

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
“КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ”**

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній рівень – бакалавр

на тему: **“ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ І
ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ (на прикладі ТОВ
“Дебанат Україна”)”**

Виконала: здобувачка вищої освіти

4-го року навчання,

Спеціальності 073 Менеджмент

Селянінова Євгенія Олександрівна

Керівник Ігнат'єв Олександр Ігорович

Рецензент

Кваліфікаційна робота захищена з оцінкою

Секретар

Київ - 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри
К.В. Пічик
«2» травня 2026р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

Селянінової Євгенії Олександрівни

1. Тема роботи «Впровадження інноваційних методів і технологій менеджменту в компанії (На прикладі ТОВ “Дебанат Україна”)» та керівник роботи Ігнат'єв Олександр , старший викладач. затверджені наказом НаУКМА від «2» травня 2026 р. № _____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 15 » травня 2026р.
3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ
Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
Розділ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ДЕБАНТ УКРАЇНА»

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: «Впровадження інноваційних методів і технологій менеджменту в компанії».

Автор: Селянінова Євгенія

Науковий керівник професор (доцент) кафедри маркетингу та управління бізнесом Ігнат'єв Олександр

Захищена «___» _____ 20___ року

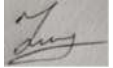
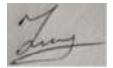
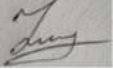
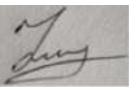
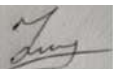
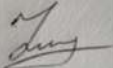
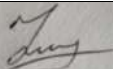
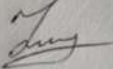
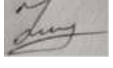
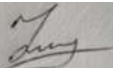
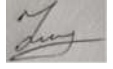
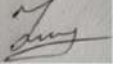
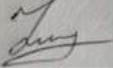
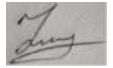
Короткий зміст: Метою роботи є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів менеджменту в діяльність ТОВ «Дебант Україна», які дозволять оптимізувати управлінські процеси, покращити організаційну ефективність та адаптувати підприємство до сучасних вимог ринку. Об'єктом дослідження є процес впровадження інноваційних методів і технологій в управлінські практики ТОВ «Дебант Україна». Предметом дослідження виступають методи і підходи до впровадження інновацій у практику управління на підприємствах, які можуть сприяти підвищенню ефективності роботи та досягненню конкурентних переваг. В роботі викладена теоретична інформація та методичні підходи щодо застосування інноваційних методів менеджменту на підприємствах. Проведено дослідження системи управління ТОВ «Дебант Україна». На основі даних про роботу підприємства автором проведено аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективності діючої системи менеджменту.

Також автором запропоновано впровадження сучасних інноваційних методів управління. Розроблено пропозиції щодо удосконалення управлінських процесів та впровадження цифрових технологій менеджменту. Оцінено ефективність та обґрунтована доцільність запропонованих заходів.

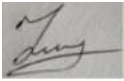
Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел.

(підпис автора)

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомленн я наукового керівника	Підпис наукового керівника	При мітк и
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	10.10		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень листопад	02.11		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	13.12		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень березень	23.01		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий березень	05.03		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень березень	20.03		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)				
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)				
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)				
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	До 10 травня	05.05		
8.	Подання на зовнішню рецензію	3 10 травня	10.05		
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	До 20 травня	20.05		
10.	Підготовка супроводжувальних документів	До 20 травня	20.05		
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «10_» жовтня 2025 р.

Науковий керівник  Ігнат'єв О.І.

Виконавець кваліфікаційної роботи **Селянінова Є.О.**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ	6
1.1. Поняття та види інноваційних методів менеджменту	6
1.2. Особливості впровадження інновацій в управління підприємством	9
1.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту на підприємствах	12
Висновки до розділу 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ.....	18
ТОВ «ДЕБАНТ УКРАЇНА»	18
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Дебант Україна»	18
2.2. Оцінка діючої системи менеджменту в ТОВ «Дебант Україна»	24
2.3. Виявлення проблем та можливостей для впровадження інновацій	34
Висновки до розділу 2	36
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ДЕБАНТ УКРАЇНА».....	38
3.1. Вибір інноваційних методів управління для ТОВ «Дебант Україна»	38
3.2. План впровадження інноваційних методів менеджменту	Error! Bookmark not defined.
3.3. Очікувані результати від впровадження інновацій	Error! Bookmark not defined.
Висновки до розділу 3	43
ВИСНОВКИ.....	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47
ДОДАТКИ	51

