	4	1,8
W 3. Рівень використання автоматичних нагадувань для клієнтів	1	4	2	4	1	5	1	4	2	4	1,4
W 4. Рівень інтеграції CRM-системи в процес продажів	2	5	3	5	2	5	2	5	3	4	2,4
W 5. Рівень системності ведення клієнтської бази	2	5	2	4	3	5	2	4	3	4	2,4
W 6. Рівень персоналізації комунікації з клієнтами	2	4	2	4	3	4	2	4	2	4	2,2
W 7. Рівень цифрового супроводу клієнта від заявки до монтажу	2	5	2	5	3	5	2	4	2	5	2,2
W 8. Рівень використання аналітики ефективності реклами	2	5	2	4	3	5	2	4	2	5	2,2
W 9. Рівень врахування сезонності попиту в управлінських рішеннях	2	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2,4
W 10. Рівень автоматизації складського обліку та обліку залишків	3	5	3	5	2	5	3	4	2	5	2,6
W 11. Рівень інтерактивності сайту для клієнтів	2	4	3	4	2	4	3	4	2	4	2,4

Кінець таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
W 12. Рівень використання цифрових панелей управлінських показників	2	5	2	5	2	5	2	5	3	5	2,2
W 13. Рівень контролю собівартості та витратомісткості на основі цифрових інструментів	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2,2
W 14. Рівень стабільності прибутковості та рентабельності діяльності	2	5	3	5	2	5	2	5	3	5	2,4
W 15. Рівень комплексності використання інноваційних бізнес-технологій в управлінні підприємством	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2,2

\*детально критерії оцінювання описанні під табл. 2.6

Далі проведемо оцінювання можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Оцінювання можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій\*

Сильні сторони	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
О 1. Зростання попиту на енергоефективні вікна, двері та металопластикові конструкції	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4,6
О 2. Розширення онлайн-продажів і цифрових каналів комунікації з клієнтами	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4,4
О 3. Використання соціальних мереж для просування продукції та послуг	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4,4

Кінець таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
О 4. Впровадження CRM-систем для підвищення якості роботи з клієнтами	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4,2
О 5. Використання онлайн-калькулятора вартості продукції та монтажу	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4,2
О 6. Автоматизація обліку заявок, замовлень, доставки та монтажу	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4,2
О 7. Розвиток електронного каталогу продукції з можливістю онлайн-підбору	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4,2
О 8. Використання цифрової аналітики продажів, попиту та ефективності реклами	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4,2
О 9. Розширення клієнтської бази за рахунок інтернет-маркетингу	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4,2
О 10. Посилення позицій підприємства на локальному ринку через цифрове просування	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4,2
О 11. Використання Google Business Profile та онлайн-відгуків для підвищення довіри клієнтів	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3,8
О 12. Підвищення лояльності клієнтів через персоналізовану цифрову комунікацію	4	5	4	4	4	5	4	4	3	4	3,8
О 13. Оптимізація витрат за рахунок автоматизації управлінських процесів	4	5	4	5	3	4	4	5	4	4	3,8
О 14. Використання месенджерів для швидкої консультації та супроводу клієнтів	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3,8
О 15. Розвиток партнерств із постачальниками через цифрові канали обміну інформацією	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3,4

\*детально критерії оцінювання описанні під табл. 2.6

Оцінювання загроз зовнішнього середовища для ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінювання загроз зовнішнього середовища для ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій\*

Сильні сторони	Експерт 1		Експерт 2		Експерт 3		Експерт 4		Експерт 5		Середнє значення
	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	Бал	Ранг	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Т 1. Здатність протидіяти посиленню конкуренції на ринку віконно-дверної продукції	3	5	3	5	2	5	3	5	3	5	2,8
Т 2. Здатність протидіяти зростанню цін на матеріали, комплектуючі та фурнітуру	2	5	2	5	2	5	3	5	2	5	2,2
Т 3. Здатність протидіяти зниженню купівельної спроможності населення	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2,2
Т 4. Здатність протидіяти логістичним ризикам і затримкам постачання	3	4	2	5	3	4	2	5	3	4	2,6
Т 5. Здатність протидіяти нестабільності будівельного ринку	2	5	3	5	2	5	2	5	3	5	2,4
Т 6. Здатність протидіяти воєнним ризикам та загальній економічній нестабільності	2	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2,0
Т 7. Здатність протидіяти технологічному відставанню від конкурентів	3	5	3	5	2	5	3	5	2	5	2,6
Т 8. Здатність протидіяти втраті клієнтів через недостатню цифрову зручність сервісу	2	5	2	5	3	5	2	5	2	5	2,2

Кінець таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Т 9. Здатність протидіяти зростанню вартості інтернет-реклами та просування	3	4	2	4	3	4	2	4	3	4	2,6
Т 10. Здатність протидіяти ризикам негативних онлайн-відгуків і репутаційних втрат	3	4	3	4	2	4	3	4	3	4	2,8
Т 11. Здатність протидіяти нестачі кваліфікованих працівників і монтажників	3	5	2	5	3	5	3	5	2	5	2,6
Т 12. Здатність протидіяти ризикам перебоїв з енергопостачанням та інтернет-зв'язком	2	4	2	5	2	4	3	5	2	4	2,2
Т 13. Здатність протидіяти копіюванню цифрових рішень конкурентами	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2,8
Т 14. Здатність протидіяти кіберризикам при розширенні цифрових сервісів	2	4	2	4	2	4	2	4	3	4	2,2
Т 15. Здатність протидіяти зниженню ефективності традиційних каналів продажу	3	4	3	4	3	4	2	4	3	4	2,8

\*детально критерії оцінювання описанні під табл. 2.6

За підсумками проведеного аналізу у табл. 2.6–2.9 сформуємо SWOT-матрицю (рис. 2.2).

