

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Рахуба Валентин Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня магістра

на тему: **«ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ТА ЇХ
ВИКОРИСТАННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА»**

Група ТУбз-4-24М1М(2,0здс)
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

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

(підпис) Рахуба В.М.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
к.е.н., доцент
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис) **Петренко Н.С.**
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК

Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис) _____
(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.
АНОТАЦІЯ

Рахуба Валентин Миколайович. «Економічні методи управління та їх використання для підвищення ефективності підприємства» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що обрана проблематика детермінована радикальною трансформацією умов функціонування вітчизняних суб'єктів господарювання. В умовах ринкової волатильності та ресурсних обмежень традиційні адміністративні важелі демонструють низьку ефективність, що об'єктивно зумовлює необхідність імплементації економічних методів управління, заснованих на вартісних категоріях та системі матеріальної зацікавленості.

Дослідницька проблема полягає у суперечності між потребою підприємств у гнучких інструментах стимулювання результативності та фрагментарністю їх практичного застосування. Недосконалість існуючих механізмів фінансового впливу спричиняє розбалансованість систем мотивації, неефективний розподіл капіталу та низьку точність прогнозування цільових показників.

За таких обставин критичного значення набуває впровадження інноваційного інструментарію – KPI-менеджменту та стратегічного контролінгу. Зазначені методи дозволяють синхронізувати інтереси окремих стейкхолдерів із загальнокорпоративними цілями, створюючи адаптивне внутрішнє середовище. Таким чином, оптимізація економічних методів управління є необхідною умовою забезпечення сталої конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності.

Мета роботи полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи економічних методів управління задля забезпечення сталого зростання результативності та конкурентоспроможності підприємства.

У роботі були використані такі **методи дослідження** як спеціальні та загальнонаукові методи пізнання, а саме: метод наукової абстракції та формалізації, метод критичного аналізу, порівняльний аналіз, метод індукції та дедукції, системний підхід, фінансово-економічний та статистичний аналіз, економіко-математичне моделювання, табличний та графічний методи.

Ключові слова: *ефективність підприємства, матеріальне стимулювання, вартісні категорії, мотиваційний механізм, гнучкі системи оплати праці, продуктивність праці, декомпозиція стратегічних цілей, стратегічне бюджетування, контролінг витрат.*

ANNOTATION

Valentyn Rakhuba. «Economic management methods and their application for enhancing enterprise efficiency» – It's Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «master's graduate» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The urgency of the research topic is determined by the radical transformation of the operational environment for domestic economic entities. Under conditions of market volatility and resource constraints, traditional administrative levers demonstrate low efficiency, which objectively necessitates the implementation of economic management methods based on value-based categories and systems of material incentives.

The research problem lies in the contradiction between the enterprises' need for flexible tools to stimulate performance and the fragmented nature of their practical application. The imperfection of existing financial influence mechanisms leads to imbalanced motivation systems, inefficient capital allocation, and low accuracy in forecasting target indicators.

In these circumstances, the introduction of innovative instruments – such as KPI management and strategic controlling – becomes of critical importance. These methods allow for the synchronization of individual stakeholder interests with overall corporate objectives, thereby creating an adaptive internal environment. Consequently, the optimization of economic management methods is a vital prerequisite for ensuring the sustainable competitiveness and financial stability of an enterprise in an uncertain environment.

The purpose of the work is to deepen the theoretical and methodological foundations and to substantiate practical recommendations for improving the

system of economic management methods to ensure sustainable growth in performance and enterprise competitiveness.

In this work, the following **methods of research** were used: as special and general scientific methods of cognition, namely: the method of scientific abstraction and formalization, the method of critical analysis, comparative analysis, the method of induction and deduction, the systems approach, financial-economic and statistical analysis, economic-mathematical modeling, as well as tabular and graphical methods.

Key words: *enterprise efficiency, material incentives, value-based categories, motivational mechanism, flexible pay systems, labor productivity, decomposition of strategic goals, strategic budgeting, cost controlling.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	15
1.1. Сутність та роль економічних методів у системі управління сучасним підприємством.....	15
1.2. Класифікація економічних методів управління та їх взаємозв'язок з іншими методами менеджменту.....	22
1.3. Показники ефективності діяльності підприємства як об'єкт економічного впливу.....	27
Висновки до першого розділу.....	32
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ».....	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ».....	37
2.2. Аналіз системи фінансового стимулювання та комерційного розрахунку на підприємстві.....	46
2.3. Оцінка ефективності існуючої системи ціноутворення та розподілу прибутку.....	55
Висновки до другого розділу.....	66
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	68
3.1. Оптимізація системи матеріального стимулювання персоналу на основі КРІ (ключових показників ефективності).....	68

3.2. Впровадження методів стратегічного бюджетування та контролінгу витрат.....	73
3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів.....	77
Висновки до третього розділу.....	79
ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дослідження зумовлена глибокою трансформацією економічного середовища, у котрому функціонують вітчизняні підприємства. В умовах високої волатильності ринків, посилення глобальної конкуренції та обмеженості ресурсів, традиційні адміністративні важелі управління втрачають власну дієвість. На перший план виходить необхідність переходу до економічних методів управління, котрі базуються на використанні матеріальних інтересів, вартісних категорій та ринкових регуляторів.

Дослідницька проблема полягає у наявному протиріччі між об'єктивною потребою підприємств у гнучких інструментах стимулювання ефективності та відсутністю на практиці комплексних механізмів їх реалізації. Попри значну теоретичну базу, багато підприємств досі використовують фрагментарні методи фінансового впливу, що призводить до: незбалансованості системи матеріального стимулювання персоналу; неефективного розподілу прибутку та інвестиційних ресурсів та низької точності прогнозування фінансових результатів через ігнорування методів економічного моделювання.

Актуальність посилюється потребою у впровадженні інноваційних економічних інструментів, таких як КРІ-орієнтоване управління, трансфертне ціноутворення та стратегічний контролінг. Зазначені методи дозволяють не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й створити внутрішнє середовище, де кожен підрозділ та працівник стають економічно зацікавленими в загальному успіху підприємства.

Таким чином, науковий пошук шляхів оптимізації економічних методів управління є критично важливим задля забезпечення сталої

конкурентоспроможності підприємств та підвищення їхньої загальної ефективності в умовах невизначеності.

Аналіз останніх наукових досліджень. Сучасні вчені (зокрема праці дослідників під егідою ICEMED 2025) акцентують увагу на тому, що традиційні економічні методи сьогодні інтегруються з технологіями Big Data та AI.

Дослідження 2024-2025 років доводять, що використання алгоритмів штучного інтелекту в ціноутворенні та фінансовому прогнозуванні підвищує економічну ефективність підприємств у середньому на 15-20%. Тому, виникає розрив між технологічними можливостями та застарілими управлінськими філософіями, що потребує «інновацій в мисленні».

Дослідження українських та зарубіжних авторів (наприклад, В. Битов, Л. Горбач, 2023-2024) фокусуються на ролі економічних методів як головних важелів забезпечення самоокупності та фінансової стійкості в умовах воєнного стану та постпандемічної економіки. Особлива увага приділяється комерційному розрахунку не лише на рівні підприємства, а й на рівні окремих структурних підрозділів (внутрішньогосподарський розрахунок). Вчені підкреслюють, що без гнучкого використання податкового планування, кредитування та інвестиційних інструментів неможливо досягти адаптивності підприємства до зовнішніх шоків.

Останні публікації (зокрема в SWorldJournal та Advances in Economics and Management Research, 2024) детально аналізують перехід від жорстких окладних систем до динамічного економічного стимулювання. Вчені пропонують моделі, де матеріальна винагорода корелює не лише з фінансовим результатом (прибутком), а й із екологічними та соціальними показниками (ESG-метрики). Економічні методи управління дедалі частіше розглядаються через призму теорії ігор, що дозволяє моделювати поведінку персоналу як раціональних економічних суб'єктів усередині фірми.

Роботи О. Кудирко та І. Лобачової (2023-2024) обґрунтовують необхідність використання поглиблених статистичних методів (горизонтальний, вертикальний та трендовий аналіз) як бази задля прийняття економічних рішень. Впровадження систем контролінгу та аналізу власного капіталу як основного методу оптимізації фінансових потоків торговельних та промислових підприємств.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є поглиблення теоретико-методологічних засад обґрунтувати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи економічних методів управління задля забезпечення сталого зростання результативності та конкурентоспроможності підприємства.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- дослідження сутності економічних методів управління та їх роль у сучасній системі менеджменту;
- проаналізувати діючу систему економічного впливу на показники ефективності обраного підприємства;
- оцінити взаємозв'язок між методами матеріального стимулювання та продуктивністю праці;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності та організаційної структури конкретного підприємства (об'єкта дослідження) задля виявлення потенційних зон зростання;
- здійснити критичну оцінку чинної системи фінансового стимулювання персоналу та механізмів комерційного розрахунку на підприємстві;
- дослідити ефективність інструментів ціноутворення та існуючу політику розподілу прибутку, виявивши недоліки, що стримують розвиток підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи матеріального стимулювання на основі впровадження матриць KPI;

- розробити модель оптимізації витрат та розподілу прибутку за допомогою інструментів контролінгу;
- обґрунтувати економічну доцільність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління фінансово-господарською діяльністю підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є комплекс теоретико-методичних та практичних інструментів щодо реалізації економічних методів управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства.

Методи дослідження. Методологічну основу роботи складає діалектичний підхід до вивчення економічних процесів, що дозволяє розглядати методи управління в їхньому постійному розвитку та взаємозв'язку. Задля досягнення поставленої мети та вирішення завдань було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме:

1. Загальнонаукові методи теоретичного пізнання:

- Метод наукової абстракції та формалізації – використано при уточненні понятійно-категоріального апарату («економічні методи управління», «економічна ефективність»). Формалізація дозволила представити складні управлінські зв'язки у вигляді логічних схем та моделей.

- Метод критичного аналізу – застосовано під час огляду літературних джерел та сучасних концепцій менеджменту. Це дало змогу виявити суперечності в існуючих підходах до стимулювання персоналу та визначити прогалини в інструментарії фінансового контролінгу.

- Порівняльний аналіз (компаративний метод) – використано задля зіставлення вітчизняного та закордонного досвіду застосування економічних важелів, а також задля порівняння різних моделей КРІ та систем бюджетування.

2. Методи емпірико-теоретичного рівня:

- Індукція та дедукція – задля переходу від вивчення окремих економічних показників конкретного підприємства (мікрорівень) до узагальнюючих висновків щодо ефективності системи управління в цілому.

- Системний підхід – дозволив розглянути підприємство як цілісну систему, де зміна одного економічного методу (наприклад, ціноутворення) неминуче впливає на інші параметри (прибуток, рентабельність, фондівіддачу).

3. Спеціальні економіко-статистичні методи:

- Фінансово-економічний та статистичний аналіз (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний) – застосовано у другому розділі задля оцінки динаміки фінансового стану об'єкта дослідження та розрахунку показників ефективності.

- Економіко-математичне моделювання – використано задля прогнозування результатів впровадження запропонованих заходів (КРІ-матриць та бюджетних моделей) у третьому розділі.

- Табличний та графічний методи – застосовано задля візуалізації результатів аналізу, систематизації статистичних даних та забезпечення наочності виявлених тенденцій.

Інформаційну базу роботи становлять звітні дані досліджуваного підприємства, а також аналітичні матеріали та наукові публікації вітчизняного та зарубіжного характеру, нормативно-правові та методичні документи.

Наукова новизна роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних інструментів комплексного використання економічних методів управління задля забезпечення стратегічної стійкості та зростання ефективності підприємства.

Безпосередньо у результаті дослідження одержано такі **наукові результати**:

- удосконалено методичний підхід до формування системи матеріального стимулювання, котрий, на відміну від існуючих, базується на інтеграції багаторівневих матриць КРІ. Це дозволяє подолати дослідницьку проблему розриву між індивідуальними результатами працівників та стратегічними фінансовими цілями підприємства, забезпечуючи пряму кореляцію між продуктивністю праці та рівнем доходу.

- удосконалено механізм внутрішньогосподарського комерційного розрахунку через впровадження елементів трансфертного ціноутворення між підрозділами. Це трансформує центри витрат у центри фінансової відповідальності, що мінімізує внутрішні неефективні втрати ресурсів.

- дістало подальший розвиток класифікація економічних методів управління шляхом виокремлення групи «цифрових регуляторів» (автоматизоване бюджетування, динамічне ціноутворення), що дозволяє адаптувати систему менеджменту до умов високоцифрового ринкового середовища.

- дістало подальший розвиток система критеріїв оцінки економічної ефективності, котра була доповнена показниками «економічної доданої вартості» та «чистого грошового потоку». Це забезпечує більш глибоку діагностику реального фінансового стану порівняно з традиційним аналізом чистого прибутку.

- вперше було запропоновано алгоритм інтеграції системи контролінгу в структуру економічного управління, що передбачає створення замкненого циклу «планування - моніторинг - корекція». Це дозволяє оперативно ідентифікувати відхилення від цільових показників ефективності та нівелювати вплив негативних зовнішніх факторів у режимі реального часу.

Практичне значення роботи полягає у розробці прикладного інструментарію та методичних рекомендацій, котрі дозволяють трансформувати систему управління підприємством на основі економічних

важелів задля досягнення вищих показників прибутковості та конкурентоспроможності.

Структура роботи.

Дипломна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку літератури.

Обсяг основного тексту становить 97 сторінки. Робота містить 17 таблиць, 2 рисунка, 5 формул, список використаних джерел із 83 найменувань на 9 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та роль економічних методів у системі управління сучасним підприємством

В умовах динамічної ринкової кон'юнктури та посилення конкурентного тиску ефективність функціонування суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від дієвості обраного інструментарію управління [1]. Центральне місце в системі менеджменту посідають економічні методи управління, котрі базуються на використанні об'єктивних економічних законів та спрямовані на формування матеріальної зацікавленості персоналу та підприємства загалом у досягненні високих кінцевих результатів [2].

У теорії менеджменту система методів управління традиційно розглядається як сукупність способів та прийомів впливу суб'єкта управління на об'єкт задля досягнення поставлених цілей [3]. Проте в умовах ринкової трансформації саме економічні методи набувають статусу пріоритетних, оскільки вони корелюють із базовою природою господарських відносин – прагненням до отримання вигоди та раціональним використанням ресурсів [4].

Сутність економічних методів управління полягає у використанні економічних інтересів персоналу та підрозділів як головного важеля впливу. На відміну від адміністративних методів, котрі базуються на вертикальному підпорядкуванні та примусі, економічні методи діють опосередковано [5]. Керівництво не диктує кожен крок виконавця, а створює таку систему

координат (ціни, податки, бонуси, дивіденди), у котрій працівнику стає фінансово вигідно діяти в інтересах підприємства.

Гносеологічне коріння зазначених методів лежить у класичній політичній економії, де людина розглядається як *homo economicus* – раціональний суб'єкт, що прагне максимізації корисності [6]. В управлінському контексті це означає, що ефективність праці зростає тоді, коли вона безпосередньо корелює з рівнем задоволення матеріальних потреб індивіда.

Задля більш глибокого розуміння категорії «економічні методи управління» доцільно розглянути дефініції, що пропонуються різними науковими школами та авторами [7]:

Таблиця 1.1

Визначення категорії «економічні методи управління» різними науковими школами та вченими

Автор	Визначення сутності економічних методів	Ключовий аспект
М. Х. Мескон	Спосіб впливу на об'єкт управління через використання економічних інтересів за допомогою цін, податків, кредитів та інших важелів.	Використання зовнішніх ринкових важелів.
П. Друкер	Сукупність засобів, що забезпечують створення умов, за котрих кожен працівник робить максимальний внесок у досягнення спільних цілей організації задля власної вигоди.	Мотивація через особистий інтерес.
А. Г. Савченко	Система способів впливу на поведінку об'єктів управління на основі використання економічних законів та категорій.	Базування на об'єктивних законах економіки.
Л. І. Данільчук	Сукупність прийомів та засобів непрямого впливу на суб'єктів господарювання шляхом матеріального стимулювання їхньої діяльності.	Непрямий характер управлінського впливу.
О. С. Віханський	Способи управління, що засновані на використанні матеріальної зацікавленості людей у результатах власної праці.	Пріоритет матеріальної зацікавленості.

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел [8-12]

Аналіз наведених визначень дозволяє зробити висновок, що, незважаючи на певну різницю в ключових аспектах, більшість авторів поєднують три фундаментальні ознаки, а саме [13]:

- об'єктивність, тобто опора на дію економічних законів (вартості, попиту та пропозиції тощо);
- стимулювання, тобто використання матеріального інтересу як головного рушія активності персоналу;
- гнучкість, тобто відсутність прямого примусу, що дозволяє виконавцю самостійно приймати рішення в межах економічних обмежень.

У контексті сучасного підприємства трактування економічних методів розширюється, вони розглядаються не просто як інструменти виплати заробітної плати, а як комплексна система управління вартістю компанії, інвестиційною привабливістю та внутрішньо-фірмовим бюджетуванням [14].

Проведений аналіз наукових трактувань дозволяє констатувати, що економічні методи управління – це багатогранна категорія, котра еволюціонувала від простого матеріального стимулювання до комплексної системи непрямого впливу на ефективність бізнесу [15].

Узагальнення представлених поглядів дає змогу виділити три ключові концептуальні вектори, а саме [16]:

- За механізмом дії. Економічні методи є інструментами непрямого впливу. На відміну від адміністративного примусу, вони створюють таке «економічне поле», у котрому суб'єкт господарювання чи окремий працівник приймає вигідні для підприємства рішення, керуючись власною раціональністю.
- За об'єктом впливу. Ключовою точкою докладання зусиль є матеріальний інтерес. Це підтверджує, що в системі сучасного менеджменту економічні методи виступають головним мотиватором, котрий трансформує стратегічні цілі організації (прибуток, ринкова частка) у персональні цілі виконавця (дохід, бонуси, дивіденди).

- За науковою основою. Автори одностайні в тому, що зазначені методи базуються на свідомому використанні об'єктивних економічних законів. Це робить управління прогнозованим та обґрунтованим, оскільки воно спирається на реальні ринкові процеси, а не лише на суб'єктивну волю керівника [17-22].