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивними змінами, що впливають на усі сфери діяльності підприємств. Глобалізація, науково-технічний прогрес, інновації в управлінні, зміна споживчих уподобань — усі ці фактори змушують організації постійно шукати нові підходи до управління своїми ресурсами, покращувати ефективність і конкурентоспроможність. В умовах постійних змін і нових викликів важливу роль в управлінні підприємствами відіграють інноваційні методи і технології менеджменту, які дозволяють організаціям адаптуватися до нових умов, оптимізувати управлінські процеси та забезпечувати стійкий розвиток на ринку. Відтак, актуальність дослідження питання впровадження інноваційних методів менеджменту у діяльність компаній є очевидною.

У процесі реалізації своїх стратегічних цілей сучасні підприємства стикаються з рядом проблем, серед яких важливою є недостатня адаптація управлінських методів до нових умов функціонування бізнесу, зокрема до вимог інноваційного розвитку. Багато підприємств зіштовхуються з труднощами при впровадженні інновацій, а традиційні методи управління не забезпечують необхідного ефекту у сучасних умовах. Тому тема дослідження, яка стосується впровадження інноваційних методів і технологій менеджменту в компанії, має величезне значення для практики управління. Зокрема, це питання є надзвичайно важливим для ТОВ «Дебант Україна», яке прагне зберегти конкурентоспроможність та ефективно реагувати на зміни в економічному середовищі.

Наукові дослідження в галузі інноваційного менеджменту показують, що більшість підприємств стикаються з труднощами у впровадженні інновацій, що вимагає нових підходів до організації бізнес-процесів і управлінських стратегій. Застосування інноваційних методів у менеджменті допомагає не тільки покращити показники діяльності компанії, а й забезпечує її сталий розвиток, що є важливим у швидко змінному економічному середовищі. Проте для багатьох

організацій, зокрема для ТОВ «Дебант Україна», питання ефективного впровадження інновацій у систему менеджменту залишається актуальним і потребує ретельного вивчення.

Об'єктом дослідження є процес впровадження інноваційних методів і технологій в управлінські практики ТОВ «Дебант Україна», а **предметом дослідження** — методи і підходи до впровадження інновацій у практику управління на підприємствах, які можуть сприяти підвищенню ефективності роботи та досягненню конкурентних переваг.

Метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів менеджменту в діяльність ТОВ «Дебант Україна», які дозволять оптимізувати управлінські процеси, покращити організаційну ефективність та адаптувати підприємство до сучасних вимог ринку.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд **завдань**, зокрема:

- 1) визначити поняття інноваційних методів менеджменту та їх основні види;
- 2) дослідити основні аспекти впровадження інновацій у систему управління підприємством;
- 3) оцінити діючу систему менеджменту в ТОВ «Дебант Україна» та визначити її сильні і слабкі сторони;
- 4) розробити план впровадження інноваційних методів управління для ТОВ «Дебант Україна» та оцінити очікувані результати від їх впровадження.

Методи дослідження: для досягнення мети роботи буде використано комплекс методів, серед яких аналіз і синтез, порівняння, статистичні та економічні методи оцінки ефективності впровадження інновацій, а також методи моделювання та прогнозування. Дослідження також включатиме вивчення досвіду українських та міжнародних підприємств, що впроваджують інноваційні підходи до менеджменту.

Інформаційною базою роботи є наукові публікації, монографії, статті в галузі менеджменту, а також документи та матеріали ТОВ «Дебант Україна», отримані під час проведення дослідження. Аналіз ситуації на підприємстві та

вивчення його внутрішніх процесів допоможуть розробити чіткі рекомендації щодо застосування інноваційних методів управління.

Наукова новизна роботи полягає у розробці нових підходів до впровадження інноваційних методів управління на підприємстві ТОВ «Дебант Україна», з урахуванням специфіки його діяльності та ринку, на якому воно функціонує. Розроблені рекомендації можуть бути корисними для інших підприємств, що мають схожі проблеми та прагнуть покращити свою ефективність.

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій на підприємствах, які стикаються з подібними проблемами, а також у підвищенні ефективності роботи ТОВ «Дебант Україна» шляхом оптимізації управлінських процесів та впровадження нових інноваційних методів.