SWOT-матриця ТОВ «Мрія забудовника» дозволяє зосередити увагу на ключових стратегічних напрямках упровадження інноваційних бізнес-технологій у діяльність ТОВ «Мрія забудовника». Її результати свідчать, що товариство має достатні внутрішні передумови для цифрової трансформації, зокрема досвід роботи на ринку, широкий асортимент продукції, наявність онлайн-присутності, сформовану клієнтську базу та поєднання продажу з сервісним обслуговуванням.

Напрями стратегічного реагування	Можливості зовнішнього середовища	Загрози зовнішнього середовища
Сильні сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання тривалого досвіду роботи, широкого асортименту продукції та сформованої клієнтської бази для розширення онлайн-продажів і цифрових каналів комунікації з клієнтами</li> <li>2. Поєднання продажу продукції з послугами заміру, доставки та монтажу як основа для створення єдиної цифрової системи супроводу замовлення</li> <li>3. Використання офіційного сайту, соціальних мереж і електронного каталогу для просування енергоефективної віконно-дверної продукції</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання досвіду роботи, локальної репутації та широкого асортименту продукції для протидії посиленню конкуренції</li> <li>2. Підвищення якості сервісу, швидкості комунікації та контролю виконання замовлень для зменшення ризику втрати клієнтів</li> <li>3. Використання аналізу продажів, витрат і рентабельності для реагування на зростання цін на матеріали та комплектуючі</li> </ol>
Слабкі сторони	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження CRM-системи для систематизації клієнтської бази, історії замовлень, автоматичних нагадувань і контролю етапів продажу</li> <li>2. Створення онлайн-калькулятора вартості продукції та монтажу для підвищення зручності клієнтського сервісу</li> <li>3. Розвиток цифрової аналітики продажів, попиту та ефективності реклами для підвищення обґрунтованості управлінських рішень</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення ризику технологічного відставання шляхом поступового впровадження CRM, онлайн-калькулятора, цифрової аналітики та автоматизованого обліку заявок</li> <li>2. Мінімізація впливу зростання собівартості через цифровий контроль витрат, складського обліку та рентабельності замовлень</li> <li>3. Зниження ризиків втрати клієнтів і репутаційних втрат через розвиток онлайн-сервісу, швидкого зворотного зв'язку та роботи з онлайн-відгуками</li> </ol>

Рисунок 2.2 – SWOT-матриця ТОВ «Мрія забудовника» в контексті впровадження інноваційних бізнес-технологій

Водночас найбільш проблемними залишаються недостатній розвиток онлайн-калькулятора, фрагментарна автоматизація онлайн-заявок, обмежене використання CRM-системи, автоматичних нагадувань і цифрової аналітики. Тому основними напрямками вдосконалення мають стати впровадження CRM-системи, розвиток онлайн-сервісів для клієнтів, автоматизація обліку заявок і замовлень, посилення цифрового маркетингу та використання аналітики продажів, витрат і реклами. Отже, для ТОВ «Мрія забудовника» найбільш доцільною є стратегія поступової цифрової трансформації управління, яка передбачає перехід від окремих цифрових інструментів до цілісної системи управління клієнтами, замовленнями, продажами, сервісом і витратами.

## 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ БІЗНЕС-ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

### 3.1 Рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Мрія забудовника» на основі впровадження технології «шість сигм»

Впровадження технології «шість сигм» у ТОВ «Мрія забудовника» слід спрямувати на вдосконалення ключового бізнес-процесу – виконання клієнтського замовлення від моменту звернення клієнта до завершення монтажу. Основною метою заходу є зменшення кількості помилок, затримок, повторних уточнень, втрат заявок, рекламаций і непродуктивних витрат шляхом стандартизації процесів, контролю якості та прийняття управлінських рішень на основі даних. Ключовою частиною методики «шість сигм» є DMAIC, що скорочено від визначити, виміряти, аналізувати, покращити (рис. 3.1).