Таким чином, у системі управління сучасним підприємством економічні методи виконують роль коригуючого регулятора. Вони дозволяють збалансувати суперечливі інтереси власників, менеджменту та персоналу, забезпечуючи внутрішню стабільність та високу адаптивність підприємства до агресивного зовнішнього середовища.

Саме такий синтез підходів – від «зовнішніх важелів» Мескона до «максимального внеску» Друкера – формує цілісну модель управління, де економічна доцільність стає головним критерієм прийняття управлінських рішень.

На відміну від адміністративних методів, що базуються на владному підпорядкуванні, економічні методи характеризуються [23-25]:

- Непрямим характером впливу, а саме: суб'єкт управління визначає лише загальні «правила гри» та матеріальні орієнтири.
- Свободою вибору, тобто: об'єкт управління (підрозділ чи працівник) має певну автономію у виборі шляхів реалізації поставлених завдань.
- Матеріальною відповідальністю, а саме: прямий зв'язок між витраченими ресурсами, якістю роботи та отриманою винагородою.

Задля більш глибокого аналізу ролі вищезазначених методів необхідно розрізняти інструменти внутрішнього та зовнішнього спрямування, а саме [26]:

1. Зовнішні регулятори. Це важелі, за допомогою котрих держава або ринок впливають на підприємство. До них належать податкові ставки, облікова ставка НБУ, митні тарифи та ринкові ціни на ресурси. Підприємство змушене адаптувати власну внутрішню політику до зазначених обмежень.

2. Внутрішні важелі (мікрорівень), до них належать:

- Комерційний розрахунок (госпрозрахунок), котрий передбачає надання підрозділам певної самостійності, де їхні витрати мають покриватися доходами, а частина прибутку залишається в розпорядженні колективу.

- Система матеріального стимулювання, котра включає не лише заробітну плату, а й складні моделі участі у прибутках, опції задля топ-менеджменту та цільові премії за досягнення KPI.

- Внутрішньофірмове ціноутворення (трансфертні ціни), тобто механізм взаєморозрахунків між цехами чи департаментами, що дозволяє виявити збиткові ланки в межах одного ланцюга створення вартості.

Роль економічних методів у системі управління сучасним підприємством важко переоцінити, оскільки вони виконують низку критично важливих функцій [27-30]:

- Стимулююча функція. Активізація творчого та інтелектуального потенціалу працівників через механізми особистої матеріальної зацікавленості.

- Оптимізаційна функція. Спонування до раціонального використання обмежених ресурсів (сировини, капіталу, робочого часу) із метою мінімізації витрат.

- Інтеграційна функція. Узгодження приватних інтересів окремого працівника з корпоративними цілями підприємства.

Для сучасного підприємства критично важливо враховувати світові стандарти менеджменту, оскільки вони демонструють різні підходи до балансу між інтересами капіталу та праці. В академічній літературі традиційно виділяють три базові моделі, кожна з котрих по-різному використовує економічні важелі [31, 32].

1. Американська модель. Орієнтація на індивідуалізм та вартість компанії.

Американський підхід базується на жорсткому зв'язку між фінансовими показниками та винагородою.

Ключовим інструментом є система опціонів та бонусів, прив'язаних до курсу акцій (для топ-менеджменту) та конкретних КРІ (для персоналу) [33].

Особливістю виступає висока мобільність робочої сили та пріоритет короткострокових фінансових результатів (квартальні прибутки). Економічні методи тут діють як «сито», відсіюючи найменш продуктивні кадри.

2. Японська модель. Соціально-економічна інтеграція.

В Японії економічні методи тісно переплетені з психологічними.

Ключовий інструментом є система «довічного найму» та оплата праці за вислугу років.

Особливістю виступає матеріальне стимулювання спрямоване не на індивідуальний результат, а на успіх групи (цеху, відділу). Економічна роль працівника розглядається у довгостроковій перспективі, що стимулює лояльність та постійне вдосконалення процесів [34].

3. Європейська (Німецька) модель. Соціальне партнерство.

Німецький підхід фокусується на стабільності та участі працівників в управлінні.

Ключовим інструментом є співучасть у капіталі та наявність представників трудового колективу в наглядових радах.

Особливістю виступає економічне управління, котре реалізується через розгалужену систему тарифних угод, що мінімізує конфлікти між власниками та персоналом [35].

Задля наочності порівняємо вищенаведені підходи в розрізі економічного інструментарію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика світових моделей

Параметр порівняння	Американська модель	Японська модель	Європейська модель
Об'єкт	Індивідуальний	Робоча група	Колектив /

стимулювання	працівник	(команда)	Профспілка
Горизонт планування	Короткостроковий (до року)	Довгостроковий (10-20 років)	Середньостроковий (3-5 років)
Головний важіль	Бонуси та акції	Стабільність та соціальний пакет	Тарифні сітки та гарантії
Рівень мобільності	Високий (плинність кадрів)	Низький (лояльність)	Помірний

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Для сучасних українських підприємств найбільш перспективним є синтетичний підхід. Це передбачає [36-40]:

- Запозичення американської чіткості у встановленні фінансових цілей (KPI).
- Використання європейського досвіду соціальної захищеності задля утримання кваліфікованих кадрів.
- Впровадження елементів японської системи ощадливого виробництва задля мінімізації витрат.

Аналіз зарубіжних моделей свідчить, що економічні методи управління не є універсальним шаблоном. Їх ефективність залежить від того, наскільки гармонійно вони поєднуються з ментальністю персоналу та стратегічними цілями бізнесу. Для сучасного підприємства в Україні актуальним є формування власної моделі, котра б стимулювала інноваційну активність та забезпечувала фінансову стійкість в умовах нестабільного ринку.

Незважаючи на теоретичну досконалість, впровадження економічних методів у практику вітчизняних підприємств стикається з серйозними перешкодами. По-перше, це проблема короткозорості, тобто персонал часто орієнтований на миттєве отримання премії, навіть якщо це шкодить стратегічним інвестиціям. По-друге, це складність розрахунку індивідуального внеску в колективний результат, що часто породжує відчуття несправедливості та демотивацію.

У сучасних умовах цифровізації та переходу до економіки знань, економічні методи трансформаторно еволюціонують. Вони все частіше

поєднуються з інноваційними системами KPI (ключових показників ефективності) та гнучкими моделями винагороди, що дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища [41].

Особливої актуальності набуває питання цифрової трансформації економічних методів. Сьогодні управління через цифри (Big Data, предиктивна аналітика) дозволяє зробити економічний вплив точковим та миттєвим, автоматично перераховуючи бонуси залежно від реальних ринкових показників у режимі реального часу [42].

Таким чином, економічні методи управління є динамічною системою, що поєднує інтереси власника та найманого працівника через грошовий еквівалент результативності. Їх роль полягає у забезпеченні економічної стійкості підприємства шляхом створення внутрішньої конкуренції, раціоналізації витрат та максимальної активізації людського капіталу. Успіх застосування зазначених методів залежить від гнучкості системи моніторингу та прозорості розподілу отриманого економічного ефекту.

Таким чином, економічні методи управління є фундаментом забезпечення життєздатності сучасного підприємства. Їх роль полягає у перетворенні управлінських цілей на внутрішні потреби персоналу, що забезпечує синергетичний ефект та стійку конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

1.2. Класифікація економічних методів управління та їх взаємозв'язок з іншими методами менеджменту

Ефективність системи управління сучасним підприємством в умовах волатильності ринків та цифрової трансформації економіки значною мірою визначається не лише наявністю інструментарію, а рівнем упорядкованості та збалансованості методів, що використовуються. Попри ґрунтовну теоретичну базу, актуальною проблемою залишається певна статичність традиційних класифікацій, котрі не повною мірою враховують розмивання меж між

матеріальними та нематеріальними стимулами в умовах економіки знань. Задля подолання зазначеного розриву потрібно провести оновлену класифікацію економічних методів та дослідити їхню комплементарність із адміністративними та соціально-психологічними інструментами [43].

Економічні методи управління являють собою гетерогенну групу інструментів, що базуються на використанні об'єктивних економічних законів та матеріальних інтересів суб'єктів. Проблематика дослідження полягає у визначенні оптимального вектора впливу, де класифікація за декількома ознаками має критичне значення задля операційної стабільності та стратегічного розвитку [44]:

1. За рівнем управлінського впливу:

- Загальнодержавні (макроекономічні). Система оподаткування, державне субсидування, регулювання облікової ставки, встановлення мінімальної заробітної плати. Зазначені важелі створюють інституційне середовище для бізнесу.

- Внутріфірмові (мікроекономічні). Комерційний розрахунок, внутрішнє ціноутворення (трансфертні ціни), система матеріальних санкцій, фонди споживання та дивідендна політика.

2. За характером дії на об'єкт:

- Прямі економічні методи. Безпосереднє фінансування конкретних проєктів, цільові премії за виконання плану, інвестування в оновлення основних фондів.

- Непрямі економічні методи. Регулювання через систему податкових пільг, використання механізмів прискореної амортизації, зміна умов кредитування.

3. За часовим горизонтом:

- Оперативні. Поточне преміювання, штрафні санкції за порушення технологічної дисципліни.

- Стратегічні. Участь працівників у капіталі підприємства, формування пенсійних фондів компанії, довгострокове інвестиційне планування.

У сучасній практиці управління жоден метод не функціонує в ізоляції. Наукова новизна нашого підходу полягає в аргументації того, що в постіндустріальну епоху межі між групами методів стають дифузними, що потребує формування інтегрованих управлінських рішень [45].

1. Економіко-адміністративний симбіоз. Адміністративні методи формують нормативно-правовий каркас (регламенти, статuti, накази), у межах котрого активізуються економічні важелі. Без адміністративного закріплення (наприклад, наказу про положення про преміювання) економічний метод втрачає легітимність. Проте, проблемним аспектом є ризик бюрократизації: надмірний адміністративний тиск може девальвувати економічну зацікавленість, перетворюючи премію на «обов'язкову» виплату, що не стимулює продуктивність.

2. Економіко-соціальний синтез. Сучасна «економіка щастя» диктує нові умови: висока заробітна плата сприймається лише як «гігієнічний фактор» (за Ф. Герцбергом). Без сприятливого соціально-психологічного клімату матеріальне стимулювання демонструє спадну граничну корисність.

Сучасне управління базується на принципі доповнюваності (комплементарності) [46]. Взаємозв'язок методів ми сформували задля більш оглядності та представили у вигляді таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Механізм інтеграції методів у системі менеджменту

Метод управління	Основний інструмент	Роль у системі	Зв'язок із економічними методами
Адміністративний	Наказ, регламент, інструкція	Формування дисципліни та структури	Визначає правила розподілу економічних ресурсів
Економічний	Ціна, прибуток,	Стимулювання	Є фундаментом

	зарплата	ефективності та ініціативи	для інших методів у ринковій системі
Соціальний	Переконання, традиції, клімат	Гармонізація міжособистісних стосунків	Формує нематеріальну цінність матеріальної винагороди

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Дослідження класифікації та взаємозв'язків методів менеджменту дозволяє стверджувати, що економічні методи є центробіжною силою в системі управління, проте їхня дієвість критично залежить від якості адміністративного супроводу та соціального контексту.

У традиційній парадигмі методи менеджменту розглядалися як паралельні вектори впливу [47]. Новизна нашого пропонованого підходу полягає у визнанні дифузії методів, де економічний стимул втрачає власну автономність та стає похідною від соціальної поведінки та адміністративного статусу працівника.

Гібридний інструментарій – це синтетична форма впливу, що активує одночасно декілька каналів мотивації. Яскравим прикладом є САФ-плани, де працівник сам обирає склад власного «пакета» між прямими виплатами, медичним страхуванням чи курсами саморозвитку. Це економічний метод за змістом [48], але соціально-психологічний за механізмом реалізації (надання свободи вибору та визнання індивідуальних потреб).

Задля наочності проблематики трансформації методів управління доцільно навести порівняльну характеристику (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Порівняльний аналіз традиційних та інноваційних (гібридних) методів

Ознака порівняння	Традиційні економічні методи	Інноваційні (гібридні) інструменти
--------------------------	-------------------------------------	---

Об'єкт впливу	«Homo Economicus» (раціональна людина, що максимізує дохід)	«Homo Socialis» (людина, орієнтована на сенси та розвиток)
Ключовий індикатор	Кількісні показники (виробіток, обсяг продажу)	Якісні та поведінкові індикатори (ESG, Soft Skills, командна синергія)
Природа винагороди	Транзакційна (гроші за час/результат)	Реляційна (інвестиції в капіталізацію особистості працівника)
Механізм зв'язку	Жорсткий адміністративний наказ	Гнучкий «соціальний контракт» та гейміфікація
Ефект	Короткострокове підвищення інтенсивності праці	Довгострокова лояльність та інноваційна активність

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Наукова дискусія навколо класифікації методів не буде повною без окреслення проблемних зон, а саме [49]:

1. Суб'єктивізм оцінювання. Гібридні методи (наприклад, премії за «командний дух») складніше піддаються кількісному вимірюванню, що може призвести до відчуття несправедливості в колективі.

2. Цифровий розрив. Впровадження складних систем економічного стимулювання потребує високого рівня автоматизації (ERP, HRM-системи), що є фінансовим викликом для малого та середнього бізнесу.

3. Етична дилема. Надмірне проникнення економічних методів у соціальну сферу (наприклад, штрафи за нездоровий спосіб життя працівника) може трактуватися як втручання в приватний простір.

Таким чином, ключова новизна дослідження полягає у переході від лінійної класифікації до матричної моделі взаємодії, де економічні методи виступають не як самостійні важелі, а як «енергетичне підживлення» задля адміністративних регламентів та соціальних ініціатив підприємства. Це дозволяє сформувати цілісну екосистему управління, адаптивну до викликів Індустрії 4.0.

Наукова новизна підходу в межах нашої роботи полягає у виокремленні «гібридних» інструментів, таких як соціально-економічне

стимулювання, де матеріальні виплати безпосередньо залежать від соціальної відповідальності та командної результативності працівника. Це дозволяє підприємству не просто мінімізувати витрати, а створювати стійку ціннісну орієнтацію колективу на успіх.

На відміну від традиційного підходу, де премія є платою за індивідуальний кількісний результат, гібридний інструментарій орієнтований на:

- Інвестиції в людський капітал (оплата навчання як економічний бонус і соціальний ліфт).
- Гейміфікацію бонусних систем, що поєднує психологічний азарт із матеріальною винагородою.
- Економічну конвертацію лояльності, де стаж та відданість цінностям компанії трансформуються в реальні фінансові активи працівника.

Проведене дослідження підтверджує, що економічні методи є центробіжною силою в системі управління, проте їхня ефективність є функцією від якості адміністративного супроводу та глибини соціального контексту. Науково обґрунтована інтеграція методів дозволяє підприємству перейти від моделі «мінімізації витрат» до моделі «створення стійкої ціннісної орієнтації», що є критично важливим задля забезпечення конкурентоспроможності в умовах глобальної невизначеності.

1.3. Показники ефективності діяльності підприємства як об'єкт економічного впливу

У сучасній архітектурі економічного менеджменту показники ефективності трансформуються з пасивних дескрипторів результативності у фундаментальний об'єкт цілеспрямованого економічного впливу [50]. Академічне розуміння даної категорії вимагає розгляду показників не як статичної звітності, а як динамічних важелів, через котрі суб'єкт управління

коригує стратегічну траєкторію розвитку підприємства, забезпечуючи його гомеостаз у волатильному ринковому середовищі.

Ефективність діяльності суб'єкта господарювання детермінується як комплексна багаторівнева категорія, що відображає ступінь оптимізації відношення результативного ефекту до сукупних витрат ресурсів [51-53]. У межах економічного інструментарію управління доцільно провести ієрархічну класифікацію показників за вектором їх функціонального навантаження, а саме:

- Екстенсивні (результативні) показники, котрі відображають абсолютний масштаб господарської діяльності та ринкову потужність підприємства (чистий прибуток, валовий дохід, обсяг реалізації, частка ринку).

- Інтенсивні показники (ресурсовіддача), котрі характеризують якісну сторону використання капіталу та факторів виробництва (рентабельність сукупних активів, продуктивність живої праці, фондівіддача, показники матеріаломісткості).

Взаємозв'язок між зазначеними групами реалізується через механізм економічного детермінізму: зміна внутрішніх параметрів (наприклад, оптимізація витрат сировини) призводить до нелінійної зміни фінансового результату, що підтверджує роль показників як чутливих «індикаторів-регуляторів» управлінського процесу [54].

Вплив на показники ефективності реалізується через систему економічних важелів. Наприклад, зміна внутрішніх цін на ресурси впливає на собівартість, що, у свою чергу, відображається на показнику чистого прибутку. Таким чином, показники виконують роль «індикаторів», котрі сигналізують про дієвість обраних методів управління.

Особливої актуальності набуває формалізація управління через призму балансованості, що дозволяє перевести стратегічні наміри у площину

вимірюваних економічних об'єктів [55]. Це забезпечує конвергенцію фінансових та нефінансових індикаторів у чотирьох вимірах:

- Фінансова проекція, котра фокусування на параметрах ліквідності та капіталізації.
- Клієнтська проекція, тобто вплив на економічну вартість бренду через лояльність споживачів.
- Операційна проекція, тобто мінімізація часових та ресурсних лагів у виробничому циклі.
- Вектор розвитку, тобто капіталізація інтелектуального потенціалу та інноваційної активності.

Використання показників у системі менеджменту дозволяє перетворити абстрактні цілі підприємства на конкретні завдання для персоналу та підрозділів.

Задля структурування матеріалу та наочного представлення показників як об'єктів управлінського тиску, нижче наведено аналітичну таблицю 1.5, що класифікує індикатори за векторами економічного впливу.