Апробація результатів дослідження: результати дослідження були представлені на науково-практичних конференціях, обговорювалися з представниками компанії ТОВ «Дебант Україна», а також були публічно представлені у вигляді статей у фахових виданнях з менеджменту.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з трьох основних розділів: теоретичних основ інноваційних методів менеджменту, аналізу існуючої системи менеджменту ТОВ «Дебант Україна», розробки рекомендацій щодо впровадження інноваційних методів. Окрім основної частини, робота містить висновки, список використаних джерел та додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Поняття та види інноваційних методів менеджменту

У сучасному економічному середовищі підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають від них постійної адаптації та удосконалення своїх управлінських процесів. Інноваційні методи менеджменту стали ключовими інструментами для підвищення ефективності підприємств, що дозволяють не лише оптимізувати діяльність, але й покращити конкурентоспроможність в умовах швидких змін на ринку. Під інноваційними методами управління розуміють нові, творчі підходи до організації та управління, що дозволяють значно змінити існуючі принципи, структури та процедури, забезпечуючи досягнення кращих результатів. Інноваційні методи є результатом науково-технічних досягнень і включають у себе як організаційні, так і технологічні нововведення в менеджменті, що в свою чергу дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність і адаптуватися до сучасних економічних умов [1].

Одним із основних аспектів інноваційних методів є управлінські інновації, що становлять особливу категорію змін у діяльності компанії. Вони передбачають зміну управлінських принципів, структур і процедур з метою покращення ефективності та адаптації підприємства до нових умов. Управлінські інновації включають в себе різноманітні підходи, такі як нові стратегії управління, реорганізація бізнес-процесів, зміни в корпоративній культурі та підходах до управління персоналом. Зокрема, важливими є інновації, спрямовані на покращення економічних показників, підвищення продуктивності працівників та створення кращих умов для їхньої роботи [2].

Для кращого розуміння різноманіття інноваційних методів, у табл. 1.1 наведено наукові підходи до визначення поняття «інноваційні методи менеджменту», що дозволяє глибше зануритись у теоретичні аспекти цього питання.

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до визначення поняття
«інноваційні методи менеджменту»**

Автори	Підхід до визначення	Опис підходу
Амоша О.І., Землянкін А.І., Підоричева І.Ю.	Інноваційні методи управління як результат творчої діяльності	Інноваційні методи менеджменту спрямовані на кардинальне оновлення системи управління через зміни в принципах, структурах та методах управління.
Гавриш О.А.	Інновації в менеджменті як інструменти покращення ефективності	Інноваційні методи включають не тільки нові техніки і технології, а й зміни в організаційній структурі та методах управління для досягнення ефективного результату.
Турило А.А.	Моделі управлінських інновацій як частина стратегічного розвитку	Інноваційні методи — це управлінські зміни, які є частиною довгострокової стратегії підприємства, що включають нові технології та організаційні структури.

Джерело: складено на основі робіт Амоши О.І., Землянкіна А.І., Підоричевої І.Ю. [1], Гавриша О.А. [5], Турила А.А. [12]

Визначення інноваційних методів менеджменту можна охарактеризувати через такі основні категорії, як технічні, організаційні та управлінські інновації. Технічні інновації пов'язані з новими технологіями, автоматизацією процесів та використанням сучасного обладнання, що сприяє підвищенню ефективності виробництва. Організаційні інновації зосереджуються на зміні структури та організаційних процесів підприємства, що дозволяє підвищити гнучкість та адаптивність організації. Управлінські інновації полягають у зміні підходів до управління, оптимізації управлінських структур та процесів, впровадженні нових методів планування та контролю, а також покращенні взаємодії між різними підрозділами компанії [5].

Управлінські інновації мають широкий спектр застосування, в тому числі на різних рівнях організації. Вони можуть бути внутрішньоорганізаційними, що спрямовані на вдосконалення внутрішніх процесів підприємства, або міжорганізаційними, коли нововведення впроваджуються на макрорівні, зокрема в межах галузі чи навіть у національній економіці. Згідно з дослідженнями, 64% компаній впроваджують управлінські інновації з метою покращення економічних показників, 65% — для підвищення продуктивності працівників, а

40% — для поліпшення умов роботи на робочому місці [9]. Це підтверджує, що основною метою впровадження управлінських інновацій є підвищення ефективності роботи підприємства та створення умов для його стійкого розвитку.