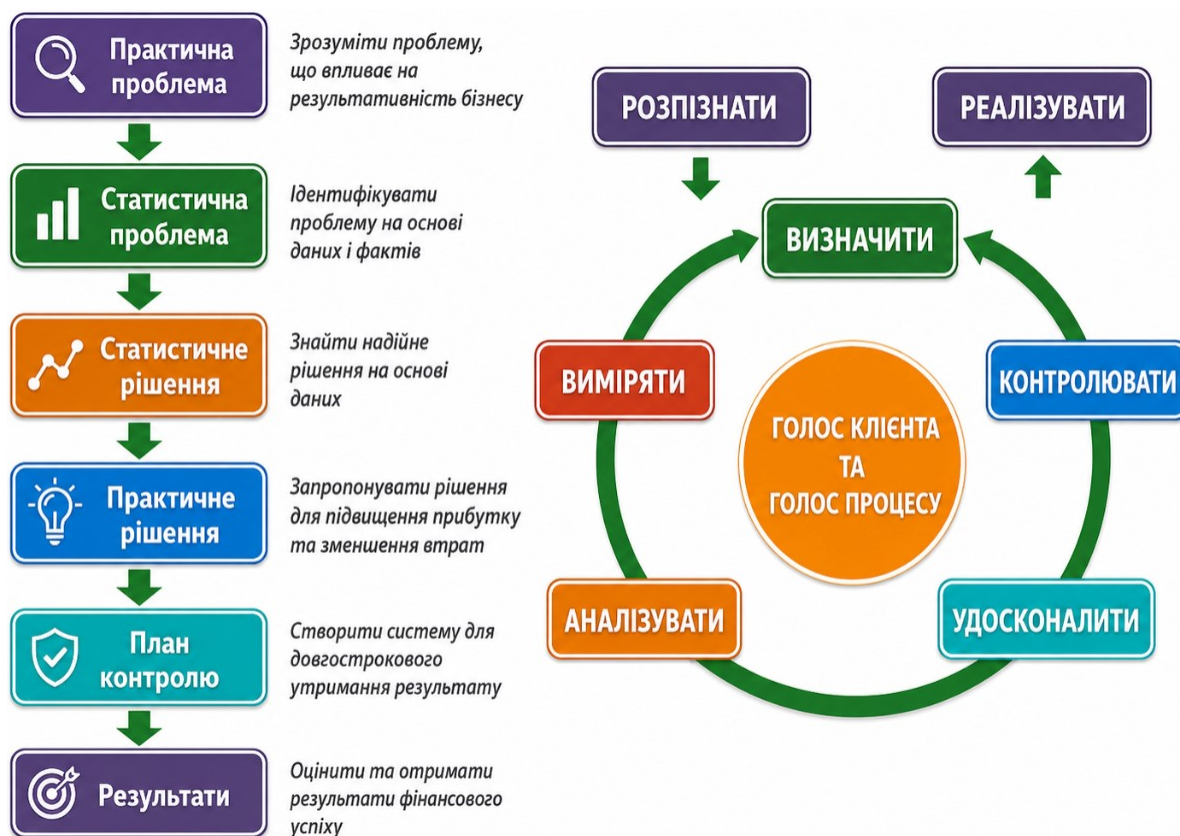


Рисунок 3.1 – Огляд методології «шість сигм» та DMAIC [38]

Бізнес-процес виконання клієнтського замовлення та можливі проблеми при його реалізації у ТОВ «Мрія забудовника» деталізовано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Бізнес-процес виконання клієнтського замовлення та можливі проблеми при його реалізації у ТОВ «Мрія забудовника»

Етап бізнес-процесу	Можливі проблеми
Прийом заявки	Втрата заявки, несвоєчасна відповідь, дублювання інформації
Консультація клієнта	Неповна інформація, неточне з'ясування потреб
Замір	Затримка виїзду, помилки у замірах
Розрахунок вартості	Неточний кошторис, помилки
Оформлення замовлення	Неповні дані, відсутність єдиного шаблону
Доставка	Затримки, неузгодження часу з клієнтом
Монтаж	Помилки монтажу, повторний виїзд
Післяпродажний супровід	Відсутність контролю задоволеності клієнта

Бізнес-процес виконання клієнтського замовлення у ТОВ «Мрія забудовника» потребує не лише автоматизації окремих операцій, а й системного підходу до управління якістю, скорочення втрат, зменшення кількості помилок і підвищення стабільності результатів. Саме тому доцільним є використання технології «шість сигм», яка орієнтована на виявлення причин відхилень, вимірювання проблемних параметрів процесу, розроблення рішень на основі даних і забезпечення постійного контролю досягнутих результатів.

Для впровадження технології «шість сигм» у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» доцільно застосувати класичний цикл DMAIC, який передбачає послідовне проходження п'яти етапів: визначення проблеми, вимірювання ключових показників процесу, аналіз причин відхилень, удосконалення бізнес-процесу та контроль отриманих результатів. Такий підхід дозволить підприємству перейти від ситуативного усунення помилок до системного управління якістю виконання клієнтських замовлень.

Використання методики DMAIC та особливості її застосування для ТОВ «Мрія забудовника» представлено на рис. 3.2.