Таблиця 1.5

Аналіз показників ефективності як об'єктів економічного впливу

Показники	Об'єкти впливу	Методи економічного впливу	Очікуваний результат
Фінансова результативність	Чистий прибуток, рентабельність продажу	Система преміювання за маржинальний дохід, управління витратами	Зростання самофінансування та інвестиційної привабливості
Майновий стан та капітал	Рентабельність активів, оборотність капіталу	Економічні санкції за наднормативні запаси, плата за використання ресурсів	Оптимізація структури балансу, прискорення обертання коштів
Ринкова позиція	Частка ринку, темпи росту	Стимулювання відділу збуту	Експансія на нові ринки, зміцнення

	виручки	(відсоток від продажів), цінова дискримінація	конкурентних переваг
Операційна ефективність	Продуктивність праці, фондівіддача, матеріаломісткість	Відрядна оплата праці, бонуси за економію ресурсів та впровадження інновацій	Зниження собівартості, підвищення технологічного рівня

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Процес управління показниками як об'єктами впливу складається з декількох етапів, що формують замкнений цикл, такими як [56]:

- Моніторинг та декомпозиція, тобто розбиття інтегральних показників (наприклад, рентабельності активів) на факторні складники (оборотність, маржинальність).

- Стимулювання через KPI, тобто прив'язка системи матеріальної винагороди персоналу до конкретних цільових значень показників.

- Коригування ресурсних потоків, тобто перерозподіл капіталу в ті сегменти діяльності, що демонструють найвищу економічну віддачу.

Актуальною проблемою сучасного менеджменту є конфлікт показників [57]. Наприклад, прагнення максимізувати поточний прибуток (економічний вплив на рентабельність) може призвести до скорочення інвестицій у модернізацію, що погіршить показники ефективності у майбутньому.

На основі проведеного аналізу пропонуються наступні заходи задля підвищення дієвості економічного впливу в межах об'єкта дослідження:

1. Впровадження динамічних нормативів, тобто відійти від жорстких річних планів на користь «ковзних» показників, що коригуються залежно від ринкової кон'юнктури (цін на енергоносії, курсу валют).

2. Декомпозиція до рівня робочого місця, тобто кожен працівник повинен розуміти, на котрий саме показник (якість, швидкість, економія) він впливає власною діяльністю та як це відобразиться на його винагороді.

3. Інтеграція екологічних та соціальних метрик, тобто потрібно враховувати не лише фінансовий результат, а й показники енергоефективності та соціального клімату, що є критичним задля сучасного європейського ринку.

Систематизація показників як об'єктів впливу підтверджує, що ефективність підприємства є керованим параметром. Основна проблематика полягає у виборі обмеженої кількості релевантних індикаторів, котрі б не суперечили один одному.

Наукова новизна висновку полягає в обґрунтуванні необхідності переходу від оцінки результату (минулого стану) до оцінки потенціалу (випереджаючих показників). Запропонована структура показників дозволяє суб'єкту управління не просто констатувати фінансовий стан, а активно впливати на поведінку персоналу через економічні інтереси, трансформуючи витрати у доходи через механізм внутрішнього стимулювання.

Наукова новизна підходу, запропонованого у нашій роботі, полягає у розгляді показників ефективності не як статичних звітних даних, а як динамічної системи орієнтирів. Встановлено, що задля ефективного економічного впливу необхідно використовувати не лише фінансові, а й нефінансові індикатори, котрі мають випереджаючий характер (наприклад, індекс інноваційної активності). Це дозволяє трансформувати систему управління з реактивної (реагування на минулі збитки) у проактивну (запобігання неефективності).

Показники ефективності є фундаментом задля прийняття будь-яких управлінських рішень. Економічний вплив на зазначені показники дозволяє матеріалізувати стратегічні плани підприємства у конкретні фінансові результати. Проте дієвість такого впливу залежить від збалансованості обраних індикаторів та їх відповідності реальним ринковим умовам, у котрих функціонує підприємство.

Висновки до першого розділу

Науковою новизною даного підрозділу є те, що було переосмислено економічні методи не як сукупності окремих фінансових важелів, а як цілісної адаптивної системи. На відміну від класичних підходів, сучасне трактування передбачає інтеграцію традиційних методів (госпрозрахунок, преміювання) із інноваційними інструментами (бюджетування за центрами відповідальності, управління вартістю компанії, система збалансованих показників). Нами обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації економічні методи набувають ознак «м'якого» регулювання, де матеріальний стимул тісно корелює з результативністю інтелектуального капіталу.

Попри високу ефективність, реалізація економічних методів на вітчизняних підприємствах стикається з низкою критичних проблем:

- Диспропорція інтересів, тобто складність узгодження короткострокових інтересів персоналу (отримання поточної премії) із довгостроковими стратегічними цілями власників (капіталізація бізнесу).

- Інфляційні та ризикові чинники, тобто зовнішня економічна нестабільність часто нівелює дію внутрішніх матеріальних стимулів, роблячи систему мотивації малоефективною.

- Брак об'єктивної бази задля вимірювання, тобто складність кількісної оцінки внеску окремих підрозділів у загальний фінансовий результат, що призводить до суб'єктивізму при розподілі благ.

Впровадження дієвого механізму економічного управління є передумовою переходу підприємства від моделі «виживання» до моделі «сталого розвитку». Практичне значення розроблених у роботі положень полягає у:

- Створенні прозорої системи матеріальної відповідальності, що стимулює енергозбереження та раціоналізацію витрат.
- Розробці алгоритмів внутрішнього економічного моніторингу, котрі дозволяють оперативно ідентифікувати збиткові ланки виробничого процесу.
- Формуванні гнучких моделей оплати праці, що базуються на реальному ринковому результаті, а не на формальному виконанні функціональних обов'язків.

Таким чином, роль економічних методів у системі управління сучасним підприємством трансформується з контролюючої у стратегічно-мотиваційну. Вони виступають фундаментом, на котрому базується здатність підприємства до саморегулювання та саморозвитку. Подальше дослідження у межах дипломної роботи буде спрямоване на аналіз конкретних фінансово-господарських показників об'єкта дослідження задля розробки рекомендацій щодо оптимізації його системи управління.

На основі систематизації взаємозв'язків між адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами управління встановлено, що сучасна парадигма менеджменту вимагає відмови від ізольованого використання окремих інструментів на користь їхнього інтеграційного синтезу.

Наукова новизна полягає у розробці концепції комплементарності методів, згідно з котрою економічні методи управління (ціна, прибуток, матеріальні стимули) розглядаються не як самодостатні чинники, а як «енергетичне ядро» системи, що потребує адміністративного регулювання та соціального наповнення. Вперше обґрунтовано, що ефективність економічного інструментарію перебуває у прямій мультиплікативній залежності від якості організаційного регламентування та рівня соціальної довіри на підприємстві.

Дослідження виявило ключову проблематику – деформацію управлінського впливу, що виникає при домінуванні одного методу над іншими:

Надмірний акцент на економічних методах призводить до руйнування корпоративної культури та перетворення відносин у колективі на суто трансакційні, що нівелює лояльність персоналу.

Гіпертрофія адміністративного впливу блокує дію економічних стимулів, перетворюючи преміювання на формальність, котра не стимулює інноваційну активність.

Брак узгодженості між матеріальною винагородою та соціальним визнанням створює когнітивний дисонанс у працівників, що знижує загальну продуктивність праці.

Вирішення зазначеної проблематики в межах нашої дипломної роботи пропонується через впровадження збалансованого механізму стимулювання. У такому механізмі кожен економічний стимул (наприклад, бонус за інновацію) підкріплюється адміністративним регламентом (прозорий алгоритм нарахування) та соціальним методом (публічне визнання досягнення).

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що в системі управління сучасним підприємством економічні методи виконують роль базового регулятора, котрий забезпечує конвергенцію приватних інтересів працівника та стратегічних цілей організації. Це створює умови задля формування стійкої конкурентної переваги, заснованої на високій вмотивованості та організаційній дисципліні.

Дослідження показників ефективності як об'єкта економічного впливу дозволило сформулювати наступні підсумкові висновки, а саме:

- Показники як інструмент управління. Визначено, що в системі сучасного менеджменту показники ефективності перестали виконувати суто функцію звітності. Вони трансформувалися в активний інструмент

зворотного зв'язку, через котрий суб'єкт управління здійснює непрямий вплив на поведінку персоналу та використання ресурсів. Будь-яка зміна економічного інтересу працівника (через премії, бонуси чи санкції) обов'язково знаходить власне відображення в динаміці результативних індикаторів підприємства.

- Необхідність збалансованого підходу. Обґрунтовано, що фокусування виключно на фінансових показниках (прибуток, рентабельність) є недостатнім задля забезпечення сталого розвитку. Застосування системи збалансованих показників дозволяє розширити об'єкт економічного впливу на нематеріальні сфери – клієнтський капітал, внутрішні бізнес-процеси та інтелектуальний потенціал. Це мінімізує ризики «управлінської короткозорості», коли поточний фінансовий результат досягається за рахунок вичерпання майбутніх ресурсів.

- Економічний вплив через циклічність. Встановлено, що ефективність управління показниками залежить від чіткої формалізації управлінського циклу, а саме: від декомпозиції складних фінансових цілей до рівня конкретних KPI (ключових показників ефективності) кожного підрозділу. Це перетворює абстрактну стратегію підприємства на систему зрозумілих економічних стимулів для кожного виконавця.

- Подолання конфлікту показників. Виявлено, що однією з головних проблем є внутрішня суперечність між різними метриками (наприклад, між якістю та швидкістю виробництва). Вирішення зазначеної проблеми вбачається у впровадженні запропонованих динамічних нормативів та мікро-декомпозиції, що дозволяє збалансувати інтереси різних рівнів управління.

Наукова новизна полягає у доведенні необхідності переходу від реактивного управління (аналіз фактів минулого) до проактивного впливу на основі випереджаючих індикаторів (інноваційність, лояльність, енергоефективність). Саме такий підхід дозволяє підприємству

ідентифікувати загрози неефективності на ранніх етапах та вчасно застосовувати економічні методи корекції.

Показники ефективності є тим «економічним дзеркалом», котре відображає якість системи менеджменту. Ефективний економічний вплив на них дозволяє не лише констатувати стан підприємства, а й активно формувати його майбутню вартість, забезпечуючи гнучкість та стійкість у динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ПРАКТИКИ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»

Сучасні умови життєдіяльності в Україні характеризуються безпрецедентним рівнем невизначеності та стресового навантаження. Перманентна загроза фізичній безпеці, нестабільність енергосистеми та хронічна психологічна втома населення сформували запит на принципово нові рішення у сфері особистого захисту [58]. Традиційні засоби, такі як звичайні павербанки, класичні бронежилети чи медикаментозні заспокійливі, вирішують зазначені проблеми фрагментарно і часто виявляються недоступними або неефективними у критичний момент. Існує гостра потреба у створенні автономної екосистеми життєзабезпечення, котра б інтегрувала фізичний захист, енергетичну незалежність та інструменти психологічної стабілізації. Ринок потребує продукту, котрий працює на випередження: не лише захищає від наслідків, а й попереджає виснаження ресурсів людини як енергетичних, так і емоційних.

Відповіддю на даний виклик стала концепція «Resila Core» – адаптивного розумного одягу, розробленого на стику біоінженерії та легкої промисловості. Це інноваційне рішення позиціонується не просто як елемент екіпірування, а як персональна платформа стійкості. Вона забезпечує енергонезалежність завдяки інтегрованим гнучким сонячним панелям та системі рекуперації кінетичної енергії, а також здійснює антистрес-

менеджмент через систему біометричних датчиків та тактильної нейромодуляції. Такий підхід дозволяє користувачеві зберігати дієздатність та психологічну рівновагу навіть в екстремальних умовах.

Задля реалізації даної амбітної мети та виведення інноваційного продукту на ринок було створено Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕЗІЛА ЛАБ». Підприємство функціонує як центр досліджень та розробок і одночасно як виробничий хаб продукції подвійного призначення, орієнтованої на цивільний та оборонний сектори економіки. Стратегія компанії полягає у швидкому впровадженні наукових розробок у серійне виробництво задля задоволення зростаючого попиту на засоби індивідуальної безпеки.

Стрімкий розвиток стартапу, перехід від створення прототипів до масового виробництва та масштабування бізнесу висувають нові вимоги до системи управління підприємством. Саме тому в нашій роботі проведено аналіз практики використання економічних методів управління на прикладі ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ». Зокрема, досліджено механізми фінансового стимулювання персоналу та розподілу прибутку, що є критично важливим задля забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності інноваційного підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Об'єктом дослідження в даному розділі роботи обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕЗІЛА ЛАБ» (далі – ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»). Це інноваційне виробниче підприємство, засноване у 2023 році, що здійснює діяльність на стику легкої промисловості, біоінженерії та ІТ-сектору. Компанія позиціонує себе як лабораторія передових рішень задля підвищення фізичної та психологічної стійкості людини. Основним напрямком роботи є розробка та серійне виготовлення розумного одягу з функціями автономного енергозабезпечення та нейромодуляції. Флагманським продуктом підприємства є адаптивний жилет «Resila Core», орієнтований як на цивільний, так і на військовий сектори. Згідно зі Статутом [1], метою

діяльності товариства є отримання прибутку шляхом впровадження наукових розробок у масове виробництво. Юридична адреса підприємства знаходиться у місті Києві.

Організаційна структура управління ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» побудована за лінійно-функціональним принципом, що є характерним для технологічних компаній на етапі масштабування. Очолює підприємство Генеральний директор, котрому безпосередньо підпорядковані керівники чотирьох ключових функціональних підрозділів. До них належать: департамент інновацій, котрий займається проектуванням електроніки та тестуванням біосенсорів; виробничий департамент, що включає експериментальний цех для прототипів та основні потужності з пошиття і збірки; комерційний департамент, котрий відповідає за маркетинг та B2B-продажі; а також фінансово-адміністративний відділ, що забезпечує управлінський облік, HR-менеджмент та логістику. Така структура дозволяє поєднувати централізоване керівництво з високою спеціалізацією кадрів.

Задля оцінки ефективності використання економічних методів управління доцільно проаналізувати динаміку діяльності ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» за період становлення та активного росту, а саме за 2023-2025 роки. Інформаційною базою задля аналізу слугувала офіційна фінансова звітність підприємства [2; 3]. Динаміку ключових показників наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» за 2023-2025 рр.

Показник	2023 (факт)	2024 (факт)	2025 (факт)	Відхилення 2025/2024 (+/-)	Темп росту, %
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	14200	52400	118800	66400	226,7
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	11500	39800	94500	54700	237,4
3. Валовий прибуток, тис.	2700	12600	24300	11700	192,8

грн					
4. Адміністративні витрати, тис. грн	1800	5100	14200	9100	278,4
5. Чистий прибуток, тис. грн	750	6200	8100	1900	130,6
6. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	14	42	88	46	209,5
7. Фонд оплати праці, тис. грн	4200	15120	36960	21840	244,4
8. Середньорічна зарплата 1 працівника, тис. грн	300	360	420	60	116,6
9. Рентабельність продажів, %	5,3	11,8	6,8	-5,0 п.п.	57,6

Джерело: розраховано автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» [3]

Аналіз даних таблиці 2.1 дозволяє охарактеризувати поточний економічний стан ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ». Насамперед, підприємство демонструє ознаки агресивного росту, що підтверджується збільшенням чистого доходу за останній рік більш ніж у 2,2 рази (на 226,7%). Це свідчить про високу актуальність продукції на ринку. Проте, спостерігається негативна тенденція у структурі витрат: темпи зростання собівартості (237,4%) випереджають темпи зростання доходів. Така ситуація пов'язана з об'єктивним з дорожчанням імпортованих електронних компонентів та ускладненням логістичних ланцюгів, що є типовою проблемою для високотехнологічних виробництв у сучасних умовах.

Найбільш тривожним сигналом задля системи управління є суттєве зниження показників ефективності. Рентабельність продажів у 2025 році впала до 6,8% проти 11,8% у попередньому періоді. Головним чинником цього стало непропорційно високе зростання адміністративних витрат (на 278,4%) та фонду оплати праці. При зростанні штату працівників на 46 осіб, фонд оплати праці збільшився значно суттєвіше – на 244,4%. Це може свідчити про те, що існуюча система фінансового стимулювання не

прив'язана до кінцевих фінансових результатів діяльності, а базується переважно на фіксованих окладах, що призводить до «проїдання» прибутку.

Задля повноти організаційно-економічної характеристики ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» доцільно проаналізувати його позиції на ринку. Підприємство функціонує на перетині трьох високотехнологічних ринків: ринку засобів індивідуального захисту, ринку медичних технологій та ринку носимої електроніки. Така специфіка дозволяє компанії реалізовувати стратегію «блакитного океану», створюючи попит на новий клас продуктів, а саме – адаптивний одяг із функцією нейрокорекції. Це дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції з виробниками традиційного одягу та спорядження.

Враховуючи специфіку продукції, діяльність ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» структурована за двома ключовими стратегічними зонами господарювання. Перша зона (СЗГ-1) отримала назву «Defense & Safety» (Оборона та безпека) і включає продукцію для військових, рятувальників та волонтерів. Ключовими характеристиками продукту в зазначеному сегменті є підвищена автономність, міцність матеріалів та можливість інтеграції з наявними системами балістичного захисту. Географія збуту даної продукції охоплює всю територію України.

Друга стратегічна зона (СЗГ-2) – «Health & Resilience» (Здоров'я та стійкість). Вона охоплює лінійку продукції для цивільного населення, котра спрямована на подолання наслідків хронічного стресу та профілактику посттравматичних стресових розладів. Даний напрямок характеризується високим експортним потенціалом, оскільки попит на технології ментального здоров'я стабільно зростає в країнах Європейського Союзу.

Аналіз конкурентного середовища свідчить про те, що прямих конкурентів, котрі пропонують ідентичний комплексний продукт (енергія + захист + антистрес), на ринку України наразі немає. Конкуренція носить переважно видовий характер. Основні групи конкурентів представлені в таблиці 2.2.

Як видно з аналізу, основна конкурентна боротьба на ринку України розгортається в площині ціни, тоді як при виході на ринки ЄС ключовим фактором стає інноваційність та сертифікація.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика конкурентів ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» на ринках України та ЄС

Група конкурентів	Основні гравці	Сильні сторони конкурентів	Переваги ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»
Виробники тактичного спорядження (Україна)	«Українська Броня», «М-ТАС», «Балістика»	Впізнаваність бренду, налагоджена логістика, нижча ціна базових виробів.	Наявність технологічної складової (електроніка), функція психологічної стабілізації.
Виробники Smart-одягу (ЄС, США)	Hexoskin (Канада), Vollebak (Велика Британія), Empant (ЄС)	Висока технологічність, доступ до дешевих кредитів, потужний маркетинг.	Унікальний досвід тестування в реальних кризових умовах, адаптивність під енергодефіцит.
Медичні стартапи (Сектор Mental Health)	Apollo Neuro, виробники гаджетів для біофідбеку	Вузька спеціалізація, доведена клінічна ефективність.	Інтеграція медичної функції в одяг (не потрібно носити окремий гаджет), захисні властивості.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу відкритих ринкових даних

Окремим етапом дослідження конкурентного середовища є порівняльний економічний аналіз цінових пропозицій. Оскільки продукція ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» є інноваційною, пряме порівняння цін із традиційним тактичним спорядженням є некоректним через різну функціональність. Тому аналіз доцільно проводити у розрізі співвідношення «ціна – цінність» за трьома виділеними групами конкурентів.