Класифікація основних видів управлінських інновацій представлена в табл. 1.2, де розглянуто різні категорії таких інновацій, що дозволяють визначити найбільш ефективні методи для конкретного підприємства чи галузі [9].

Таблиця 1.2

Класифікація основних видів управлінських інновацій

Вид інновації	Опис інновації	Приклад
Організаційні інновації	Зміни в організаційній структурі, оптимізація управлінських процесів	Реструктуризація компанії, створення нових підрозділів
Технологічні інновації	Впровадження нових технологій для автоматизації процесів	Використання автоматизованих систем для обробки замовлень
Управлінські інновації	Впровадження нових методів управління та організаційних стратегій	Використання гнучких методологій управління (Agile, Scrum)
Соціальні інновації	Зміни в управлінні персоналом, покращення умов праці	Впровадження програм лояльності та мотивації співробітників
Фінансові інновації	Вдосконалення методів фінансового управління та інвестування	Впровадження нових фінансових стратегій для залучення інвестицій

Джерело: складено на основі робіт Примостки Л.О. [6], Турила А.А. [12], а також класифікацій з інноваційних джерел [9].

Інноваційні процеси в управлінні можуть мати різні моделі впровадження. Наприклад, лінійна модель інноваційного процесу передбачає послідовне впровадження змін у бізнес-процеси підприємства, що є типово для традиційних виробничих підприємств. У той же час, сучасні моделі, такі як «процес зворотного зв'язку», застосовуються у більш гнучких та адаптивних системах управління, таких як Agile, Scrum та Design Thinking. Модель Agile дозволяє створювати гнучкі процеси, які швидко адаптуються до змін та покращують продуктивність роботи працівників [34]. Вона ґрунтується на принципах самоорганізації та постійного вдосконалення, що робить її надзвичайно ефективною для компаній, які потребують високої гнучкості.

Модель Scrum є більш конкретизованою методологією в рамках Agile, що дозволяє організувати роботу команд, забезпечуючи високу ефективність і швидкість впровадження змін. Ця модель передбачає ітераційний підхід, де процеси управління повторюються на кожному етапі, що дозволяє коригувати помилки та адаптувати стратегії до нових умов. Design Thinking, в свою чергу, фокусується на пошуку креативних рішень через колективну роботу та орієнтований підхід до потреб споживачів, що робить його ідеальним для створення нових стратегій управління та корпоративної культури [25].

Таким чином, інноваційні методи менеджменту є необхідною складовою сучасного управління підприємством. Вони дозволяють організаціям адаптуватися до змін, підвищувати ефективність і забезпечувати сталий розвиток. Вибір методів залежить від специфіки підприємства, його потреб та умов ринку, що вимагає індивідуального підходу до впровадження інновацій.

1.2. Особливості впровадження інновацій в управління підприємством

В умовах сучасної економіки, що характеризується постійними змінами та високою конкуренцією, підприємства повинні адаптувати свої стратегії та операційні процеси до нових вимог ринку. Одним із найефективніших способів досягнення цієї адаптації є впровадження інновацій в управлінські процеси. Інноваційні методи дозволяють не лише підвищити ефективність роботи підприємства, але й забезпечити йому стійке місце на ринку, покращити конкурентоспроможність і створити нові можливості для розвитку. Однак цей процес потребує ретельного підходу і розуміння специфіки інновацій, а також етапів їх впровадження.

Інновації в управлінні можуть включати вдосконалення існуючих процесів, впровадження нових методів організації роботи, а також зміну стратегічних підходів, що дозволяють підприємству гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. Важливими аспектами впровадження інновацій є правильний вибір

типу інновації, її класифікація та етапи реалізації. Кожна інновація повинна бути оцінена з точки зору її новизни, впливу на поточні процеси та здатності задовольняти потреби споживачів або ринку в цілому.

Однією з найбільш поширених моделей класифікації інновацій є модель «Десяти типів інновацій» за Добліном. Згідно з цією моделлю інновації поділяються на три основні групи: бізнес-модель, продукт та маркетинг [13]. Кожна з цих груп має свою специфіку і призначення:

- інновації бізнес-моделі спрямовані на зміну способу ведення бізнесу, зменшення витрат і збільшення прибутку. Це можуть бути зміни у виробничих процесах, змінена логістика або застосування нових технологій для зниження витрат та підвищення ефективності;

- продуктові інновації зосереджуються на вдосконаленні або створенні нових продуктів, що дозволяє підвищити якість продукції, розширити асортимент і задовольнити нові потреби споживачів, що дає змогу зайняти нові сегменти ринку;

- маркетингові інновації стосуються нових підходів до просування продукції, покращення взаємодії з клієнтами, використання нових каналів для комунікації з цільовою аудиторією, що дозволяє підвищити лояльність клієнтів та розширити ринок збуту.