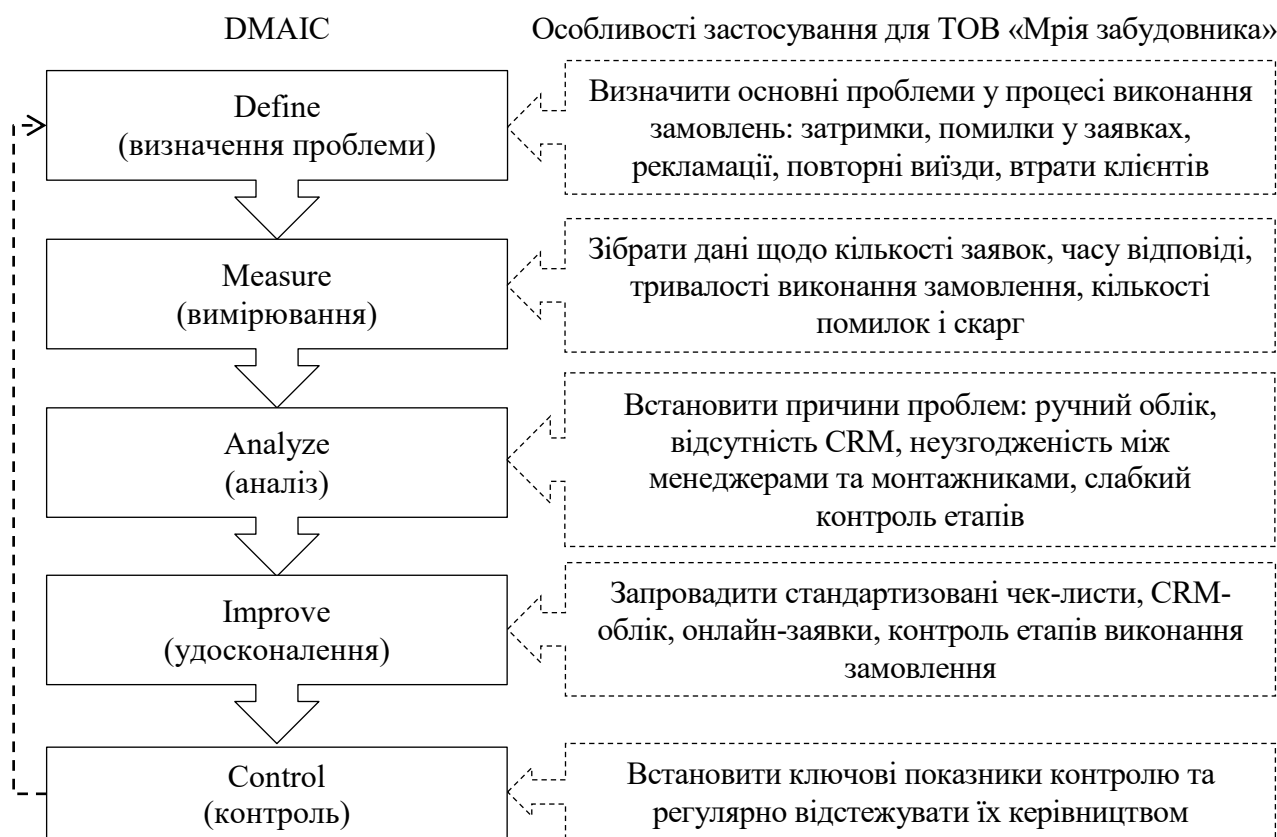


Рисунок 3.2 – Використання методики DMAIC та особливості її застосування для ТОВ «Мрія забудовника»

Застосування методики DMAIC у діяльності ТОВ «Мрія забудовника» дозволяє не лише виявити проблемні місця у процесі виконання клієнтського замовлення, а й сформувані практичні інструменти їх усунення. Особливе значення в цьому контексті має етап Improve, який передбачає розроблення конкретних заходів удосконалення бізнес-процесів, та етап Control, спрямований на закріплення досягнутих результатів і недопущення повторення помилок у майбутньому.

Одним із таких інструментів є стандартизація ключових етапів виконання клієнтського замовлення. Для ТОВ «Мрія забудовника» це є особливо актуальним, оскільки наявність чітких стандартів для кожного з етапів (рис. 3.2) дає змогу зменшити кількість помилок, уникнути втрати заявок, підвищити узгодженість дій між працівниками та забезпечити стабільну якість сервісу.

З огляду на це доцільно запропонувати карту стандартів якості виконання клієнтського замовлення у ТОВ «Мрія забудовника», яка може використовуватися

як прикладний інструмент реалізації технології «шість сигм» у діяльності товариства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Карта стандартів якості виконання клієнтського замовлення у ТОВ «Мрія забудовника»

Етап бізнес-процесу	Стандарт якості виконання	Відповідальний працівник	Інструмент контролю
Прийом заявки	Відповідь клієнту протягом 15–30 хвилин у робочий час	Менеджер з продажу	Журнал заявок, месенджер
Консультація клієнта	Обов'язкове заповнення анкети потреб клієнта	Менеджер з продажу	Анкета потреб клієнта
Замір	Використання чек-листа заміру з фіксацією параметрів об'єкта	Замірник	Чек-лист заміру
Розрахунок вартості	Застосування єдиного шаблону розрахунку вартості продукції, доставки та монтажу	Менеджер відповідальний за кошторис	Шаблон розрахунку вартості
Оформлення договору	Перевірка повноти даних клієнта, параметрів замовлення, вартості та строків виконання	Менеджер з продажу	Контрольний список оформлення договору
Доставка	Попереднє погодження дати й часу доставки з клієнтом	Менеджер відповідальний за логістику	Графік доставки, повідомлення клієнту
Монтаж	Використання чек-листа якості монтажу та фіксація завершення робіт	Монтажна бригада, відповідальний майстер	Чек-лист монтажу
Завершення замовлення	Дзвінок або повідомлення клієнту для оцінки задоволеності виконаним замовленням	Менеджер з продажу	Коротка анкета задоволеності, відгук клієнта

Запропонована карта стандартів якості виконання клієнтського замовлення у ТОВ «Мрія забудовника» дозволяє формалізувати основні вимоги до кожного етапу бізнес-процесу – від прийому заявки до завершення замовлення та отримання зворотного зв'язку від клієнта. Її впровадження забезпечує чіткий розподіл відповідальності між працівниками, уніфікує порядок виконання операцій, зменшує ризик втрати заявок, помилок у замірах, неточностей у розрахунках, затримок доставки та недоліків під час монтажу.

У межах застосування технології «шість сигм» така карта є інструментом стандартизації бізнес-процесів і контролю якості, оскільки вона дає змогу не лише

визначити бажаний стандарт виконання кожної операції, а й забезпечити подальше вимірювання відхилень, аналіз причин проблем і розроблення коригувальних дій. Отже, впровадження карти стандартів якості виконання клієнтського замовлення у ТОВ «Мрія забудовника» є важливою передумовою підвищення керованості процесу виконання клієнтського замовлення. Очікувані результати реалізації цього заходу доцільно представити через вплив на якість обслуговування клієнтів, швидкість виконання замовлень, рівень помилок, кількість рекламаций та ефективність внутрішньої взаємодії працівників товариства.

На впровадження рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Мрія забудовника» на основі впровадження технології «шість сигм» потрібні певні витрати але вони можуть бути помірними, оскільки основна частина заходів пов'язана не з купівлею дорогого обладнання, а зі стандартизацією бізнес-процесів, розробленням чек-листів, навчанням персоналу, контролем якості та частковою цифровізацією обліку заявок. Орієнтовні витрати на впровадження рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Мрія забудовника» на основі технології «шість сигм» наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Орієнтовні витрати на впровадження рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «Мрія забудовника» на основі технології «шість сигм»

Напрямок витрат	Зміст витрат	Орієнтовна сума, тис. грн
1	2	3
Навчання персоналу принципам «шість сигм»	Проведення короткого внутрішнього тренінгу для менеджерів, замірників, монтажників і керівника напряму	20,0
Розроблення карти бізнес-процесу виконання замовлення	Опис етапів: заявка, консультація, замір, розрахунок, договір, доставка, монтаж, завершення замовлення	10,0
Розроблення чек-листів і стандартів якості	Чек-листи для консультації, заміру, розрахунку, договору, доставки та монтажу	15,0
Впровадження електронного журналу заявок	Облік заявок, клієнтів, історії звернень, статусів замовлень і нагадувань	50,0
Налаштування шаблонів документів і розрахунків	Єдині шаблони розрахунку вартості, договору, акта виконаних робіт, повідомлень клієнтам	10,0