На ринку України (СЗГ-1) основними конкурентами виступають вітчизняні виробники тактичного спорядження («Українська Броня», «М-

ТАС»). Їхня цінова політика базується на стратегії «витрати плюс», а середня вартість базового жилета без електронних компонентів варіюється в межах 6000 – 12000 грн. Продукція ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» має значно вищу собівартість через наявність імпортованих електронних модулів, тому ціна реалізації є вищою (орієнтовно 28000 – 35000 грн.). Це створює ризик сприйняття товару як «занадто дорогого» для масового українського споживача, проте виправдовується унікальною пропозицією «3 в 1» (захист, енергія, реабілітація).

На ринку ЄС та США (СЗГ-2) ситуація є зворотною. Західні конкуренти у ніші Smart-одягу (Hexoskin, Vollebak) позиціонують власні вироби у преміум-сегменті з цінами від 500 до 1500 доларів США (20000 – 60000 грн.). У порівнянні з ними, продукція ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» має цінову конкурентну перевагу за рахунок дешевшої робочої сили та виробничих потужностей в Україні.

Окрему значну групу непрямих конкурентів складають спеціалізовані медичні гаджети задля нейромодуляції (найяскравіший представник Apollo Neuro), вартість котрих на ринку варіюється в межах 14000 – 16000 грн. за один пристрій. Попри доведену клінічну ефективність, зазначені вироби є монофункціональними аксесуарами, що потребують регулярної зарядки від зовнішніх джерел та носяться переважно на зап'ясті або щиколотці, що обмежує площу тактильного впливу. У даному контексті інтегрований жилет «Resila Core» виглядає економічно привабливішим завдяки ефекту синергії функцій. За ціну, що еквівалентна вартості двох таких моно-гаджетів, споживач отримує не просто засіб заспокоєння, а комплексну екосистему: повноцінний елемент верхнього одягу з балістичним захистом, систему автономної генерації енергії, котра усуває залежність від електромережі, та більш ефективну нейромодуляцію за рахунок впливу на велику площу тіла (грудну клітку та спину). Таким чином, коефіцієнт корисності на одиницю

вартості у продукції ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» є значно вищим, аніж у вузькоспеціалізованих медичних аналогів.

Таблиця 2.3

Порівняльний аналіз цін на продукти-аналоги та продукцію ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» (станом на 2025 р.)

Товарна група / Конкурент	Базовий продукт	Середня ринкова ціна (грн)	Функціональне наповнення	Позиціонування ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»
Тактичне спорядження (Україна)(М-ТАС, UkrArmor)	Плитоноско / Жилет	8500	Тільки фізичний захист та розвантаження.	Преміум-сегмент. Ціна вища у 3-4 рази, але продукт замінює жилет, павербанк та аптечку.
Медичні Neuro-гаджети (США)(Apollo Neuro)	Браслет / Кліпса	15000	Тільки вібро-терапія (антистрес).	Value for money (Оптимальна цінність). Жилет коштує дорожче, але пропонує комплексне рішення.
Smart-одяг (Канада, ЄС) (Hexoskin Pro)	Біометрична футболка	24000	Моніторинг здоров'я, без функції захисту та енергогенерації.	Ціновий лідер. Пропонує ширший функціонал за співставну або нижчу ціну.
ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»	Жилет «Resila Core»	32000	Захист + Енергонезалежність + Антистрес.	Гібридна стратегія. Висока ціна для локального ринку, низька для глобального Tech-ринку.

Джерело: розраховано автором на основі моніторингу прайс-листів конкурентів

Таким чином, узагальнюючи результати цінового аналізу, можна констатувати, що ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» реалізує складну гібридну цінову

стратегію, котра диференціюється залежно від географії ринку та етапу життєвого циклу продукту.

На національному (українському) ринку підприємство застосовує класичну стратегію «зняття вершків». Даний підхід зумовлений унікальністю пропозиції та відсутністю прямих аналогів, що дозволяє встановлювати максимально високу ціну на етапі виведення продукту на ринок.

Економічне обґрунтування. Висока маржинальність необхідна задля швидкого покриття значних витрат на науково-дослідні роботи та запуск виробництва.

Цільова аудиторія. Стратегія орієнтована на сегмент «новаторів» та «ранніх послідовників» професійних військових, працівників спецслужб, IT-фахівців та великі волонтерські фонди. Задля даної категорії споживачів попит є нееластичним за ціною: фактор безпеки та енергонезалежності домінує над фактором вартості. Висока ціна в даному випадку також виконує психологічну функцію, виступаючи індикатором якості та надійності високотехнологічного виробу.

Натомість, задля потенційного виходу на міжнародні ринки (ЄС, Північна Америка) закладається стратегія «проникнення».

Бар'єри входу. На західних ринках вже присутні сильні гравці з високою лояльністю клієнтів (Hexoskin, Vollebak), тому виходити з аналогічною високою ціною було б ризиковано.

Конкурентна перевага. ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» використовує перевагу лідерства у витратах. Завдяки розміщенню виробничих потужностей в Україні, де вартість кваліфікованої робочої сили та енергоресурсів є нижчою, аніж у країнах Єврозони, собівартість виробу «Resila Core» є меншою за західні аналоги.

Мета. Це дозволяє пропонувати технологічно досконалий продукт за ціною на 20-30% нижчою за середньоринкову в ЄС (демпінговий ефект), що

забезпечить швидке захоплення частки ринку та формування бази лояльних клієнтів за кордоном.

Така дуальна модель дозволяє підприємству балансувати фінансові потоки: внутрішній ринок генерує основний прибуток «тут і зараз», а зовнішній ринок забезпечує масштабування виробництва та валютну виручку в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи результати організаційно-економічного аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» є високотехнологічним підприємством, котре знаходиться на етапі активного масштабування бізнесу. Компанія обрала ефективну ринкову стратегію, зайнявши вільну нішу на перетині секторів MilTech та MedTech, та використовує гнучку цінову політику задля різних ринків збуту.

Однак, стрімкий ріст доходів супроводжується непропорційним зростанням витрат та зниженням показників рентабельності. Проведений аналіз (зокрема фінансових показників та SWOT-аналіз) дозволив виявити «вузьке місце» в управлінні підприємством: при значному збільшенні штату та фонду оплати праці продуктивність та економічна ефективність персоналу знижуються. Це свідчить про те, що існуюча система економічної мотивації працівників не відповідає новим масштабам діяльності та стратегічним цілям компанії. Саме тому детальний аналіз діючої системи фінансового стимулювання та її недоліків потребує окремого розгляду, що буде здійснено в наступному підрозділі роботи.

2.2. Аналіз системи фінансового стимулювання та комерційного розрахунку на підприємстві

Виявлена у попередньому підрозділі негативна тенденція – зниження рентабельності продажів на фоні стрімкого зростання чистого доходу свідчить про кризу ефективності управління витратами. Оскільки у структурі собівартості високотехнологічної продукції ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» значну

частку займають витрати на інтелектуальний капітал та кваліфіковану працю, першочерговим завданням є детальний аналіз діючої системи мотивації персоналу. Економічна ефективність інноваційного стартапу залежить не лише від генерації ідей, а й від наявності дієвого механізму, котрий трансформує потенціал працівників у реальний фінансовий результат.

Наразі організація оплати праці на ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» регламентується застарілими за своєю суттю нормативними документами типовим Колективним договором та формальним «Положенням про оплату праці», котрі не враховують специфіку проєктної діяльності. Аналіз зазначених документів дозволив ідентифікувати використання змішаної системи оплати праці, котра має суттєві відмінності у застосуванні для різних категорій персоналу, що створює внутрішні диспропорції в мотивації.

Для адміністративного персоналу, маркетологів та, що є найбільш критичним, для інженерно-технічних працівників департаменту науково-дослідних робіт застосовується почасово-преміальна система. Механізм нарахування передбачає формування заробітку з фіксованого посадового окладу згідно зі штатним розписом та щомісячної премії, котра часто виплачується автоматично. Проблематика такого підходу полягає в тому, що для розробників інноваційного продукту така система є демотивуючою. Вона оплачує процес перебування на робочому місці, а не результат, наприклад, успішний запуск продукту, отримання патенту чи оптимізацію схеми. Це створює так звану «пастку стабільності», коли інженер отримує однакову винагороду незалежно від того, чи створив він проривну технологію, чи просто виконував рутинну роботу. Відсутність прямої кореляції між інноваційним внеском та винагородою гальмує науково-дослідні розробки та процеси.

Для робітників виробничого цеху, зокрема швачок та монтажників електронних модулів, застосовується відрядно-преміальна система. Оплата нараховується за кількість виготовлених одиниць продукції або виконаних

технологічних операцій. Хоча така система стимулює продуктивність у кількісному вимірі, у специфіці діяльності ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» вона несе приховані ризики. Виробництво засобів захисту та медичного обладнання вимагає бездоганної якості, тоді як відрядна оплата підсвідомо спонукає працівника до поспіху заради обсягу. Це може призводити до збільшення відсотка прихованого браку електроніки або дефектів швів на жилетах, що, в свою чергу, підвищує витрати на гарантійне обслуговування та шкодить репутації бренду.

Задля об'єктивної оцінки стимулюючої функції заробітної плати необхідно проаналізувати її структуру. Світова практика управління високотехнологічними компаніями свідчить, що задля забезпечення високої залученості персоналу структура доходу має бути гнучкою, де змінна частина, така як бонуси за КРІ, опціони чи роялті, повинна становити не менше 40-50%. Це формує у працівника психологію «співвласника» результату. Натомість, аналіз фактичних даних ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» (табл. 2.4) демонструє протилежну картину, де домінує гарантована складова, що нівелює стимули до над продуктивної праці.

Таблиця 2.4

Структура заробітної плати основних категорій персоналу ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» у 2025 році

Категорія персоналу	Середньомісячна ЗП, грн	Основна ЗП (Оклад/Тариф), %	Додаткова ЗП (Премії, надбавки), %	Інші заохочувальні виплати, %
Адміністративно-управлінський персонал	55000	85,0	10,0	5,0
Інженерно-технічний персонал (науково-дослідні розробки)	62000	80,0	15,0	5,0
Виробничий персонал	28000	65,0	30,0	5,0

(Робітники)				
Комерційний відділ (Продажі)	45000	70,0	25,0	5,0

Джерело: розраховано автором на основі даних бухгалтерського обліку підприємства

Аналіз даних дозволяє виявити критичну диспропорцію у структурі доходів персоналу, котра становить загрозу задля інноваційного розвитку підприємства. Ключовою проблемою є надзвичайно низька питома вага змінної частини у структурі заробітної плати інженерно-технічного персоналу департаменту науково-дослідних розробок. Основна частина їхнього заробітку, а саме 80%, складається з гарантованого посадового окладу. Така архітектура винагороди є характерною для бюрократичних установ, проте вона абсолютно неефективна задля високотехнологічного стартапу, де головною цінністю є не процес роботи, а її результат.

Домінування фіксованої складової створює так званий ефект «гарантованого доходу». Це призводить до виникнення психологічної інерції: інженер отримує високу ринкову зарплату лише за факт присутності на робочому місці та виконання посадових інструкцій, а не за успішне впровадження розробок, отримання патентів чи реальне зниження собівартості виробу. Фактично, діюча система фінансового стимулювання розробників не орієнтована на кінцевий комерційний результат підприємства. Це трансформує мотивацію працівників із досягнення успіху на уникнення невдач, що блокує ініціативу та схильність до виправданого ризику, необхідного задля інновацій.

Окремої критичної оцінки потребує аналіз механізму нарахування премій, котрий діє на підприємстві. Згідно з чинним «Положенням про преміювання», розподіл бонусного фонду здійснюється переважно за суб'єктивним рішенням керівництва або нараховується як фіксований відсоток до окладу за умови дотримання формальних вимог, таких як «відсутність порушень трудової дисципліни». Такий підхід перетворює премію з інструменту заохочення досягнень на гігієнічний фактор – звичну

надбавку, котру працівник сприймає як належне, і котра втрачає власну стимулюючу функцію. Критерій «відсутності порушень» є прийнятним задля конвеєрного виробництва, але абсолютно нерелевантним задля творчої проєктної роботи, де головним є не дисципліна присутності, а ефективність рішень.

Найбільшим недоліком управлінської системи є повна відсутність системи ключових показників ефективності (KPI). На підприємстві не встановлено чіткого математичного зв'язку між розміром винагороди працівника та конкретними метриками його успішності, такими як зниження відсотка браку, дотримання дедлайнів розробки прототипів або обсяг продажів нової лінійки продуктів. Відсутність прозорих метрик унеможлиблює об'єктивну оцінку вкладу кожного співробітника у загальний результат.

У сукупності вищезазначені фактори призводять до виникнення явища соціальної та економічної «зрівнялівки». Ситуація, коли високопродуктивні, ініціативні працівники та пасивні виконавці середнього рівня отримують майже однакову винагороду, діє демотивуюче на першу групу. Це створює загрозу відтоку найбільш талановитих кадрів, котрі не бачать можливості капіталізувати власні зусилля в межах даної компанії, та загального зниження продуктивності команди до рівня найменш ефективних працівників.

З метою ідентифікації системних диспропорцій між стратегічними цілями ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» та реальною поведінкою персоналу, котру формує діюча система оплати праці, необхідно провести структурний порівняльний аналіз критеріїв оцінки. Існуюча модель преміювання, що базується на контролі дисципліни та дотриманні регламентів (процесний підхід), вступає у пряме протиріччя з потребами інноваційного бізнесу, котрий вимагає жорсткої орієнтації на кінцевий комерційний результат та ринкову ефективність. Систематизація зазначених розбіжностей у розрізі ключових функціональних груп персоналу дозволяє ідентифікувати конкретні

управлінські деформації, що гальмують розвиток підприємства. Деталізоване зіставлення фактичних (діючих) механізмів стимулювання з тими, що є об'єктивно необхідними задля забезпечення конкурентоспроможності стартапу, а також прогноз економічних наслідків такого дисбалансу, наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз діючих та необхідних критеріїв преміювання персоналу ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»

Категорія персоналу	Діючі критерії (орієнтація на процес)	Необхідні показники KPI (орієнтація на результат)	Наслідок існуючої системи
Інженери науково-дослідних розробок	Відсутність запізнь, виконання поточних доручень.	Дотримання дедлайнів розробки (Time-to-market), кількість патентів, зниження собівартості виробу.	Затягування термінів розробки, використання невиправдано дорогих компонентів.
Виробничий персонал	Виконання норми виробітку (план "валу").	Відсоток браку, економія матеріалів (тканини, електроніки), дотримання стандартів ISO.	Прихований брак, перевитрати сировини заради швидкості.
Менеджери з продажу	Загальний обсяг виручки (без прив'язки до маржі).	Маржинальний прибуток, залучення нових B2B клієнтів, дебіторська заборгованість.	Продаж зі знижками заради обсягу, ігнорування складних клієнтів.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу внутрішньої документації підприємства

Відсутність диференційованого підходу, котру наочно ілюструють дані таблиці 2.5, призводить до виникнення деструктивного соціально-економічного феномену – «зрівнялівки». Даний процес розгортається послідовно і має глибокий дестимулюючий вплив на кадровий потенціал підприємства.

Порушення принципу соціальної справедливості. Згідно з теорією справедливості Адамса, працівник інтуїтивно порівнює співвідношення

власних зусиль і винагороди з аналогічним співвідношенням у колег. Коли високопродуктивні фахівці, котрі інвестують у роботу значний інтелектуальний ресурс та понаднормовий час, бачать, що пасивні виконавці отримують ідентичну преміальну винагороду, виникає когнітивний дисонанс. Система оплати праці фактично знецінює їхній додатковий вклад, роблячи «рентабельність зусиль» низькою.

Нівелювання ініціативи (ефект «навченої безпорадності»). У колективі формується стійкий неформальний стандарт поведінки: «ініціатива не карається, але й не оплачується». Працівники швидко усвідомлюють, що досягнення високих результатів не призводить до покращення матеріального стану, а помилки чи пасивність не тягнуть за собою фінансових санкцій (за винятком критичних порушень). Це руйнує проактивну позицію персоналу, перетворюючи інноваційний стартап на бюрократичну структуру.

Зниження продуктивності до рівня «середнього виконавця». Найбільш небезпечним наслідком є ланцюгова реакція зниження ефективності. Високоефективні працівники, не отримуючи позитивного підкріплення, свідомо чи підсвідомо знижують інтенсивність власної праці до рівня найменш продуктивних колег, оскільки не бачать сенсу працювати більше за ті ж самі гроші. Відбувається регресія загальної продуктивності команди до рівня «найслабшої ланки».

Ризик втрати інтелектуального капіталу. У довгостроковій перспективі така політика провокує «негативний відбір»: найбільш талановиті та амбітні співробітники, котрі прагнуть визнання та справедливої оцінки, залишають компанію, переходячи до конкурентів із прозорими КРІ. Натомість на підприємстві затримуються працівники з низькою кваліфікацією та відсутністю амбіцій, котрих влаштовує гарантований дохід при мінімальних зусиллях. Для інноваційної компанії ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» це становить пряму загрозу втрати конкурентоспроможності.

Другим критичним аспектом дослідження внутрішнього середовища є оцінка стану впровадження комерційного розрахунку (внутрішнього госпрозрахунку). Комерційний розрахунок є фундаментом децентралізації управління, оскільки передбачає наділення окремих підрозділів фінансовою самостійністю та відповідальністю за власні економічні результати. Аналіз управлінської структури ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» показує, що на даному етапі елементи комерційного розрахунку впроваджені лише частково і носять декларативний характер.