Така класифікація допомагає підприємствам чітко визначити, яку саме інновацію слід впроваджувати на конкретному етапі розвитку, щоб досягти бажаних результатів. Завдяки цьому підхід до інновацій стає більш структурованим і ефективним, дозволяючи підприємствам досягати довгострокового успіху на ринку [13].

Особливістю впровадження інновацій є також походження інновацій. Інновації можуть виникати завдяки ринковому попиту або бути спричинені технологічними розробками підприємства. У першому випадку йдеться про ринкові інновації (Market Pull Innovation), які є відповіддю на конкретні запити споживачів - менш ризиковані інновації, оскільки вони безпосередньо орієнтовані на задоволення існуючих потреб ринку.

Водночас інновації, що виникають завдяки технологічним поштовхам (Technology Push Innovation), зазвичай пов'язані з науковими дослідженнями або новими технологічними розробками, що можуть бути використані для створення нових продуктів або послуг. Ці інновації зазвичай більш ризиковані, але вони мають потенціал змінити ринок або створити абсолютно нові сегменти споживачів, як, наприклад, це сталося з такими технологіями, як штучний інтелект або 3D-друк [14].

Інновації також можна класифікувати за рівнем новизни, що дозволяє компаніям визначити, як вони змінюватимуть ринок та які стратегії потрібно застосувати для впровадження інновацій. Для цього використовують такі категорії, як поступові інновації, архітектурні інновації, радикальні інновації та проривні інновації [8]. Поступові інновації зосереджені на вдосконаленні існуючих продуктів або послуг без кардинальних змін, а радикальні інновації передбачають створення нових ринків та можливостей для підприємства.

Процес впровадження інновацій є циклічним і складається з кількох ключових етапів. Життєвий цикл інноваційного процесу, як показано на рис. 1.1, включає аналіз ситуації, генерацію ідей, розробку концепції інновацій, тестування та виведення продукту на ринок.

Кожен з цих етапів є важливим для забезпечення успішного впровадження нововведень, і кожен з них вимагає чіткої стратегії та управлінських рішень.



Рис. 1.1. Життєвий цикл інноваційного процесу на підприємстві

Джерело: складено на основі [13]

Таким чином, для успішного впровадження інновацій в управлінні підприємством необхідно не лише правильно вибрати тип інновацій і методи їх впровадження, а й врахувати всі фактори, що можуть вплинути на ефективність інноваційного процесу, що включає як зовнішні умови, так і внутрішню готовність підприємства до змін. Успішне управління інноваціями дозволяє підприємству адаптуватися до змінюваних умов, підвищити свою ефективність та досягти стійкого розвитку.

1.3. Сучасні тенденції розвитку менеджменту на підприємствах

В умовах постійних змін на ринку та глобалізації економіки, підприємства повинні адаптувати свої стратегії та операційні процеси для досягнення стійкого розвитку. Одним з ключових аспектів успішного управління є впровадження інноваційних методів і технологій, які не лише підвищують ефективність бізнес-процесів, а й дають змогу організаціям бути конкурентоспроможними в умовах

постійних змін. Враховуючи це, важливою є необхідність розуміння різниці між методами, підходами та технологіями менеджменту, а також знання сучасних тенденцій у цій галузі.

Інноваційний менеджмент включає в себе не тільки новітні технології, а й нові підходи до управління, що дозволяють підприємствам залишатися гнучкими та адаптивними до змін. Для успішної організації процесу впровадження управлінських інновацій важливо спочатку визначити концепцію і філософію мислення, яка буде визначати напрямок всього інноваційного менеджменту. Підходи до управління можуть бути різними: системний, процесний, а також підхід до відкритих інновацій (Open innovation model), коли підприємства залучають зовнішні ідеї для розвитку своїх бізнес-процесів. Однак для кожного підприємства вибір підходу залежить від його потреб і стратегічних цілей [26].