Кінець таблиці 3.3

1	2	3
Контроль якості та аналіз реклаमाцій	Формування таблиць обліку помилок, рекламацій, повторних виїздів, причин відхилень	8,0
Комунікація з клієнтами після виконання замовлення	Налаштування форми оцінки задоволеності, повідомлень або короткого опитування клієнтів	7,0
Резерв на організаційні витрати	Друк матеріалів, консультації, адаптація працівників до нових процедур	10,0
Разом	Загальна сума витрат на впровадження заходу	130,0

Очікуваний результат від рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Мрія забудовника» на основі впровадження технології «шість сигм» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Очікуваний результат від рекомендації щодо вдосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Мрія забудовника»

Етап бізнес-процесу	Очікуваний результат	Показник вимірювання результату	Економічний ефект, тис грн на рік
1	2	3	4
Прийом заявки	Зменшення втрат потенційних клієнтів	Скорочення частки втрачених заявок; приріст реалізації на 0,3%	40,7
Консультація клієнта	Точніше визначення потреб клієнта	Зростання конверсії консультацій у замовлення; приріст реалізації на 0,2%	27,02
Замір	Зменшення помилок у замірах	Скорочення повторних виїздів і переробок; економія 0,1 % собівартості	68,0
Розрахунок вартості	Зниження ризику помилок у кошторисі	Зменшення втрат через неточні розрахунки; економічний ефект 0,15% доходу	122,4
Оформлення договору	Уникнення неточностей у документах	Зменшення кількості виправлень, уточнень і спірних ситуацій; ефект 0,05% доходу	40,8
Доставка	Скорочення затримок і неузгодженостей	Зменшення логістичних втрат; економія 0,1% собівартості	68,0
Монтаж	Підвищення якості монтажних робіт	Скорочення рекламацій, повторних виїздів і переробок; економія 0,2% собівартості	136,1

Кінець таблиці 3.4

1	2	3	4
Завершення замовлення	Підвищення лояльності клієнтів і повторних звернень	Зростання повторних звернень і рекомендацій; приріст реалізації на 0,3 %	40,7
Разом			543,9

Порівняння очікуваного економічного ефекту та витрат на впровадження заходу свідчить про його доцільність. За умови, що орієнтовний економічний ефект становитиме 543,9 тис. грн на рік, а витрати на впровадження – 130,0 тис. грн, очікуваний чистий ефект дорівнюватиме 413,9 тис. грн. Це свідчить про достатньо швидку окупність заходу та його практичну значущість для підвищення якості бізнес-процесів, зменшення втрат і покращення результативності управління ТОВ «Мрія забудовника».

### 3.2 Рекомендації щодо розвитку бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами ТОВ «Мрія забудовника»

Одним із важливих напрямів удосконалення управління ТОВ «Мрія забудовника» є розвиток бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами ТОВ «Мрія забудовника», зокрема онлайн-сервісів для клієнтів. Необхідність такого напрямку зумовлена тим, що підприємство працює на конкурентному ринку віконно-дверної продукції, де значну роль відіграють швидкість комунікації з клієнтом, зручність отримання інформації, можливість попереднього розрахунку вартості замовлення та якісний супровід клієнта на всіх етапах взаємодії з товариством. Проведений аналіз засвідчив, що ТОВ «Мрія забудовника» має базову онлайн-присутність, зокрема офіційний сайт і сторінки у соціальних мережах. Водночас окремі елементи цифрового сервісу потребують подальшого розвитку. Зокрема, недостатньо розвиненими залишаються онлайн-калькулятор вартості продукції, автоматизовані онлайн-заявки, онлайн-підбір

продукції та цифровий супровід клієнта від першого звернення до завершення монтажних робіт.

У зв'язку з цим доцільно запропонувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення зручності взаємодії клієнтів із підприємством через цифрові канали (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Заходи щодо розвитку онлайн-сервісів для клієнтів ТОВ «Мрія забудовника»

Онлайн-сервіс	Зміст впровадження	Управлінський ефект
Онлайн-калькулятор вартості	Створення на сайті інструменту для попереднього розрахунку вартості вікон, дверей, доставки та монтажу з урахуванням типу виробу, розміру, матеріалу, фурнітури, кольору та додаткових послуг	Зменшення навантаження на менеджерів, скорочення часу первинної консультації, підвищення кількості онлайн-заявок
Електронний каталог	Формування структурованого каталогу продукції з фото, характеристиками, варіантами комплектації, орієнтовними цінами або ціновими діапазонами	Спрощення вибору продукції клієнтом, підвищення інформативності сайту, зростання зацікавленості потенційних покупців
Онлайн-заявка	Розміщення на сайті форми заявки із можливістю вибору типу продукції, контактних даних клієнта, бажаного часу консультації або заміру	Автоматизація першого контакту з клієнтом, зменшення ризику втрати звернень, прискорення обробки заявок
Онлайн-підбір продукції	Запровадження фільтрів за типом виробу, матеріалом, кольором, призначенням, ціновим діапазоном, енергоефективністю та способом відкривання	Підвищення зручності користування сайтом, персоналізація вибору, скорочення часу прийняття рішення клієнтом
Цифровий супровід клієнта	Інформування клієнта про основні етапи виконання замовлення: отримання заявки, консультація, замір, виготовлення, доставка, монтаж, гарантійне обслуговування	Підвищення прозорості роботи підприємства, зміцнення довіри клієнтів, зростання рівня лояльності

Особливу увагу доцільно приділити створенню онлайн-калькулятора вартості, оскільки саме цей інструмент має важливе значення для ТОВ «Мрія забудовника», яке реалізує продукцію індивідуального характеру. Вартість вікон, дверей чи металопластикових конструкцій залежить від багатьох параметрів: розміру, профілю, типу склопакета, фурнітури, кольору, складності монтажу, доставки та додаткових послуг. Тому наявність онлайн-калькулятора

дозволить клієнту отримати попереднє уявлення про вартість замовлення ще до звернення до менеджера.