По-перше, спостерігається надмірна централізація бюджетування. Усі фінансові потоки повністю акумулюються та розподіляються центральним офісом. Керівники лінійних підрозділів (наприклад, начальник швейного цеху, керівник лабораторії електроніки або ІТ-відділу) позбавлені прав оперативного розпорядження ресурсами. Вони не мають власних бюджетів розвитку, що перетворює їх із менеджерів на виконавців заявок. Це знижує швидкість прийняття рішень та перевантажує генерального директора операційною рутиною узгодження дрібних витрат.

По-друге, на підприємстві не сформовано ефективну структуру центрів фінансової відповідальності (ЦФВ). Переважна більшість підрозділів функціонує в режимі «центрів витрат», діяльність котрих оцінюється лише за дотриманням кошторису, а не за ефективністю інвестицій (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розподіл функцій фінансової відповідальності на ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» та виявлені диспропорції

Підрозділ	Поточний статус	Проблема управління витратами	Економічний наслідок
Департамент науково-дослідних розробок	Центр витрат	Зацікавленість у використанні найдорожчих та найсучасніших комплектуючих задля створення «ідеального» продукту, ігнорування	Зростання собівартості продукції, зниження конкурентоспроможності ціни.

		цільової собівартості.	
Виробничий департамент	Центр витрат	Відсутність мотивації до економії ресурсів; головна мета котрої виконати план виробництва будь-якою ціною.	Наднормативні відходи матеріалів, зростання змінних витрат.
Комерційний відділ	Центр доходу	Орієнтація на валовий дохід (виручку), а не на чистий прибуток; відсутність відповідальності за витрати на маркетинг.	Зростання витрат на збут, зниження рентабельності продажів.

Джерело: розроблено автором

По-третє, слабкий контроль ресурсів обумовлений відсутністю системи внутрішніх трансфертних цін. У ланцюжку створення вартості (від розробки прототипу до пошиття та монтажу електроніки) продукт передається між підрозділами без фіксації його внутрішньої вартості. Це унеможлиблює точне визначення того, на котрому саме етапі виникають збитки або неефективність. Без трансфертного ціноутворення складно відслідкувати, чи зростання собівартості, зафіксоване у пункті 2.1, є наслідком дорогих науково-дослідних робіт та розробок, чи перевитрат матеріалів у швейному цеху.

Таким чином, існуюча система управління витратами побудована за застарілим принципом «спільного котла». Це розмиває межі відповідальності та унеможлиблює персональну фінансову відповідальність керівників середньої ланки за економічні результати їхніх підрозділів.

Проведений аналіз діючої системи фінансового стимулювання та механізмів комерційного розрахунку на ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» дозволив виявити низку системних диспропорцій, котрі виступають стримуючим фактором задля подальшого ефективного розвитку підприємства.

Встановлено невідповідність структури заробітної плати стратегічним завданням інноваційного бізнесу. Домінування гарантованої частини

(посадового окладу) на рівні 80% у доході ключового персоналу (департаменту науково-дослідних розробок) нівелює мотивацію до досягнення високих результатів. Це створює ефект «ренти за посаду», коли фахівці отримують ринкову винагороду без прив'язки до успішності комерціалізації розробок.

Механізм преміювання носить формально-адміністративний характер. Відсутність системи об'єктивних метрик ефективності (KPI) та прив'язка бонусів до дисциплінарних показників замість результативних призводить до суб'єктивізму в оцінці персоналу. Це породжує явище «зрівнялівки», що демотивує найбільш продуктивних співробітників та підвищує ризик втрати інтелектуального капіталу.

Система внутрішнього економічного управління є надмірно централізованою. Структурні підрозділи функціонують виключно як «центри витрат» без реальних важелів впливу на формування бюджету та без відповідальності за економічну ефективність використання ресурсів. Відсутність трансфертного ціноутворення та внутрішнього госпрозрахунку унеможливорює точний контроль витрат на етапах створення доданої вартості.

Узагальнюючи, можна констатувати, що економічний механізм управління персоналом ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» залишається на рівні малого підприємства і не адаптувався до умов масштабування бізнесу. Виявлені недоліки є прямою причиною зростання собівартості та зниження рентабельності, що було зафіксовано у фінансовому аналізі. Вирішення вищезазначених проблем потребує докорінної трансформації системи мотивації та впровадження жорстких бюджетних обмежень, що стане предметом розробки у проєктній частині роботи.

2.3. Оцінка ефективності існуючої системи ціноутворення та розподілу прибутку

Невід’ємною складовою комплексного аналізу господарської діяльності ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» є оцінка механізмів формування ціни на продукцію та політики розподілу фінансових результатів. Саме ці два елементи виступають індикаторами того, наскільки ефективно підприємство трансформує власну операційну діяльність у грошовий потік, необхідний задля реінвестування та стратегічного розвитку. Якщо в попередніх підрозділах було діагностовано проблеми зростання собівартості через неефективну систему мотивації, то в даному пункті необхідно з’ясувати, котрим чином зазначені внутрішні диспропорції впливають на ринкову позицію продукту.

Згідно з даними внутрішніх регламентів та облікової політики, процес ціноутворення на ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» базується на традиційному витратному методі (Cost-Plus Pricing). Алгоритм формування ціни передбачає калькулювання повної планової собівартості виробу (включаючи прямі витрати та розподілені накладні витрати) із подальшим додаванням фіксованого відсотка рентабельності. Торговельна націнка встановлюється адміністративно і варіюється в межах 20-25% залежно від моделі жилета.

Такий підхід, хоча і є привабливим через простоту розрахунків та гарантування беззбитковості (на папері), має фундаментальний недолік в умовах інноваційного бізнесу. Він є «інтровертним», тобто орієнтованим виключно на внутрішні потреби підприємства, і фактично ігнорує зовнішні фактори: цінність продукту для клієнта та реальну ринкову кон’юнктуру.

Враховуючи виявлену в пункті 2.2 неефективність управління витратами зокрема, відсутність бюджетних обмежень задля науково-дослідних розробок, роздутий фонд оплати праці та слабкий контроль за використанням матеріалів застосування витратного методу призводить до небезпечного економічного явища. Відбувається автоматичне перекладання внутрішньої безгосподарності та управлінських прорахунків на кінцеву ціну продукту. Замість того, аби оптимізувати бізнес-процеси, підприємство

просто транслює власні завищені витрати на споживача. Це робить продукцію «Resila Core» вразливою та менш конкурентоспроможним порівняно із західними аналогами, виробники котрих застосовують метод цільового калькулювання та жорстко контролюють собівартість.

Задля кількісного підтвердження вищезазначеної гіпотези та оцінки структури витрат, що закладаються у вартість товару, проаналізуємо планову калькуляцію ціни флагманського продукту підприємства жилета «Resila Core» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Структура ціни та рентабельності одиниці продукції «Resila Core» (станом на 2025 р.)

Стаття калькуляції	Сума, грн	Питома вага, %	Коментар до ефективності
1. Сировина та матеріали (електроніка, тканина, бронепластины)	16800	52,5	Висока частка імпортних комплектуючих. Відсутність довгострокових контрактів з постачальниками.
2. Основна та додаткова заробітна плата виробничого персоналу	4500	14,1	Відносно низька частка, що характерно для збірки.
3. Загальновиробничі та адміністративні витрати (Overhead)	6400	20	Критично високий показник. Включає високі оклади науково-дослідні розробки та оренду офісу, що «лягає» тягарем на собівартість.
4. Повна собівартість	27700	86,6	-
5. Плановий прибуток (Націнка)	4300	13,4	Фактична націнка нижча за планову через знижки оптовикам.
6. Ціна реалізації (без ПДВ)	32000	100	-

Джерело: розраховано автором на основі планових калькуляцій ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»

Детальний аналіз структури ціни, наведений у таблиці 2.7, дозволяє виявити глибокі диспропорції в економіці продукту, котрі є прямим наслідком недосконалої системи управління. Найбільшу питому вагу у

структурі ціни – 52,5% – займають витрати на сировину та матеріали. Такий високий показник пояснюється значною часткою імпортованих електронних компонентів та спеціалізованих тканин, ціна котрих залежить від валютного курсу. Однак, критичним є той факт, що при відсутності довгострокових контрактів із постачальниками та системи нормування запасів, зазначені витрати фактично є неконтрольованими, що робить собівартість вкрай чутливою до зовнішніх коливань.

Проте найбільш показовим індикатором неефективності є стаття «Загальновиробничі та адміністративні витрати», котра становить 20% від кінцевої ціни реалізації. Це критично високий показник задля серійного виробництва. Він підтверджує висновки, зроблені у підрозділі 2.2: у собівартість кожного жилета закладаються значні витрати на утримання адміністративного апарату та високі фіксовані оклади співробітників науково-дослідних розробок департаменту. Фактично, споживач змушений оплачувати не лише технологічну цінність продукту, а й неефективну систему оплати праці розробників, котра не прив'язана до результату. Це створює ситуацію, коли кожен п'ятий гривня у ціні товару не створює прямої цінності для клієнта, а йде на покриття внутрішніх організаційних витрат.

Така структура витрат формує небезпечно високу повну собівартість на рівні 86,6%, що суттєво звужує коридор прибутковості. Планова рентабельність у 13,4% є недостатньою задля формування повноцінних фондів розвитку, особливо з урахуванням того, що фактична націнка часто знижується через надання знижок оптовим покупцям. Висока частка постійних витрат (адміністративних та зарплатних) у структурі ціни призводить до високої точки беззбитковості: навіть незначне падіння обсягів продажів може перевести діяльність підприємства у зону збитковості, оскільки воно не має запасу фінансової міцності для маневру ціною.

Окрім виявлених проблем у структурі собівартості та ціноутворенні, суттєвим стримуючим фактором задля розвитку ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» є

відсутність стратегічного підходу до управління отриманим фінансовим результатом. Задля технологічного стартапу, що знаходиться на стадії масштабування («Scale-up»), критично важливим є реінвестування прибутку у розвиток активів та формування резервів. Однак, аналіз внутрішньої фінансової політики підприємства свідчить про домінування тактики «проїдання» ресурсів над стратегією їх капіталізації.

На підприємстві фактично не діє регламентована дивідендна політика або політика фондування. Розподіл чистого прибутку відбувається ситуативно, за «залишковим принципом», без формування цільових фондів розвитку виробництва чи інновацій. Замість того, аби слугувати джерелом фінансування нових науково-дослідних розробок-проектів та модернізації обладнання, прибуток переважно спрямовується на покриття поточних касових розривів в оборотному капіталі та на виплату матеріального заохочення, котре, як було зазначено вище, не прив'язане до КРІ. Така модель фінансових потоків консервує технологічну залежність підприємства та позбавляє його «подушки безпеки» на випадок кризових ситуацій.

Задля наочної ілюстрації відсутності стратегічного вектору в управлінні фінансами, доцільно узагальнити архітектуру грошових потоків підприємства у вигляді графічної моделі. Вона візуалізує виявлену системну помилку: замість циркуляції капіталу в інвестиційному контурі (науково-дослідні розробки → новий продукт → прибуток), кошти систематично «вимиваються» у контур поточного споживання. Схематично діюча, деформована модель розподілу чистого прибутку ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ», котра фіксує пріоритетність покриття операційних касових розривів та виплати необґрунтованого матеріального заохочення над формуванням фондів розвитку, відображена на рисунку 2.1.

Наведена схема візуалізує архітектуру формування повної собівартості продукції на ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» за методом повного поглинання витрат. Як

видно з рисунка 2.1, вартість кінцевого виробу жилета «Resila Core» (як об'єкта калькулювання) формується двома потоками.

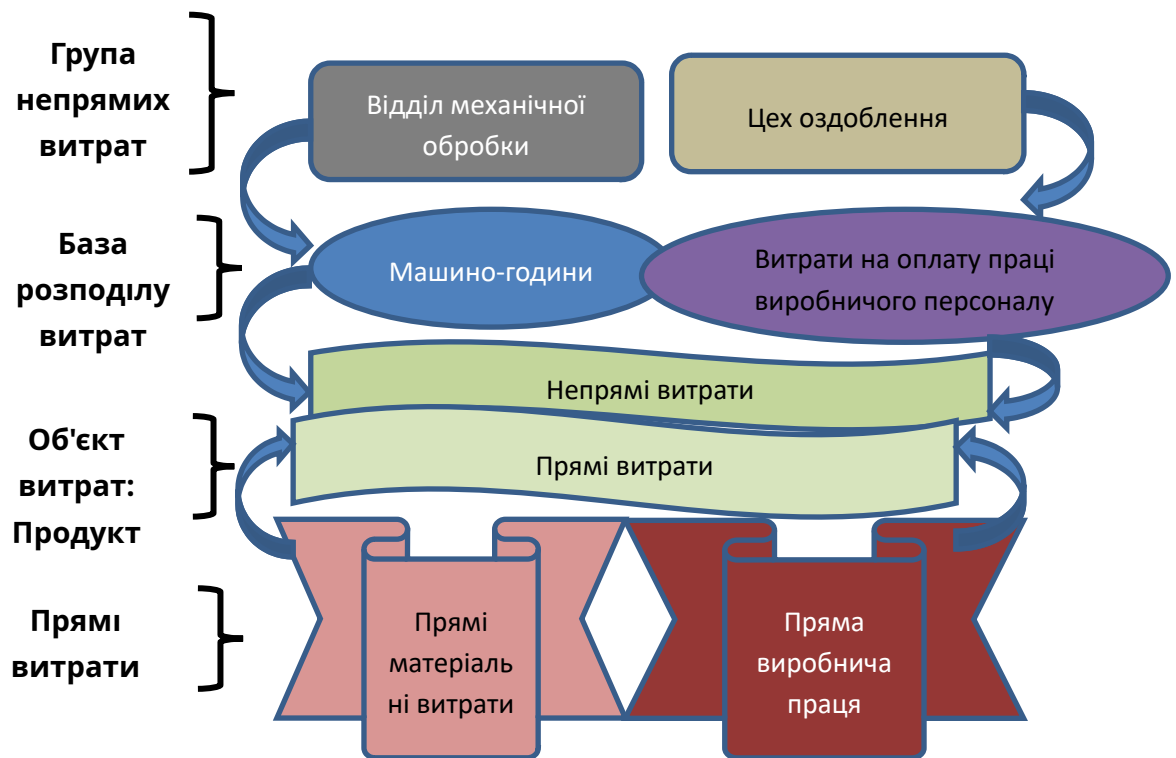


Рис. 2.2. Схема формування повної собівартості продукції ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» методом розподілу витрат

Джерело: складено автором на основі даних управлінського обліку ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»

Нижній рівень схеми відображає прямі витрати, котрі безпосередньо відносяться на продукт. Це витрати на матеріали (спеціалізовані тканини, бронепластины, електронні модулі) та пряма оплата праці виробничого персоналу. Зазначена частина є прозорою та економічно обґрунтованою.

Однак, основну проблематику розкриває верхня частина схеми блок непрямих (накладних) витрат. Витрати функціональних підрозділів, таких як відділ досліджень та розробок і адміністративні відділи, накопичуються у відповідних групах витрат. Надалі, через обрані бази розподілу (людино-години або машино-години), такі значні суми переносяться на собівартість одиниці продукції.

Такий механізм призводить до того, що кожен виготовлений жилет вимушений «нести на собі» тягар утримання дорогого інженерного персоналу та офісу. Графічно це підтверджує тезу про те, що висока ціна

реалізації (32000 грн.) зумовлена не стільки вартістю матеріалів, скільки недосконалою моделлю розподілу накладних витрат, котра автоматично здорожує інноваційний продукт та знижує його цінову конкурентоспроможність.

Другим критично важливим аспектом фінансового менеджменту, котрий потребує детального аналізу, є політика розподілу чистого прибутку. Задля високотехнологічного стартапу, що знаходиться на етапі активного масштабування («Scale-up»), механізм розподілу фінансового результату відіграє роль «палива» задля подальшого зростання. У світовій практиці для компаній зазначеного типу нормою є реінвестування 70-80% прибутку у розвиток (фондування), оскільки доступ до зовнішнього кредитування часто є обмеженим або дорогим.

Однак, глибокий аналіз фінансової звітності та управлінських протоколів ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» свідчить про повну відсутність затвердженої дивідендної політики та стратегії формування фондів. Розподіл прибутку здійснюється хаотично, за «залишковим принципом» або ситуативно, на підставі суб'єктивних рішень загальних зборів учасників без довгострокового планування. На підприємстві юридично та фактично не створено системи обов'язкових цільових фондів, котрі є фундаментом фінансової стійкості.

Фонд розвитку виробництва. Критично необхідний задля фінансування нових розробок та патентування без залучення позикового капіталу. Його відсутність означає, що кожна нова розробка фінансується «із коліс», що створює касові розриви.

Резервний фонд. Інструмент страхування від непередбачуваних витрат. В умовах воєнного стану та нестабільної логістики відсутність такого буфера є проявом управлінської недалекоглядності, що ставить бізнес на межу виживання при першому ж форс-мажорі.

Фактична структура використання чистого прибутку за 2025 рік, наведена в таблиці 2.8, яскраво ілюструє споживацький підхід до управління ресурсами.

Таблиця 2.8

**Напрями використання чистого прибутку ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»
у 2025 році**

Напрямок використання	Частка, %	Економічна оцінка доцільності
Поповнення оборотних коштів	60%	Критично неефективно. Прибуток фактично «розчиняється» у поточних закупівлях матеріалів. Це свідчить про відсутність грамотного планування Cash Flow та «заморожування» грошей у надлишкових запасах.
Матеріальне заохочення (Бонуси топ-менеджменту)	25%	Управлінський дисбаланс. Виплата значних бонусів керівництву відбувається на фоні падіння рентабельності продажів (див. п. 2.1). Це створює конфлікт інтересів та порушує принцип оплати за результат.
Реінвестування в основні засоби (CAPEX)	15%	Недостатньо. Задля технологічної виробничої компанії даний показник має складати мінімум 40-50% задля оновлення парку обладнання та ІТ-інфраструктури.
Створення резервів	0%	Неприпустимий ризик. Підприємство функціонує без «фінансової подушки безпеки», що робить його вразливим до будь-яких зовнішніх шоків.