Методи інноваційного менеджменту визначаються як конкретні методології та моделі, які найкраще відповідають для реалізації обраного підходу. Відштовхуючись від обраного підходу, менеджер вибирає необхідні прийоми та інструменти для реалізації стратегічних цілей. Наприклад, методи SWOT-аналізу, 3C, Scrum, Design Thinking та інші можуть бути застосовані для визначення напрямку розвитку і організації управлінських процесів. Вибір методу залежить від внутрішніх та зовнішніх умов компанії, її ресурсів та стратегічних цілей.

Технології інноваційного менеджменту є важливими інструментами для реалізації методів та підходів. Технології включають в себе програмне забезпечення, цифрові платформи та інші інструменти, що безпосередньо застосовуються для виконання методів управлінських інновацій. Технології є більш практично орієнтованими, якщо методи визначають способи досягнення результату, то технології виступають як інструменти для реалізації методу або кінцевої мети. За допомогою технологій можна автоматизувати бізнес-процеси, зменшити витрати, підвищити ефективність роботи працівників і збільшити продуктивність підприємства.

Технологічні нововведення в менеджменті при грамотному впровадженні значно покращують бізнес-процеси, скорочують час виконання завдань та дозволяють знижувати витрати підприємства. Вони сприяють оптимізації управлінських процесів, допомагаючи керівникам підприємств пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та відкривати нові можливості для розвитку. Модернізація управлінських процесів також позитивно впливає на розвиток творчого та інноваційного мислення в колективі, що є важливим фактором для подальшого зростання підприємства [27].

Класифікація технологій менеджменту залежить від кількох ключових факторів: сфери використання, цінності технології та ступеня новизни та дифузії. Розглядаючи сферу використання інструментів управління, науковці виділяють такі типи технологій, як: продуктові, процесні та інформаційні технології [5]. У випадку впровадження управлінських інновацій найчастіше використовуються саме процесні технології, які спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів, та інформаційні технології, такі як штучний інтелект, хмарні сервіси та інші інновації.

Другим важливим фактором є цінність технології в контексті її впровадження. Технології можна поділити на основні, доповнюючі та додаткові. Основні технології спрямовані на створення фундаменту для ефективних бізнес-процесів, покращення стратегічного управління та надання конкурентних переваг. Доповнюючі технології допомагають підсилити ефективність основних технологій, реалізуючи другорядні функції і процеси, такі як автоматизація рутинних операцій. Додаткові технології можуть не бути критичними для компанії, однак вони додають гнучкості та сприяють адаптивності, наприклад, нові інструменти для корпоративного навчання працівників або інструменти для покращення комунікації в колективі [5].

Третім фактором є новизна та дифузія технологій. Важливим є розуміння життєвого циклу технологій, який відображає етапи розвитку та проникнення нових технологій у бізнес-процеси підприємства. Модель життєвого циклу технологій дозволяє оцінити стадію впровадження технологій на підприємстві та

здійснити коригування подальших кроків розвитку технологічних нововведень [28].

Однією з важливих сучасних тенденцій є впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ), що суттєво спрощує робочі процеси, економить час і ресурси. Використання ШІ для генерації бізнес-планів, створення стратегій, аналізу даних дозволяє управлінцям приймати більш обґрунтовані рішення. Незважаючи на те, що технологія ще вдосконалюється, її застосування вже сьогодні дає значні переваги для підприємств [29]. Окрім того, хмарні сервіси стали важливим інструментом для спільної роботи та покращення комунікації в команді, а також для зберігання та обробки даних.

Табл. 1.3 ілюструє приклади інноваційних технологій менеджменту за їх призначенням, що включають інструменти для автоматизації процесів, аналітики та стратегічного управління.

Таблиця 1.3

Приклади інноваційних технологій менеджменту за їх призначенням

Їх призначення	Приклади технологій
Для автоматизації та оптимізації управлінських процесів	CRM-системи (Customer Relationship Management), ERP-системи (Enterprise Resource Planning), Хмарні сервіси (Microsoft 365, Google Workspace), Інструменти комунікації (Zoom, MS Teams, Google Meet), Інструменти для організації командної роботи (Miro, Notion, Asana), Blockchain, VR, RPA
Для проведення аналітики	Big data, Google Trends, ШІ інструменти
Сучасні технології стратегічного управління	RPA (Роботизована автоматизація управлінських процесів)

Джерело: складено автором на основі [27, 29, 44]

Успішне впровадження нових методів і технологій менеджменту є складним і часто ресурсозатратним процесом. Менеджери стикаються з численними труднощами, такими як опір змінам, технічні та ресурсні складнощі, а також питання кібербезпеки та конфіденційності даних [30]. Часто підприємства інвестують значні ресурси в закупівлю нових технологій, але ігнорують важливість стратегічного планування та належної підготовки до їх впровадження. Відповідно, для успішної реалізації нововведень необхідно не

лише закуповувати нові інструменти, а й забезпечити їх належне впровадження, навчання персоналу та ефективне управління змінами [31].