Наступним важливим елементом є електронний каталог продукції. Його доцільно розглядати не лише як перелік товарів, а як цифровий інструмент продажів. Каталог має містити фото продукції, технічні характеристики, можливі варіанти кольорів, комплектацій, сферу використання, переваги окремих моделей, а також рекомендації щодо вибору. Для клієнта це спрощує процес ознайомлення з асортиментом, а для ТОВ «Мрія забудовника» – зменшує кількість типових запитань до менеджерів.

Важливою умовою ефективності онлайн-сервісів є їх зв'язок із формою онлайн-заявки. Після перегляду каталогу або використання онлайн-калькулятора клієнт повинен мати можливість одразу залишити контактні дані, опис потреби, прикріпити фото об'єкта або обрати зручний час для дзвінка. Найбільш доцільним є налаштування автоматичної передачі таких заявок у CRM-систему, що дозволить уникнути втрати звернень і забезпечити контроль їх подальшої обробки.

Також доцільним є впровадження цифрового супроводу клієнта, який передбачає інформування замовника про стан виконання його замовлення. Клієнт ТОВ «Мрія забудовника» може отримувати повідомлення про те, що заявку прийнято, замір заплановано, замовлення передано у виробництво, доставка узгоджена, монтаж виконано. Це підвищує прозорість роботи товариства та формує у клієнта відчуття контролю й довіри.

Обґрунтування впровадження розвитку бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами ТОВ «Мрія забудовника» сформовано у табл. 3.6.

Для ТОВ «Мрія забудовника» доцільним є поетапне впровадження онлайн-сервісів: спочатку онлайн-заявка та електронний каталог, далі — онлайн-підбір продукції, онлайн-калькулятор і цифровий супровід клієнта. Такий підхід дозволить розподілити витрати в часі, зменшити ризики впровадження та поступово перейти від інформаційного сайту до повноцінного цифрового сервісу взаємодії з клієнтами.

Таблиця 3.6 – Обґрунтування впровадження розвитку бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами ТОВ «Мрія забудовника»

Онлайн-сервіс	Інструмент / технологія	Хто має виконувати	Орієнтовна вартість, тис грн
Онлайн-калькулятор вартості	Кастомний модуль на сайті	Веброзробник	50,0
Електронний каталог	CMS сайту	Веброзробник	30,0
Онлайн-заявка	Форма на сайті з передачею заявки на e-mail, у месенджер або CRM	Адміністратор сайту	10,0
Онлайн-підбір продукції	Каталог із фільтрами за типом продукції, розміром, матеріалом, кольором, призначенням	Веброзробник	40,0
Цифровий супровід клієнта	Telegram / Viber-бот, автоматичні повідомлення про етапи замовлення	Керівник відділу продажів	40,0
Разом			170,0

Очікуваний результат від розвитку бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами у ТОВ «Мрія забудовника» представлений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Очікуваний результат від розвитку бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами у ТОВ «Мрія забудовника»

Онлайн-сервіс	Очікуваний результат	Показник вимірювання результату	Економічний ефект, тис грн на рік
1	2	3	4
Онлайн-калькулятор вартості	Зростання кількості первинних звернень клієнтів за рахунок можливості самостійного попереднього розрахунку вартості продукції та монтажу	Збільшення кількості онлайн-заявок; скорочення часу первинної консультації; підвищення конверсії сайту	70,0
Електронний каталог	Покращення презентації продукції, спрощення вибору вікон, дверей, фурнітури та супутніх послуг для клієнтів	Кількість переглядів товарних позицій; кількість переходів із каталогу до заявки; зростання частки онлайн-звернень	45,0
Онлайн-заявка	Зменшення втрат потенційних клієнтів через автоматизований прийом звернень із сайту та передачу їх менеджеру	Кількість отриманих заявок; час реагування на заявку; частка опрацьованих звернень	60,0

Кінець таблиці 3.7

1	2	3	4
Онлайн-підбір продукції	Підвищення зручності вибору продукції за типом, розміром, матеріалом, кольором і призначенням	Кількість використань фільтрів; кількість сформованих підборів; частка заявок після онлайн-підбору	40,0
Цифровий супровід клієнта	Підвищення якості сервісу через автоматичне інформування клієнта про етапи виконання замовлення: заявка, замір, виготовлення, доставка, монтаж	Кількість автоматичних повідомлень; зменшення кількості повторних уточнень; підвищення рівня задоволеності клієнтів	55,0
Разом			270,0

Запропоновані онлайн-сервіси спрямовані на формування більш зручної та результативної цифрової взаємодії ТОВ «Мрія забудовника» з клієнтами. Їх упровадження дозволить посилити онлайн-присутність підприємства, скоротити час первинної комунікації з клієнтом, зменшити кількість втрачених звернень, підвищити якість сервісу та забезпечити кращий контроль проходження замовлення від першого контакту до монтажу. Загальна орієнтовна вартість реалізації запропонованих онлайн-сервісів становить 170,0 тис грн, а прогнозний економічний ефект – 270,0 тис грн на рік. Отже, очікуваний чистий економічний результат може становити:  $270,0 - 170,0 = 100,0$  тис грн

Таким чином, упровадження онлайн-калькулятора, електронного каталогу, онлайн-заявки, онлайн-підбору продукції та цифрового супроводу клієнта є економічно доцільним для ТОВ «Мрія забудовника».