Джерело: розраховано та систематизовано автором на основі протоколів розподілу прибутку

Детальний аналіз даних таблиці 2.8 дозволяє зробити невтішні висновки щодо якості фінансового менеджменту. Левова частка заробленого прибутку (60%) не йде на розвиток активів, а спрямовується на просте поповнення оборотних коштів. Економічно це означає, що прибуток використовується задля «латання дірок» в оборотному капіталі, котрі виникають через неефективне управління запасами (наприклад, закупівля зайвої тканини) та зростання дебіторської заборгованості. Замість того, аби

працювати як інвестиційний ресурс, гроші просто консервуються в операційному циклі.

Особливе занепокоєння викликає стаття «Матеріальне заохочення», котра складає чверть від усього прибутку (25%). В умовах, коли рентабельність бізнесу падає (як було доведено в пункті 2.1), виплата бонусів топ-менеджменту є проявом так званої «агентської проблеми», коли інтереси керівників (отримати гроші тут і зараз) переважають над довгостроковими інтересами компанії (вижити та розвиватися).

Критично низький рівень капітальних інвестицій (CAPEX) на рівні 15% свідчить про проїдання амортизаційного фонду. Задля інноваційної компанії це прямий шлях до технологічної деградації: конкуренти, котрі інвестують у нове обладнання, вже через 1-2 роки випередять ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» за якістю та собівартістю продукції.

Таким чином, існуюча модель розподілу прибутку є стратегією стагнації, а не розвитку. Вона консервує технологічну відсталість та фінансову вразливість підприємства.

Задля комплексної оцінки якості фінансового менеджменту на ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» доцільно візуалізувати архітектуру його грошових потоків. Якщо табличні дані фіксують статику розподілу коштів, то графічна модель дозволяє продемонструвати динаміку та вектори руху капіталу. Вона наочно ілюструє виявлену системну диспропорцію: замість циркуляції фінансових ресурсів у замкненому інвестиційному циклі, котрий забезпечує розширене відтворення, відбувається їх систематичне вилучення. Схематично діюча, деформована модель розподілу чистого прибутку, котра демонструє домінування споживчих пріоритетів над стратегічними, відображена на рисунку 2.2.

Наведена схема графічно моделює фундаментальний конфлікт у системі управління фінансами підприємства, використовуючи візуальне кодування задля відображення диспропорцій. Центральним елементом

моделі є розподіл чистого прибутку на два функціональні контури, де товщина ліній, їх стиль (суцільна чи штрихована) та насиченість відтінку прямо корелюють із обсягами інвестованих ресурсів.

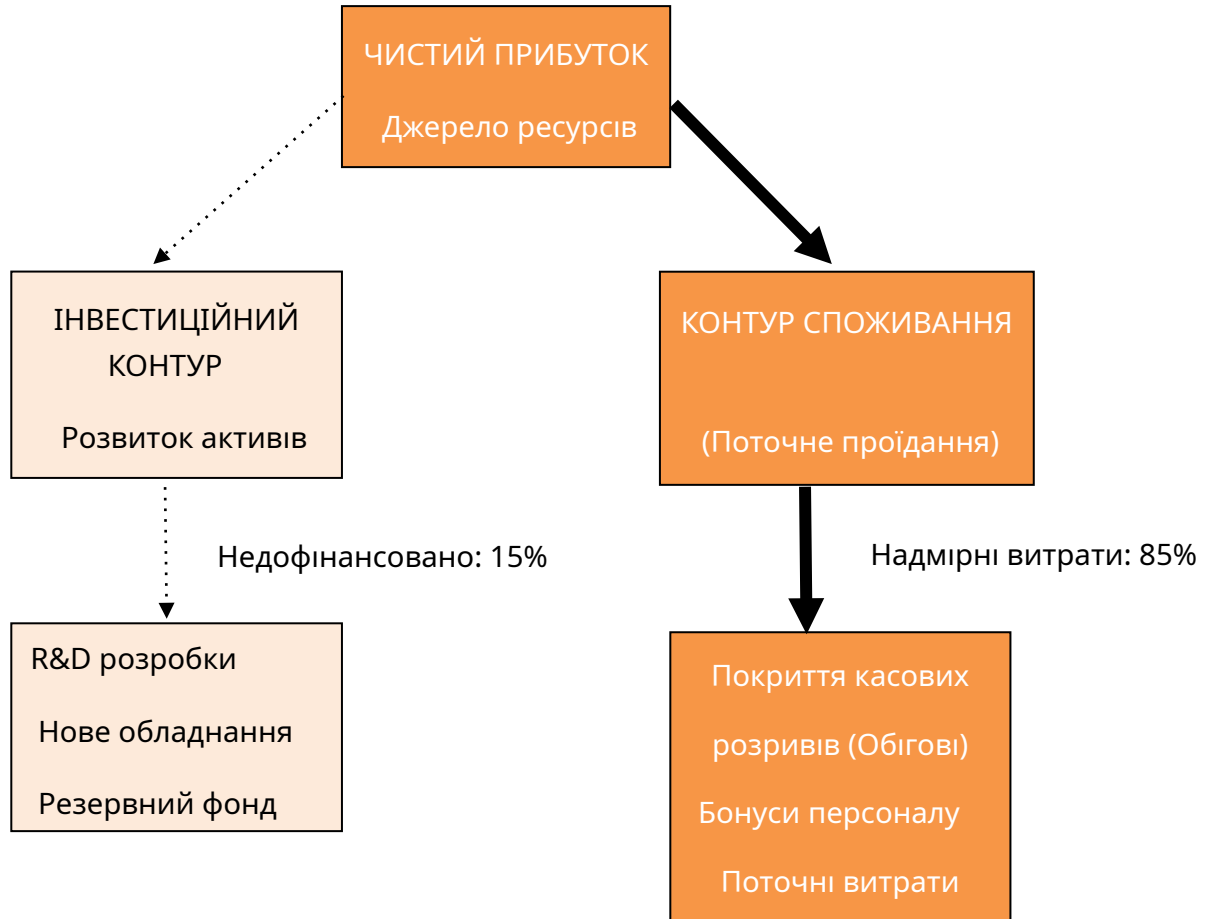


Рис. 2.2. Схема деформації фінансових потоків ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ»: домінування споживання над розвитком

Джерело: розроблено автором на основі аналізу фінансової звітності підприємства

Права частина схеми «Контур споживання» відображена масивною суцільною стрілкою темного відтінку, що символізує відтік 85% зароблених коштів. Такий потік спрямований на задоволення поточних операційних потреб: покриття касових розривів в оборотному капіталі (котрі виникають через неефективне управління запасами) та виплату бонусів персоналу. Економічна сутність даного контуру полягає у «проїданні» результатів діяльності без створення доданої вартості задля майбутнього. Велика товщина та візуальна «вага» вектора підкреслюють, що підприємство працює переважно на забезпечення сьогодення, поглинаючи левову частку ресурсів.

Ліва частина схеми «Інвестиційний контур» представлена тонкою штрихованою лінією блілого відтінку, що відображає «залишковий» принцип фінансування розвитку (лише 15%). Переривчастий стиль лінії та її слабка насиченість символізують недостатність та нестабільність цього потоку задля забезпечення потреб науково-дослідних розробок, модернізації обладнання та формування резервного фонду. Така «фінансова дистрофія» інвестиційного напрямку призводить до технологічного старіння активів та консервації відставання від конкурентів.

Таким чином, візуалізована модель підтверджує, що ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» потрапило у «стратегічну пастку»: короткострокові інтереси споживання ресурсів превалюють над довгостроковими цілями капіталізації бізнесу.

Проведена оцінка механізмів ціноутворення та політики розподілу фінансових результатів на ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» дозволяє констатувати, що існуюча фінансова модель є стратегічно деформованою та не відповідає потребами етапу масштабування бізнесу.

По-перше, встановлено критичну неефективність застосування витратного методу ціноутворення. В умовах відсутності жорсткого контролю над накладними витратами, зазначений підхід призводить до автоматичного перекладання вартості утримання роздутого адміністративного апарату та науково-дослідних розробок-персоналу на кінцевого споживача. Висока частка непрямих витрат у структурі ціни (20%) знижує цінову конкурентоспроможність продукції та робить точку беззбитковості небезпечно високою.

По-друге, виявлено відсутність стратегії фондування та інвестування. Політика розподілу прибутку носить яскраво виражений споживацький характер: 85% чистого фінансового результату виводиться з інвестиційного контуру на покриття поточних операційних потреб (поповнення оборотних коштів) та матеріальне стимулювання, не прив'язане до KPI.

По-третє, ігнорування необхідності створення обов'язкових цільових фондів (зокрема, Фонду розвитку виробництва та Резервного фонду) позбавляє підприємство внутрішніх джерел фінансування інновацій та фінансової стійкості перед зовнішніми ризиками.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» потрапило у «пастку проїдання»: короткострокові завдання латання касових розривів домінують над довгостроковими цілями капіталізації та технологічного розвитку. Це вимагає докорінної зміни принципів фінансового менеджменту, що стане предметом розробки у наступному розділі.

Висновки до другого розділу

Комплексний аналіз організаційно-економічного механізму функціонування ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ», проведений у другому розділі, дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків щодо поточного стану підприємства. Перш за все, діагностовано кризу ефективності на фоні зростання масштабів діяльності. Незважаючи на стрімке зростання чистого доходу від реалізації та позитивну динаміку ринкової експансії, на підприємстві спостерігається стійка тенденція до зниження показників рентабельності. Темпи росту собівартості та адміністративних витрат випереджають темпи росту виручки, що свідчить про втрату контролю над витратами в процесі масштабування бізнесу та наявність ознак «хвороби росту».

Суттєвим стримуючим фактором є встановлена деформація системи мотивації та оплати праці. Діюча модель матеріального стимулювання не відповідає завданням інноваційного стартапу, оскільки домінування гарантованої складової на рівні 80% у структурі доходу ключового персоналу та відсутність системи KPI призвели до ефекту «соціальної зрівнялівки».

Фонд оплати праці фактично перетворився на постійні витрати, котрі не корелюють із фінансовими результатами діяльності, що демотивує продуктивних працівників та знижує загальну ефективність команди.

Окрім цього, виявлено критичні недоліки організаційної структури та управлінського обліку, зокрема надмірну централізацію системи управління. Структурні підрозділи функціонують виключно як «центри витрат» без реальних важелів впливу на бюджетування, що унеможлиблює впровадження персональної фінансової відповідальності керівників середньої ланки. Відсутність трансфертного ціноутворення та внутрішнього госпрозрахунку не дозволяє ідентифікувати конкретні джерела виникнення збитків у ланцюгу створення вартості.

Також доведено неефективність фінансової моделі ціноутворення та розподілу прибутку. Застосування витратного методу в умовах роздутих накладних витрат суттєво знижує цінову конкурентоспроможність продукції. Водночас політика розподілу прибутку носить споживацький характер, коли 85% ресурсів витрачаються на покриття поточних касових розривів та бонуси, тоді як інвестиційний контур, що включає розвиток виробництва та науково-дослідних розробок, залишається критично недофінансованим на рівні 15%.

У підсумку можна констатувати, що ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» зіткнулося з системним конфліктом між інноваційним змістом діяльності та застарілою, бюрократичною формою економічного управління. Подальше ігнорування виявлених диспропорцій загрожує втратою ринкових позицій та фінансової стійкості. Вирішення окреслених проблем вимагає переходу від реактивного управління витратами до стратегічного фінансового контролінгу, впровадження бюджетування та трансформації системи мотивації, що і стане основою проектних рішень у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Оптимізація системи матеріального стимулювання персоналу на основі КРІ (ключових показників ефективності)

Трансформація підходів до управління людським капіталом в умовах динамічного ринкового середовища вимагає переходу від традиційних систем оплати праці до гнучких моделей стимулювання. Найбільш ефективним інструментом такої оптимізації є впровадження системи КРІ, котра дозволяє встановити пряму залежність між індивідуальними результатами працівника та стратегічними цілями підприємства.

Оптимізація системи матеріального стимулювання на основі КРІ базується на принципі декомпозиції стратегічних цілей підприємства до рівня конкретних виконавців. Це дозволяє трансформувати абстрактну місію компанії у вимірювані параметри діяльності кожного відділу та співробітника.

Основна мета впровадження пропонованої системи полягає у зміщенні акценту з «процесного» підходу (оплата за відпрацьований час) на «результативний» підхід (оплата за досягнення конкретних значень).

Задля підвищення ефективності стимулювання пропонується модернізувати структуру сукупного доходу працівника, розділивши його на три базові компоненти, а саме:

- Постійна частина, тобто фіксований оклад згідно зі штатним розписом.
- Змінна частина, тобто преміальний фонд, розмір котрого безпосередньо залежить від коефіцієнта виконання КРІ.
- Соціальний пакет, тобто додаткові заохочення.

Задля забезпечення об'єктивності системи, показники для кожної посади мають відповідати критеріям SMART та охоплювати різні аспекти діяльності. Нами пропонується розподіл KPI на три групи:

- Фінансові показники: рентабельність, обсяг продажів, зниження витрат.
- Клієнтські показники: рівень лояльності, кількість залучених контрагентів.
- Операційні показники: якість продукції, дотримання термінів реалізації проєктів.

Таблиця 3.1

Матриця KPI та критерії відбору показників

Категорія показника	Питома вага у структурі премії	Приклад задля лінійного менеджера
Стратегічні (корпоративні)	20%	Ріст чистого прибутку компанії
Функціональні (командні)	30%	Виконання плану відділу
Індивідуальні	50%	Якість виконання персональних завдань

Джерело: розроблено автором

Очікувані ефекти від нами запропонованої оптимізації.

Впровадження системи стимулювання на основі KPI забезпечує синергетичний ефект для обох сторін трудових відносин:

- Для підприємства: зростання продуктивності праці, прозорість витрат на персонал, підвищення керованості бізнес-процесами та досягнення цільових фінансових показників.
- Для персоналу: розуміння чітких критеріїв оцінки, справедливість винагороди, можливість самостійного впливу на рівень власного доходу та професійне зростання.

Задля ілюстрації запропонованої нами моделі оптимізації розглянемо приклад формування матриці KPI для посади менеджера з продажу. Дана

модель дозволяє нівелювати суб'єктивізм у преміюванні та сфокусувати зусилля працівника на ключових для підприємства напрямках.

Таблиця 3.2

Матриця ключових показників ефективності менеджера з продажу

Показник КРІ	Тип показника	Питома вага (w_i)	План (p_i)	Факт (f_i)	Коефіцієнт виконання (k_i)	Виконання з урахуванням ваги ($w_i * k_i$)
Обсяг реалізації продукції, тис. грн	Кількісний	0.5 (50%)	1000	950	0.95	0.475
Рівень дебіторської заборгованості, %	Якісний	0.2 (20%)	$\leq 5\%$	4.5%	1.00	0.200
Кількість нових клієнтів, осіб	Кількісний	0.3 (30%)	10	12	1.20	0.360
РАЗОМ (Інтегральний показник I_{perf})	-	1.0 (100%)	-	-	-	1.035 (103.5%)

Джерело: розроблено автором

Задля запобігання надмірним виплатам при значному перевиконанні плану або відсутності виплат при незначному недовиконанні, рекомендується встановити «порогові значення». Наприклад: премія не нараховується, якщо загальний результат нижче 80%, і обмежується (сар), якщо результат перевищує 120%.

Виходячи з отриманого інтегрального показника (1.035), алгоритм нарахування заробітної плати працівника (ЗР) виглядатиме наступним чином:

$$ZP = S + (P_{\max} * I_{perf}), \text{ де:}$$

- S – фіксований посадовий оклад (наприклад, 20000 грн.);
- $P_{\max}$ – максимально можливий розмір змінної частини при 100% виконанні КРІ (наприклад, 10000 грн.);

- I_{perf} – інтегральний коефіцієнт ефективності.

Отже, приклад розрахунку:

$$ZP = 20000 + (10000 * 1.035) = 30350 \text{ грн.}$$

Тому, перевагами впровадження запропонованої нами моделі є:

1. Прозорість. Співробітник на початку місяця знає, за котрі конкретно результати він отримає винагороду.

2. Гнучкість. Керівництво може змінювати питому вагу (w_i) показників залежно від поточної стратегії (наприклад, у період кризи збільшити вагу показника «збір дебіторської заборгованості»).

3. Самоконтроль. Можливість щотижневого моніторингу власних показників стимулює працівника до самокорекції робочого процесу без додаткового втручання менеджменту.

Окрім переваг наша запропонована модель має й ризики впровадження системи KPI та стратегії їх мінімізації.

Процес реформування системи матеріального стимулювання неминуче стикається з низкою викликів, котрі можуть нівелювати позитивний ефект від оптимізації. Узагальнимо основні ризики та методи їх нейтралізації:

1. Психологічний опір персоналу.

Зміна звичної системи оплати праці часто сприймається колективом як прихована форма скорочення доходів або посилення контролю.

Заходами мінімізації є проведення роз'яснювальних сесій, залучення лідерів думок до розробки показників, впровадження «тестового періоду» (2-3 місяці), протягом котрого паралельно розраховуються обидві системи, але виплата йде за більш вигідною для працівника.

2. Ризик встановлення некоректних планових значень.

Суб'єктивне завищення планів («недосяжні цілі») демотивує працівників, тоді як занижені плани призводять до необґрунтованих виплат із боку підприємства.

Заходами мінімізації є використання методів статистичного аналізу за попередні періоди та ринкового бенчмаркінгу при встановленні нормативів.

3. Фокусування на кількісних показниках на шкоду якості.

Працівники можуть максимізувати вимірювані параметри (наприклад, кількість дзвінків), ігноруючи невимірювані, але важливі аспекти (якість сервісу, корпоративна етика).

Заходами мінімізації є впровадження збалансованої системи показників, де кількісні індикатори обов'язково доповнюються якісними «фільтрами» (наприклад, премія за обсяг виплачується лише за умови відсутності рекламаций).

Задля систематизації процесу мінімізації ризиків пропонуємо впровадження наступного алгоритму дій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця управління ризиками при переході на систему KPI

Можлива проблема	Причина виникнення	Коригувальна дія
«Перекося» у мотивації	Надмірна вага одного показника	Обмеження ваги одного KPI на рівні не більше 50%
Складність розрахунків	Занадто велика кількість показників	Дотримання правила «7±2» (не більше 5-7 KPI для однієї посади)
Маніпулювання даними	Відсутність автоматизації обліку	Впровадження CRM/ERP систем задля об'єктивного збору статистики

Джерело: розроблено автором

Таким чином, оптимізація системи матеріального стимулювання через інструментарій KPI перетворює заробітну плату з витратної статті на інвестиційний інструмент розвитку підприємства. Це створює дієвий механізм мотивації, де кожен працівник стає зацікавленим у максимізації загального корпоративного результату.