## ВИСНОВКИ

Інноваційні бізнес-технології є важливим інструментом сучасного управління підприємством, оскільки забезпечують перетворення ресурсів, інформації, знань, управлінських рішень і бізнес-процесів у конкретний практичний результат. Інноваційна бізнес-технологія є не лише засобом автоматизації окремих операцій, а комплексною системою методів, інструментів, організаційних процедур, управлінських практик і бізнес-моделей, які сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства, оптимізації витрат, покращенню взаємодії зі споживачами, формуванню конкурентних переваг і забезпеченню стратегічного розвитку. У системі управління підприємством інноваційні бізнес-технології виконують інтеграційну, аналітичну, організаційну, операційну та стратегічну функції. Вони охоплюють технології взаємодії з клієнтами, технології бізнес-процесів, операційні технології, а також підтримувальні напрями, пов'язані з аналітикою, управлінням персоналом, організаційними змінами, фінансово-стратегічним управлінням, цифровою інфраструктурою, безпекою та сталим розвитком. Їх комплексне використання дає змогу підприємству підвищувати адаптивність до змін зовнішнього середовища, забезпечувати якість управлінських рішень, посилювати контроль за процесами, створювати додану цінність для клієнтів, формувати основу для конкурентоспроможності.

У результаті аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мрія забудовника» встановлено, що товариство є стабільним учасником локального ринку віконно-дверної продукції та будівельно-монтажних послуг м. Хмельницького. Упродовж 2023–2025 рр. товариство демонструвало зростання масштабів діяльності, що підтверджується збільшенням чистого доходу від реалізації продукції, розширенням чисельності персоналу, підвищенням продуктивності праці та зростанням фондівіддачі. Оцінювання використання інноваційних бізнес-технологій показало, що ТОВ «Мрія забудовника» вже

застосовує окремі цифрові інструменти у сфері комунікації з клієнтами, маркетингу, обліку, контролю замовлень і внутрішньої взаємодії. Найвищі результати зафіксовано за напрямками автоматизації обліку, складу та замовлень, а також управління персоналом і внутрішніми процесами. Водночас загальний рівень використання інноваційних бізнес-технологій залишається середнім, оскільки цифрові рішення ще не мають комплексного та повністю інтегрованого характеру. Проведений SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «Мрія забудовника» має вагомі передумови для подальшої цифрової трансформації, разом із тим зовнішнє середовище формує як можливості, пов'язані з розвитком онлайн-продажів, CRM-систем, цифрового маркетингу та аналітики, так і загрози, зумовлені посиленням конкуренції, зростанням цін на матеріали, зниженням купівельної спроможності та ризиком технологічного відставання.

У результаті розроблення рекомендацій щодо впровадження інноваційних бізнес-технологій в управлінні ТОВ «Мрія забудовника» обґрунтовано доцільність удосконалення ключового бізнес-процесу виконання клієнтського замовлення на основі технології «шість сигм» та методики DMAIC. Запропоновані заходи передбачають стандартизацію етапів прийому заявки, консультації, заміру, розрахунку вартості, оформлення договору, доставки, монтажу та післяпродажного супроводу. Орієнтовні витрати на впровадження цього заходу становлять 130,0 тис. грн, тоді як очікуваний економічний ефект оцінено у 543,9 тис. грн на рік, що забезпечує чистий результат у розмірі 413,9 тис. грн. Другим важливим напрямом удосконалення визначено розвиток бізнес-технологій цифрової інфраструктури взаємодії з клієнтами. Запропоновано впровадження онлайн-калькулятора вартості, електронного каталогу, онлайн-заявки, онлайн-підбору продукції та цифрового супроводу клієнта на всіх етапах виконання замовлення. Загальна вартість заходу становить 170,0 тис. грн, а прогнозний економічний ефект – 270,0 тис. грн, що дає змогу отримати чистий результат – 100,0 тис. грн. Запропоновані рекомендації є економічно обґрунтованими та спрямовані на підвищення якості управління, ефективності бізнес-процесів, клієнтоорієнтованості й конкурентоспроможності ТОВ «Мрія забудовника».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

1. Білик М. Д. Бюджетування у системі фінансового планування підприємства / М. Д. Білик // Фінанси України. – 2023. – № 3. – С. 45–58.
2. Бокий А. В. Застосування інноваційних бізнес-технологій в управлінні підприємством : дис. ... доктора філософії : 073 Менеджмент / А. В. Бокий. – Київ : Національний транспортний університет, 2024. – 155 с.
3. Гавловська Н. І. Застосування сучасних технологій управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств / Н. І. Гавловська // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2016. – № 2. – С. 117–119.
4. Гавловська Н. Сучасні технології управління ресурсами промислових підприємств на засадах ощадливого виробництва / Н. Гавловська, М. Кривдик, Є. Рудніченко, В. Зацерковний // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2022. – №5. – Т. 1. – С. 298–302.
5. Дудко П. М. Сучасні тенденції розвитку бізнес-технологій у підприємстві / П. М. Дудко // Проблеми економіка. – 2017. – № 3. – С. 170–174.
6. Економічна енциклопедія : у трьох томах / Відп. ред. С.В. Мочерний. Київ : Видавничий центр «Академія», 2002. – Т.3. – 864 с.
7. Захарчук Н. Управління змінами : стратегічний вимір / Н. Захарчук, Н. Гавловська, Є. Рудніченко // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. – 2024. – № 5. – С. 452–456.
8. Кривдик В. І. Сутність і види технологій управління, та їх місце у сучасній безпекології / В. І. Кривдик // Український журнал прикладної економіки. – 2021. – Т. 6. – № 1. – С. 375–384.
9. Лутюк В. Інноваційні та поведінкові чинники формування мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності та розвитку підприємств / В. Лутюк, Н. Гавловська, Є. Рудніченко // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2026. – № 2. – С. 215–222.
10. Лутюк В. Функція мотивації в управлінні забезпеченням діяльності

підприємства: теоретичне підґрунтя / В. Лутюк, Н. Гавловська, Є. Рудніченко // *Development Service Industry Managemen.* – 2025. – №2. – С. 85–94.

11. MBO, BSC, PM, OKR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/mvo-bsc-pm-okr-i-drugie-metody-upravlenija-po-seljam> (дата звернення 20.04.2026).

12. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій : Закон України від 14.09.2006 р. № 143-V [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/143-16> (дата звернення: 10.03.2026).

13. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 01.04.2026).

14. Рудніченко Є. Сучасні технології управління персоналом / Є. Рудніченко, Н. Гавловська, В. Лютук, А. Чайнська // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* – 2022. – №5. – Т. 1. – С. 311–315.

15. Рясних Є. Г. Основи фінансового менеджменту : навчальний посібник / Є. Г. Рясних. – Київ : Академвидав, 2010. – 336 с.

16. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика : навчальний посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – Київ : ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2004. – 200 с.

17. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мрія забудовника» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://compliance-pro.ligazakon.net/document/49e15f16-6bdb-4fe5-9093-a864b98db944/dashboard/finances/analytics-ua> (дата звернення: 25.04.2026).

18. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник / З. Є. Шершньова. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

19. ADKAR Assessments (Help Center) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.prosci.com/migration/en/help-center/adkar-assessments> (дата звернення: 25.04.2026).

20. Business technology – definition & overview [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.sumologic.com/glossary/business-technology/> (дата

звернення 22.03.2024).

21. Business Technology Forum. Business Technology Standard. The open-source management framework to plan, build and run information technology in today's technology-driven business world. 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.managebt.org/wp-content/uploads/BTS\\_Book\\_March2024.pdf](https://www.managebt.org/wp-content/uploads/BTS_Book_March2024.pdf) (дата звернення 25.04.2026).

22. Cambridge dictionary [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/technology> (дата звернення 22.03.2026).

23. Hammer M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy. – New York : HarperBusiness, 1993. – 223 p.

24. Hargrave M. Kaizen : A Guide to the Japanese Business Efficiency Philosophy [Електронний ресурс] / М. Hargrave. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/k/kaizen.asp> (дата звернення 25.04.2026).

25. Hargrave M. PDCA in Business: Improve Processes with the Plan-Do-Check-Act Cycle / М. Hargrave [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/p/pdca-cycle.asp> (дата звернення 25.04.2026).

26. ISO 56002 : 2019 Innovation management – Innovation management system – Guidance [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iso.org/standard/68221.html> (дата звернення 25.04.2026).

27. Just in Time [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tinyurl.com/r5wucbct> (дата звернення 25.04.2026).

28. Kryvdyk V. Implementation of Modern Management Technologies in Enterprise Economic Security / V. Kryvdyk, Y. Rudnichenko, N. Havlovska, S. Matiukh, V. Harbusiuk, O. Samborska // TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics. – 2023. – Vol. 12 (4). – P. 2137–2143.

29. Lean Six Sigma. Management Tools [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bain.com/insights/management-tools-lean-six-sigma> (дата звернення 25.04.2026).

30. Merriam-Webster Dictionary [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <https://www.merriam-webster.com/dictionary/technology> (дата звернення 22.03.2024).
31. Ohno T. *Toyota Production System Beyond Large-Scale Production* / T. Ohno. – New York : Productivity Press, 1978. – 195 с.
  32. *Operating Model and Tools* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.managebt.org/book/strategy-and-governance/operating-model-and-tools/> (дата звернення 20.04.2026).
  33. *Oxford dictionaries* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://en.oxforddictionaries.com/definition/technology> (дата звернення 22.03.2026).
  34. Rigby D. *Management Tools & Trends 2023* / D. Rigby, B. Bilodeau, K. Ronan [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2023> (дата звернення 25.04.2026).
  35. Rudnichenko Y. *Qualitative Justification of Strategic Management Decisions in Choosing Agile Management Methodologies* / Y. Rudnichenko, L. Liubokhynets, N. Havlovska, O. Illiashenko, N. Avanesova // *International Journal for Quality Research*. – 2021. – Vol. 15(1). – P. 209–224.
  36. *What is Business Technology? (Definition and Advantages)* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-business-technology> (дата звернення 22.03.2024).
  37. *What is Business Technology? Whitebook* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.sofigate.com/wp-content/uploads/2019/01/sofigate\\_bt\\_whitebook\\_print.pdf](https://www.sofigate.com/wp-content/uploads/2019/01/sofigate_bt_whitebook_print.pdf) (дата звернення: 25.04.2026).
  38. *What is Six Sigma Methodology? Detailed Guide to the Six Sigma Process* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.sixsigma-institute.org/What\\_Is\\_Six\\_Sigma.php](https://www.sixsigma-institute.org/What_Is_Six_Sigma.php) (дата звернення: 18.05.2026).
  39. *What is the 5 Whys Technique?* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brandminds.com/what-is-the-5-whys-technique/> (дата звернення: 25.04.2026).
  40. Womack J. P. *Lean Thinking-Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*/ J. P. Womack, D. T. Jones. – New York : Free Press, 2003. – 396 p.

Завідувачу кафедри

Менеджменту та адміністрування

Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти

Марії БОНДАРЧУК

Факультет управління, адміністрування  
та туризму, 4 курс, група МНЗ-22-1

### ЗАЯВА

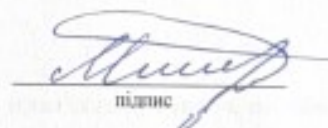
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

05.06.2026

дата



підпис