Отже, оптимізація системи матеріального стимулювання на основі KPI – це не лише зміна формули розрахунку заробітної плати, а передусім

трансформація управлінської культури. Впровадження запропонованої нами моделі з урахуванням вищезазначених ризиків дозволить підприємству створити прозорий та дієвий механізм, де інтереси кожного окремого співробітника синхронізовані з вектором стратегічного розвитку всього підприємства.

3.2. Впровадження методів стратегічного бюджетування та контролінгу витрат

В умовах волатильності ринкового середовища традиційні методи оперативного планування втрачають власну ефективність, що обумовлює необхідність впровадження системи стратегічного бюджетування. На відміну від класичного бюджетування, стратегічний підхід орієнтований не лише на фіксацію фінансових показників, а на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства шляхом оптимального розподілу ресурсів відповідно до стратегічних пріоритетів.

Концептуальна модель стратегічного бюджетування.

Стратегічне бюджетування пропонується розглядати як інтегровану систему, що пов'язує стратегічний план розвитку підприємства з його поточними фінансовими планами (бюджетами). Ключовим інструментом такої інтеграції є метод управління без бюджетів або ковзне прогнозування.

Основними етапами впровадження стратегічного бюджетування на підприємстві мають стати:

1. Визначення центрів фінансової відповідальності, тобто делегування повноважень та відповідальності за витрати й доходи на рівень структурних підрозділів.
2. Розробка ієрархії бюджетів, тобто від операційних бюджетів (виробництва, продажів) до зведеного фінансового плану (бюджету доходів та витрат, бюджету руху грошових коштів).

3. Впровадження ковзного планування, тобто регулярне оновлення бюджетних показників на наступні 12 місяців наприкінці кожного кварталу, що дозволяє враховувати актуальні ринкові тренди.

Контролінг витрат як механізм зворотного зв'язку.

Ефективність бюджетування безпосередньо залежить від функціонування системи контролінгу. У контексті нашого дослідження контролінг розглядається не як нагляд, а як сервісна функція менеджменту, що забезпечує інформаційну підтримку прийняття рішень.

Задля оптимізації витрат пропонується впровадження методу поопераційного калькулювання. Даний метод дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» та виявити операції, що не створюють доданої вартості.

Автоматизація та інструментарій контролінгу.

Сучасний контролінг витрат неможливий без використання спеціалізованих ІТ-рішень. Пропонується інтеграція бюджетних модулів у загальну ERP-систему підприємства. Це забезпечує:

- Real-time моніторинг, тобто відстеження виконання бюджетів у режимі реального часу.
- План-фактний аналіз, тобто автоматичне виявлення суттєвих відхилень та сигналізація про критичні витрати.
- Сценарне моделювання, тобто можливість розрахунку варіантів бюджету «що, якщо» задля оцінки ризиків.

Економічний ефект від реалізації пропозицій.

Впровадження методів стратегічного бюджетування та контролінгу витрат дозволяє досягти наступних результатів:

- Оптимізація структури капіталу, тобто вивільнення обігових коштів шляхом жорсткого контролю над нецільовими витратами.
- Підвищення прозорості, тобто чітке розуміння джерел формування прибутку та зон збитковості.

- Адаптивність, тобто здатність підприємства швидко реагувати на зміну зовнішніх чинників (інфляція, зміна вартості сировини тощо).

Ефективність стратегічного бюджетування залежить від чіткої регламентації процесів. Бюджетний регламент – це внутрішній нормативний документ, що визначає порядок, терміни та відповідальність суб'єктів бюджетного процесу.

Таблиця 3.4

Регламент розробки та затвердження стратегічного бюджету підприємства

Етап процесу	Зміст робіт	Відповідальна особа / підрозділ	Терміни (дні до поч. періоду)
I. Цілепокладання	Визначення стратегічних орієнтирів (KPI, ліміти витрат)	Рада директорів, генеральний директор	45 днів
II. Прогнозування	Складання прогнозів продажів та кон'юнктури ринку	Відділ маркетингу та збуту	35 днів
III. Формування	Розробка операційних бюджетів (виробництво, персонал)	Керівники центрів відповідальності	25 днів
IV. Консолідація	Формування зведеного фінансового бюджету	Фінансовий департамент	15 днів
V. Затвердження	Аналіз відхилень від стратегії та фіналізація	Бюджетний комітет	5 днів

Джерело: розроблено автором

Задля оптимізації витрат у межах стратегічного бюджетування пропонується впровадження методу бюджетування з «нульової позначки». На відміну від традиційного планування «від досягнутого», метод бюджетування з «нульової позначки» вимагає обґрунтування кожної статті витрат у кожному новому періоді.

Алгоритм реалізації методу бюджетування з «нульової позначки»-контролінгу наступний:

1. Ідентифікація пакетів рішень, тобто поділ діяльності на окремі операції, що мають вартісну оцінку.
2. Аналіз «витрати-вигоди», тобто оцінка доцільності кожної операції задля досягнення стратегічної мети.
3. Ранжування, тобто пріоритетне фінансування стратегічно важливих напрямків та секвестр неефективних витрат.

Ключовим елементом системи є звітність із контролінгу, котра має базуватися на принципі суттєвості. Аналізу підлягають не всі відхилення, а лише ті, що перевищують встановлений «коридор допуску» (наприклад, $\pm 5\%$).

$$V_i = (f_i - p_i \div p_i) * 100\%$$

Якщо $V_i > V_{\text{threshold}}$, система контролінгу ініціює процедуру управління за відхиленнями, що передбачає негайний аналіз причин та розробку коригувальних заходів.

Задля забезпечення високої точності даних пропонується використання BI-платформ (наприклад, Power BI або Tableau), що інтегруються з обліковою системою. Це дозволяє візуалізувати динаміку витрат за допомогою інтерактивних дашбордів.

Функціональні можливості BI-контролінгу наступні:

- Drill-down аналіз, тобто можливість деталізації загального показника витрат до первинного документа.
- Прогнозне моделювання, тобто використання алгоритмів машинного навчання задля передбачення майбутніх касових розривів.
- Візуалізація трендів, тобто наочне представлення виконання бюджету задля прийняття оперативних рішень.

Впровадження регламентованого бюджетування та інструментів контролінгу (ZBB, BI-аналітика) дозволяє перетворити фінансову службу на «навігатора» бізнесу. Запропоновані нами методи забезпечують не просто

економію ресурсів, а їх раціональне спрямування на реалізацію стратегічного потенціалу підприємства.

Таким чином, впровадження системи стратегічного бюджетування у поєднанні з сучасними методами контролінгу створює фундамент задля фінансової стійкості підприємства. Це дозволяє трансформувати систему управління витратами з пасивної реєстрації фактів у активний інструмент стратегічного менеджменту.

3.3. Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

Заключним етапом розробки стратегії розвитку системи управління підприємством є оцінка результативності запропонованих заходів. Обґрунтування доцільності впровадження системи мотивації на основі KPI та методів стратегічного бюджетування здійснюється шляхом зіставлення очікуваних вигод із витратами на їх реалізацію, а також через аналіз якісних змін у діяльності організації.

Тому, пропонуємо розглянути методологію оцінки ефективності.

Оцінка ефективності проводиться за трьома векторами, а саме:

1. Прямий економічний ефект, тобто безпосереднє зростання фінансових результатів (прибутку, рентабельності).
2. Організаційний ефект, тобто оптимізація бізнес-процесів, скорочення часу на прийняття рішень.
3. Соціальний ефект, тобто підвищення лояльності персоналу, зниження плинності кадрів та зростання продуктивності праці.

Впровадження запропонованих нами заходів потребує одноразових інвестицій (I_{total}), що включають:

- витрати на розробку методології KPI та бюджетних регламентів;
- витрати на програмне забезпечення (BI-системи, модулі ERP);
- витрати на навчання персоналу та підвищення кваліфікації менеджерів.

$$I_{\text{total}} = C_{\text{dev}} + C_{\text{soft}} + C_{\text{train}}$$

Тепер розглянемо оцінку економічної результативності.

Економічний ефект від впровадження системи КРІ та контролінгу витрат (E_{eco}) проявляється через приріст чистого прибутку за рахунок двох основних факторів: зростання обсягів реалізації (мотиваційний аспект) та економії операційних витрат (контролінговий аспект).

Таблиця 3.5

Прогнозні показники ефективності

Показник	До впровадження	Після впровадження (прогноз)	Темп росту / зниження
Продуктивність праці, тис. грн / особу	450	517	+15%
Рівень операційних витрат, % до виторгу	85	79	-6%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	18	10	-8%
Рентабельність діяльності, %	12	16	+4%

Джерело: розроблено автором

Для інвесторів та власників бізнесу ключовим індикатором є період, за котрий вкладені кошти повернуться у вигляді додаткового чистого прибутку (PP).

$$PP = I_{\text{total}} \div CF_{\text{avg}}, \text{ де:}$$

CF_{avg} – середньомісячний додатковий грошовий потік, генерований впровадженими заходами. За попередніми розрахунками, для середнього підприємства термін окупності системи контролінгу та КРІ становить від 6 до 10 місяців, що свідчить про високу інвестиційну привабливість проекту.

Нематеріальні (якісні) переваги впровадження запропонованих у нашій роботі заходів.

Окрім грошових показників, оптимізація системи стимулювання та бюджетування створює стратегічний актив – керованість.

- Синхронізація цілей, тобто усунення конфліктів між підрозділами.
- Інформаційна прозорість, тобто керівництво отримує валідні дані задля оперативного маневрування ресурсами.
- HR-бренд, тобто прозора система оплати праці робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку праці.

Проведена оцінка підтверджує, що запропоновані заходи мають високу економічну доцільність. Поєднання матеріального стимулювання за результатами (KPI) із жорстким стратегічним контролем витрат (бюджетування) дозволяє досягти синергії, забезпечуючи сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

Економічне обґрунтування запропонованих у нашій роботі заходів засвідчує, що модернізація системи менеджменту дозволяє переформатувати роль фінансових інструментів: із засобів формального контролю вони перетворюються на важелі стратегічного драйверу розвитку. Нами доведено, що впровадження адаптивної моделі стимулювання та бюджетування створює стійкий позитивний ефект, котрий нівелює інертність традиційних методів управління. Отримані результати прогнозування, зокрема термін повернення інвестицій протягом півріччя (до 10 місяців), демонструють високу ефективність капіталовкладень у запропоновані трансформаційні зміни, що робить їх релевантними задля динамічних ринкових умов.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі нами було розроблено та обґрунтовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення економічних методів управління підприємством. Проведене дослідження дозволило сформулювати наступні підсумкові положення:

1. Наукова новизна розроблених рішень полягає у формуванні інтегрованої моделі управління, котра вперше поєднує систему матеріального стимулювання на основі багаторівневих КРІ (корпоративних, командних, індивідуальних) із механізмом стратегічного бюджетування за методом «нульової точки».

На відміну від фрагментарних удосконалень, запропонований підхід забезпечує наскрізну синхронізацію: від особистої мотивації конкретного працівника до стратегічного розподілу фінансових ресурсів підприємства. Зокрема, нами запропоновано:

- Матричну модель преміювання, що враховує не лише кількісні (обсяг продажів), а й якісні показники (рівень дебіторської заборгованості, клієнтська лояльність).

- Систему стратегічного контролінгу, котра базується на впровадженні ВІ-платформ задля візуалізації відхилень у режимі реального часу.

2. Запропоновані заходи суттєво відрізняються від існуючих практик, що використовуються на вітчизняних підприємствах:

- Відмова від «процесного» підходу. Якщо традиційні системи зорієнтовані на оплату відпрацьованого часу, то модель, котру запропонували ми фокусується на «результативному» підході, де винагорода є наслідком досягнення конкретних SMART-цілей.

- Динамічність планування. На відміну від статичного річного бюджетування, запропоновано впровадження ковзного прогнозування, що дозволяє актуалізувати плани щоквартально, враховуючи ринкову волатильність.

- Обґрунтування кожної статті витрат. Використання методу бюджетування з нуля на противагу традиційному методу «від досягнутого» дозволяє ідентифікувати та елімінувати операції, що не створюють доданої вартості.

3. Впровадження розробленого інструментарію забезпечує низку переваг для суб'єкта господарювання:

- Економічні. Очікуване зростання рентабельності на 4% та зниження операційних витрат на 6%.
- Управлінські. Підвищення прозорості бізнес-процесів та формування «єдиного поля правди» завдяки автоматизації контролінгу.
- HR-ефект. Зниження плинності кадрів (прогнозно на 8%) завдяки справедливому розподілу бонусів та чіткості кар'єрних очікувань.

4. Поряд із перевагами, нами ідентифіковано потенційні критичні зони (мінуси) запропонованої моделі:

- Трудомісткість розробки. Система КРІ потребує ретельного опрацювання нормативів, що на початковому етапі збільшує навантаження на менеджмент.
- Ризик суб'єктивізму. При неправильному виборі питомої ваги показників можливі «перекоси» у мотивації, коли працівники ігнорують якість заради кількості.
- Вартість автоматизації. Впровадження ERP та BI-систем потребує значних капітальних інвестицій (I_{total}), що може бути обтяжливим для підприємств із дефіцитом ліквідності.

5. Задля нейтралізації вищезазначених мінусів у роботі запропоновано матрицю управління ризиками, котра передбачає використання «фільтрів якості», обмеження кількості показників (як правило 7 ± 2) та впровадження тестового періоду експлуатації системи.

Загалом, обґрунтована у третьому розділі стратегія перетворює систему управління з пасивного механізму обліку витрат на активний інструмент стимулювання зростання. Висока інвестиційна привабливість (окупність протягом 6-10 місяців) підтверджує доцільність практичної реалізації запропонованих заходів у діяльності сучасних підприємств.

ВИСНОВКИ

Науковою новизною першого розділу було переосмислення економічних методів не як сукупності окремих фінансових важелів, а як цілісної адаптивної системи. На відміну від класичних підходів, сучасне трактування передбачає інтеграцію традиційних методів (госпрозрахунок, преміювання) із інноваційними інструментами (бюджетування за центрами відповідальності, управління вартістю компанії, система збалансованих показників). Нами обґрунтовано, що в умовах цифрової трансформації економічні методи набувають ознак «м'якого» регулювання, де матеріальний стимул тісно корелює з результативністю інтелектуального капіталу.

Попри високу ефективність, реалізація економічних методів на вітчизняних підприємствах стикається з низкою критичних проблем:

- Диспропорція інтересів, тобто складність узгодження короткострокових інтересів персоналу (отримання поточної премії) із довгостроковими стратегічними цілями власників (капіталізація бізнесу).

- Інфляційні та ризикові чинники, тобто зовнішня економічна нестабільність часто нівелює дію внутрішніх матеріальних стимулів, роблячи систему мотивації малоефективною.

- Брак об'єктивної бази задля вимірювання, тобто складність кількісної оцінки внеску окремих підрозділів у загальний фінансовий результат, що призводить до суб'єктивізму при розподілі благ.

Впровадження дієвого механізму економічного управління є передумовою переходу підприємства від моделі «виживання» до моделі «сталого розвитку». Практичне значення розроблених у роботі положень полягає у:

- Створенні прозорої системи матеріальної відповідальності, що стимулює енергозбереження та раціоналізацію витрат.

- Розробці алгоритмів внутрішнього економічного моніторингу, котрі дозволяють оперативно ідентифікувати збиткові ланки виробничого процесу.
- Формуванні гнучких моделей оплати праці, що базуються на реальному ринковому результаті, а не на формальному виконанні функціональних обов'язків.

Таким чином, роль економічних методів у системі управління сучасним підприємством трансформується з контролюючої у стратегічно-мотиваційну. Вони виступають фундаментом, на котрому базується здатність підприємства до саморегулювання та саморозвитку. Подальше дослідження у межах дипломної роботи буде спрямоване на аналіз конкретних фінансово-господарських показників об'єкта дослідження задля розробки рекомендацій щодо оптимізації його системи управління.

На основі систематизації взаємозв'язків між адміністративними, економічними та соціально-психологічними методами управління встановлено, що сучасна парадигма менеджменту вимагає відмови від ізольованого використання окремих інструментів на користь їхнього інтеграційного синтезу.

Наукова новизна полягає у розробці концепції комплементарності методів, згідно з котрою економічні методи управління (ціна, прибуток, матеріальні стимули) розглядаються не як самодостатні чинники, а як «енергетичне ядро» системи, що потребує адміністративного регулювання та соціального наповнення. Вперше обґрунтовано, що ефективність економічного інструментарію перебуває у прямій мультиплікативній залежності від якості організаційного регламентування та рівня соціальної довіри на підприємстві.

Дослідження виявило ключову проблематику – деформацію управлінського впливу, що виникає при домінуванні одного методу над іншими:

Надмірний акцент на економічних методах призводить до руйнування корпоративної культури та перетворення відносин у колективі на суто трансакційні, що нівелює лояльність персоналу.

Гіпертрофія адміністративного впливу блокує дію економічних стимулів, перетворюючи преміювання на формальність, котра не стимулює інноваційну активність.

Брак узгодженості між матеріальною винагородою та соціальним визнанням створює когнітивний дисонанс у працівників, що знижує загальну продуктивність праці.

Вирішення зазначеної проблематики в межах нашої дипломної роботи пропонується через впровадження збалансованого механізму стимулювання. У такому механізмі кожен економічний стимул (наприклад, бонус за інновацію) підкріплюється адміністративним регламентом (прозорий алгоритм нарахування) та соціальним методом (публічне визнання досягнення).

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що в системі управління сучасним підприємством економічні методи виконують роль базового регулятора, котрий забезпечує конвергенцію приватних інтересів працівника та стратегічних цілей організації. Це створює умови задля формування стійкої конкурентної переваги, заснованої на високій вмотивованості та організаційній дисципліні.

Дослідження показників ефективності як об'єкта економічного впливу дозволило сформулювати наступні підсумкові висновки, а саме:

- Показники як інструмент управління. Визначено, що в системі сучасного менеджменту показники ефективності перестали виконувати суто функцію звітності. Вони трансформувалися в активний інструмент зворотного зв'язку, через котрий суб'єкт управління здійснює непрямий вплив на поведінку персоналу та використання ресурсів. Будь-яка зміна економічного інтересу працівника (через премії, бонуси чи санкції)

обов'язково знаходить власне відображення в динаміці результативних індикаторів підприємства.

- Необхідність збалансованого підходу. Обґрунтовано, що фокусування виключно на фінансових показниках (прибуток, рентабельність) є недостатнім задля забезпечення сталого розвитку. Застосування системи збалансованих показників дозволяє розширити об'єкт економічного впливу на нематеріальні сфери – клієнтський капітал, внутрішні бізнес-процеси та інтелектуальний потенціал. Це мінімізує ризики «управлінської короткозорості», коли поточний фінансовий результат досягається за рахунок вичерпання майбутніх ресурсів.

- Економічний вплив через циклічність. Встановлено, що ефективність управління показниками залежить від чіткої формалізації управлінського циклу, а саме: від декомпозиції складних фінансових цілей до рівня конкретних KPI (ключових показників ефективності) кожного підрозділу. Це перетворює абстрактну стратегію підприємства на систему зрозумілих економічних стимулів для кожного виконавця.

- Подолання конфлікту показників. Виявлено, що однією з головних проблем є внутрішня суперечність між різними метриками (наприклад, між якістю та швидкістю виробництва). Вирішення зазначеної проблеми вбачається у впровадженні запропонованих динамічних нормативів та мікро-декомпозиції, що дозволяє збалансувати інтереси різних рівнів управління.

Наукова новизна полягає у доведенні необхідності переходу від реактивного управління (аналіз фактів минулого) до проактивного впливу на основі випереджаючих індикаторів (інноваційність, лояльність, енергоефективність). Саме такий підхід дозволяє підприємству ідентифікувати загрози неефективності на ранніх етапах та вчасно застосовувати економічні методи корекції.

Показники ефективності є тим «економічним дзеркалом», котре відображає якість системи менеджменту. Ефективний економічний вплив на

них дозволяє не лише констатувати стан підприємства, а й активно формувати його майбутню вартість, забезпечуючи гнучкість та стійкість у динамічному ринковому середовищі.

Комплексний аналіз організаційно-економічного механізму функціонування ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ», проведений у другому розділі, дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків щодо поточного стану підприємства. Перш за все, діагностовано кризу ефективності на фоні зростання масштабів діяльності. Незважаючи на стрімке зростання чистого доходу від реалізації та позитивну динаміку ринкової експансії, на підприємстві спостерігається стійка тенденція до зниження показників рентабельності. Темпи росту собівартості та адміністративних витрат випереджають темпи росту виручки, що свідчить про втрату контролю над витратами в процесі масштабування бізнесу та наявність ознак «хвороби росту».

Суттєвим стримуючим фактором є встановлена деформація системи мотивації та оплати праці. Діюча модель матеріального стимулювання не відповідає завданням інноваційного стартапу, оскільки домінування гарантованої складової на рівні 80% у структурі доходу ключового персоналу та відсутність системи КРІ призвели до ефекту «соціальної зрівнялівки». Фонд оплати праці фактично перетворився на постійні витрати, котрі не корелюють із фінансовими результатами діяльності, що демотивує продуктивних працівників та знижує загальну ефективність команди.

Окрім цього, виявлено критичні недоліки організаційної структури та управлінського обліку, зокрема надмірну централізацію системи управління. Структурні підрозділи функціонують виключно як «центри витрат» без реальних важелів впливу на бюджетування, що унеможливлює впровадження персональної фінансової відповідальності керівників середньої ланки. Відсутність трансфертного ціноутворення та внутрішнього госпрозрахунку

не дозволяє ідентифікувати конкретні джерела виникнення збитків у ланцюгу створення вартості.

Також доведено неефективність фінансової моделі ціноутворення та розподілу прибутку. Застосування витратного методу в умовах роздутих накладних витрат суттєво знижує цінову конкурентоспроможність продукції. Водночас політика розподілу прибутку носить споживацький характер, коли 85% ресурсів витрачаються на покриття поточних касових розривів та бонуси, тоді як інвестиційний контур, що включає розвиток виробництва та науково-дослідних розробок, залишається критично недофінансованим на рівні 15%.

У підсумку можна констатувати, що ТОВ «РЕЗІЛА ЛАБ» зіткнулося з системним конфліктом між інноваційним змістом діяльності та застарілою, бюрократичною формою економічного управління. Подальше ігнорування виявлених диспропорцій загрожує втратою ринкових позицій та фінансової стійкості. Вирішення окреслених проблем вимагає переходу від реактивного управління витратами до стратегічного фінансового контролінгу, впровадження бюджетування та трансформації системи мотивації, що і стане основою проектних рішень у третьому розділі роботи.

Нами було проведено комплексне дослідження механізмів удосконалення системи управління підприємством шляхом інтеграції сучасних інструментів мотивації та фінансового контролінгу. За результатами дослідження зроблено наступні висновки:

1. Теоретико-методологічний базис управління ефективністю. Доведено, що в умовах цифрової трансформації економіки традиційні методи управління ресурсами потребують перегляду. Визначено, що найбільш перспективною моделлю є поєднання концепції управління за цілями та системи збалансованих показників, що дозволяє трансформувати стратегію підприємства у конкретний набір вимірюваних індикаторів для кожного рівня менеджменту.

2. Аналіз стану та проблем об'єкта дослідження. На основі проведеного діагностичного аналізу діяльності підприємства було виявлено низку критичних недоліків у системі менеджменту: відсутність прямої залежності між індивідуальним внеском працівника та його винагородою, а також «процесний» підхід до бюджетування, котрий не враховує стратегічні пріоритети. Це призводить до розмивання фінансової відповідальності та зниження загальної рентабельності.

3. Оптимізація матеріального стимулювання на основі KPI. Обґрунтовано впровадження гнучкої системи оплати праці, що базується на матрицях ключових показників ефективності (KPI). Запропонована модель дозволяє чітко розмежувати постійну та змінну частини доходу, де преміальний фонд формується за результатами досягнення цільових значень. Це створює дієвий стимул задля підвищення продуктивності праці та підвищує прозорість взаємовідносин між роботодавцем та персоналом.

4. Модернізація системи бюджетування та контролінгу. Розроблено комплекс заходів щодо впровадження стратегічного бюджетування та контролінгу витрат. Впровадження методів «ковзного прогнозування» та бюджетування з «нульової позначки» забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища. Використання сучасних BI-інструментів задля візуалізації відхилень дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу.

5. Оцінка ефективності запропонованих рішень. Проведене обґрунтування підтвердило високу економічну доцільність проєктних пропозицій. Прогнозується зростання рентабельності діяльності на 4-6% за рахунок оптимізації витрат та підвищення мотивації персоналу. Короткий термін окупності інвестицій (до 10 місяців) та значний соціальний ефект у вигляді зниження плинності кадрів свідчать про комплексний позитивний вплив розроблених заходів на стійкість бізнес-моделі підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алескерова Ю.В. Кадрове забезпечення фінансового механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. Причорномор. н.-д. інт екон. та інновацій. Одеса, 2016. №10. С.185-190.
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
3. Бабаєв В. Ю. Економічний аналіз : опорний конспект лекцій / В. Ю. Бабаєв. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. – 207 с.
4. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] / О. Л. Болтак // Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна». – Режим доступа : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. / І.М. Бойчик. – [вид. 2-ге, доп. і перероб.]. – К.: Атіка, 2013. – 528 с.
6. Братанич М. В., Полозова Т. В. Визначення сутності економічної ефективності та класифікація її видів / М. В. Братанич, Т. В. Полозова // Економіка промисловості. – 2010. – № 4. – С. 153–155.
7. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навч. посіб / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр навчальної літ-ри, 2009. – 502 с.
8. Відображення власного капіталу у фінансовій звітності підприємств різних організаційно-правових форм/ В. І. Воськало, Н. М. Воськало // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – № 24. 3. – С. 203-209.
9. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підруч. / О.А. Грішнова. – [5-те вид., онов.]. – К.: Знання, 2011. – 390 с.
10. Гетьман О.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 488 с.

11. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно - орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2013. 204 с.
12. Давидов І. Є. Управління витратами / І. Є Давидов. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 320 с
13. Економіка підприємства: підручник/За заг. ред. С.Ф. Покропивного. [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. К.: КНЕУ, 2011. – 528 с.
14. Економіка підприємства: підручник / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – [вид. 2-ге, перероб. Та доп.]. – К.: КНЕУ, 2014. – 528 с.
15. Калетнік Г.М., Мазур А.Г. Науково-теоретичні аспекти формування та розвитку людського капіталу в сільських територіях. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.. 2016. №10 (14). С. 7-25.
16. Калетнік Г.М., Мазур А.Г., Кубай О.Г. Розвиток організаційнофункціональних структур управління в регіональних економічних системах: монографія. Вінниця, 2009. 188с.
17. Кайссел, Н. Правильне управління капіталом компанії [Текст] / Н. Кайссел, Дж. Рейнольдс // Фінансовий ринок України. – 2012. – № 5. – С. 22–25.
18. Іванілов О.С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 728 с.
19. Кончаковський Є.О. Ефективність праці та її мотивація в аграрній сфері АПК: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК)”. – Дніпропетровськ, 2009. – 20 с.
20. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 50(1023). С. 67–75.

21. Керанчук Т. Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. *Фінанси України*. 2011. № 7. С. 104-114.
22. Кубай О.Г., Снігур В.Л., Кіреєва Е.А. Сучасний стан та державне регулювання ринку праці *Економічні студії*. 2014. №1 (01). С. 90-95.
23. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
24. Кузнєцова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортно-орієнтованих підприємствах України. *Бізнес Інформ*. 2013. № 1. С. 308-313.
25. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. / І.В. Ковальчук. – К.: Знання, 2014. – 697 с.
26. Колесник Т.В., Пронько Л.М., Самборська О.Ю. Вплив реструктуризації на ефективність роботи аграрних підприємств в умовах перехідної економіки. *Colloquium-journal* №21 (73). 2020 Part .2. Р. 25-33.
27. Колесник Т.В. Вплив ринкових механізмів на збалансований розвиток сільських територій в умовах транзитивної економіки *Colloquium-journal* №22 (74). 2020 Part .2. Р. 26-36.
28. Колесник Т.В., Пронько Л.М., Самборська О.Ю. Особливості ведення ділових переговорів в різних країнах світу. *Annali d'Italia* № 10. 2020. VOL. 4. Р. 49-57.
29. Колесник Т.В., Пронько Л.М. Економічна безпека АПК України на сучасному етапі. *Slovak international scientific journal* №43 (2020). Part .3 Р. 12-18.
30. Клименко М.П., Філатова О.О. Мотивація управлінського персоналу в реалізації загальної стратегії підприємства/ Клименко М.П., Філатова О.О.// *Сталий розвиток економіки* – 2011 - №5 – с. 81 – 85.

31. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105–109.
32. Левчук Т.М., Кривов'язюк І.В. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства та їх вирішення в сучасних концепціях господарювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Випуск 23. Частина 2. С. 50–53.
33. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Частина 1. С. 18-190.
34. Мазур А.Г., Салтан Н.М. Напрямки підвищення ефективності використання трудового потенціалу в сільській місцевості. URI: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/2675.pdf>.
35. Мазур В.А., Германюк Н.В., Дмитрук Р.В. Особливості кадрової політики аграрних підприємств у сучасних умовах. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. №1. С. 7-20.
36. Маринич І.А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників / І.А. Маринич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 15.5. – С. 376–380.
37. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 1. – С. 126–135.
38. Міронова Ю.В. Деякі теоретичні аспекти ефективності праці на промислових підприємствах / Ю.В. Міронова // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2008. – Т. 3, № 243. – С. 549–553.
39. Міронова Ю.В. Ефективність праці як важлива категорія концепції ощадливого виробництва в Україні / Ю.В. Міронова, Н.В. Лисак, О.В. Пітик // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – № 1. – С. 78–82.

40. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкої економіки [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>
41. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.
42. Пілецька С. Т. Управління структурою капіталу підприємства // Вісник. – Запоріжжя, 2010. – №3 (7). – С. 79-84.
43. оняття стимулювання праці на підприємстві та його функції [Електронний ресурс] – URL: https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattyastimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html
44. Рац О.М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2008. № 15. С. 275–285.
45. Рудницька, О. М. Система управління капіталом підприємства [Текст] / О. М. Рудницька, Н. З. Шпак // Економіка, планування і управління галузі. – Л.: Видво Нац. унт. «Львівська політехніка», 2012. – № 1. – С. 257–259.
46. Романець Р.В., Березюк С.В. Сучасний стан та особливості відтворення трудового потенціалу в сільському господарстві. Збірник наукових праць Вінницького державного аграрного університету. 2010. Випуск № 6. С.132-135.
47. Самборська О.Ю. Сучасний стан безробіття в Україні та шляхи його подолання. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. №7(23). С32-38.
48. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.03. Харків, 2002. 19 с.
49. Сучасний стан управління власним капіталом підприємств України / Єпіфанова І.Ю., Дрозд І. В./ І.Ю., Єпіфанова, І. В Дрозд // Матеріали IV

науково-практичної інтернет-конференції Львівської комерційної академії. - 2015. – С. 130-133.

50. Синицька О. І. Мотиваційні механізми управління персоналом: структура, важелі, напрями ефективізації: монографія / О. І. Синицька. – Вінниця : Розвиток, 2005. – 135 с.

51. Сідун В.А. Економіка підприємства: Навч. посіб. / В.А. Сідун, Ю.В. Пономарьова. – [вид. 2-ге, перероб. та доп.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2013.

52. Сомов, В. Ф. Україна на світовому ринку технологій [Електронний ресурс] / В. Ф. Сомов // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право): Наук. журн. – К., 2010. – № 1. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/sru/2010_1/index.htm.

53. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В. В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – №6, Т.2. – С. 178-181.

54. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – №8. – С. 49-50.

55. Токарчук Д.М. Зайнятість сільського населення та диверсифікація сільської економіки як шлях до покращення її стану. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. №12(28). С.68-79.

56. Управління персоналом: Частина 1: Конспект лекцій: Навч. посібник / В.М. Гончаров, О.В. Додонов та ін. – Донецьк: СПД Купріянов В.С., 2008. – С. 10–11, 25–27.

57. Формування системи управління власним капіталом підприємства / А. М. Микитенко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21, № 1. – С. 93-101.

58. Федулова, Л. Тенденції становлення новітнього технологічного укладу світової економіки: роль управління інтелектуальною власністю [Текст] / Л. Федулова, Л. Цибульська // Економіка України. – 2011. – № 12. – С. 23–35.

59. Чорна О.М. Економічний зміст та проблематика управління капіталом підприємства реального сектору економіки в Україні / О.М. Чорна, О.О. Мацнєва // Науково-практичний журнал «Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції». – 2013. – № 2. – С. 48-56.
60. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект / А. О. Ярославський. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2018. – №12. – С. 174–177.
61. Білоус С. П., Чепіль В. О. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 189-194.
62. Кобернюк С. О., Нагорна О. В., Хмарська І. А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. Економіка та підприємництво. 2024. № 1 (131). С. 89-95.
63. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. Випуск 47. С. 16-26.
64. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставрінов М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3. С.71-76.
65. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Розвиток соціально-психологічних методів управління персоналом в умовах воєнного стану. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023. №2(9). С. 104-111.
66. Лігоненко Л. О. Систематизація трактувань змісту поняття «економічне управління підприємством». Економіка і управління. 2012. № 3. С. 61-66.

67. Колесник В. М., Воєнна К. І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. Економічний простір. 2013. № 71. С. 192-203.
68. Заїнчковський А. О. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність» в управлінні підприємствами. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 1. С. 102-104.
69. Прокопенко Н. С., Шлебат А. Х., Товмасян В. Р. Сутнісно-структурна характеристика дефініції економіко-організаційного механізму управління діяльністю підприємств. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2014. Вип. 39. С. 85-90.
70. Покропивний С., Колот В. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: підручник. Київ, 2009. 352 с.
71. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління [текст]: підручник. / І. А. Ігнат'єва, О. І. Гарафонова – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 600 с.
72. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / К. В. Ізмайлова. – К.: МАУП, 2011. – 152 с.
73. Іщенко І. І. Оцінка економічної ефективності виробництва та затрат / І. І. Іщенко, С. П. Терещенко – К.: Вища школа, 2014. – 187 с.
74. Керейцева Г. Г. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник. / Г. Г. Керейцева. – Київ: «Центр навчальної літератури», 2014. – 531 с.
75. Коваленко Л. О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. / Л. О. Коваленко, Л. М. Ремньова. – К.: Знання, 2015. – 485 с.
76. Крупка Я. Д. Прогресивні методи оцінки та обліку інвестиційних ресурсів / Я. Д. Крупка. – Тернопіль: Економічна думка, 2010. – 354 с.
77. Литвин Б. М. Фінансовий аналіз в управлінні підприємством: науковопрактичний посібник / Б. М. Литвин. – Тернопіль: Економічна думка, 2013. – 164. с.

78. Шеремет О. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / О. О. Шеремет. – К.: 2015. – 196 с.
79. Шацька З.Я., Когут А.Л. Особливості інтеграційних процесів на вітчизняних підприємствах. Електронне фахове видання «Інфраструктура ринку». 2020. Випуск №48. Жовтень 2020. URL: <http://www.market-infr.od.ua>
80. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: навч. посіб./ З. Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2019. –384 с.
81. Школьник І. О. Фінансовий аналіз: навчальний посібник / І.О. Школьник, І.М. Боярко, О. В. Дейнека та ін.]-К.: «Центр учбово літератури», 2016. – 368 с.
82. Якимчук Т. В. «Соціально-економічна ефективність підприємства та її значення в сучасних умовах» // Якимчук Т. В.// Економічні науки. Вісник ЖДТУ №2(56) – 2011. – 184-190 С.
83. Ясишена В. В. Теоретичні аспекти аналізу грошових потоків підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/PORTAL/Soc_Gum/Ekpr/2008_16/yasish.pdf