Однією з основних моделей для впровадження технологічних змін є модель прийняття технологій (ТАМ), яка допомагає з'ясувати, чому працівники можуть прийняти чи відмовитись від використання нових технологій. Важливим аспектом є донесення до співробітників користі від нововведень, забезпечення зручності та ефективності використання нових цифрових інструментів для успішного впровадження технологій в робочі процеси [15].

Таким чином, сучасні технології менеджменту відіграють важливу роль у розвитку підприємств, і менеджерам слід ретельно підходити до їх вибору та впровадження, враховуючи не лише новизну та ефективність технологій, а й здатність організації до адаптації до змін. Важливим є розуміння потреб підприємства, чітка стратегія впровадження, навчання персоналу та ефективна комунікація, що є основою успіху в інтеграції інноваційних технологій в управлінські процеси.

Висновки до розділу 1

Інноваційні методи менеджменту є важливою складовою сучасного управлінського процесу, що дозволяє підприємствам не тільки підвищити ефективність своїх операцій, а й адаптуватися до швидко змінюваного економічного середовища. Вони забезпечують гнучкість, необхідну для реагування на нові виклики, а також підвищують конкурентоспроможність підприємства. Інновації в управлінні дають змогу оптимізувати не лише бізнес-процеси, але й внутрішню організаційну структуру, що в кінцевому підсумку сприяє досягненню кращих результатів, знижує витрати та підвищує продуктивність працівників.

Для успішного впровадження інноваційних методів важливо визначити основний підхід, що буде використовуватися в рамках управлінських змін.

Підхід до інновацій може включати системний, процесний або підхід до відкритих інновацій, а також використання різних методів, таких як Agile, Scrum, Design Thinking тощо. Кожен із цих підходів має свої переваги, і їх вибір залежить від специфіки компанії та її стратегічних цілей. Однак не менш важливими є й технології, які використовуються для реалізації цих методів, адже саме технології дозволяють здійснити практичну реалізацію інновацій у робочих процесах, оптимізуючи час, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність управлінських функцій.

Важливим елементом успішного впровадження інновацій є підготовленість підприємства до змін, що передбачає правильний аналіз потреб компанії, внутрішніх процесів та зовнішніх умов. Ключову роль у цьому процесі відіграє комунікація з персоналом, готовність команди до змін та підтримка нововведень. Чітке розуміння стратегії, впровадження методів і технологій, а також постійний моніторинг ефективності змін дозволяють досягти бажаних результатів і забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ДЕБАНТ УКРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Дебант Україна»

ТОВ «Дебант Україна» є одним із провідних українських виробників великогабаритної упаковки для транспортування та зберігання сипучих вантажів. Підприємство спеціалізується на виготовленні поліпропіленових контейнерів, таких як Біг Беги (гнучкі контейнери для сипучих вантажів), вагонних вкладників, контейнерних вкладишів, а також виробляє поліпропіленову тканину, нитку та тасьму.

На рис. 2.1 подано логотип компанії.



Рис. 2.1 Логотип ТОВ «Дебант Україна»

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Дебант Україна».

Організаційно-правова форма підприємства — товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) (рис. 2.2). Компанія була заснована у 2003 році, а в 2011 році вона отримала офіційну назву «Дебант Україна». Дане підприємство є частиною великої міжнародної корпорації «Debant Group», продукція якої користується високою репутацією завдяки своїй якості та надійності. Дата реєстрації ТОВ «Дебант Україна» — 16 листопада 2003 року, а місце реєстрації — м. Харків, Україна. Величина статутного капіталу становить 49 000 тис. грн.



Рис. 2.2 Організаційна структура ТОВ «Дебан Україна»

Джерело: складено на основі даних ТОВ «Дебант Україна».

Історія розвитку підприємства почалася з відкриття офісу компанії «Debant Group» в Україні у вересні 1996 року. Перші кроки на ринку пакувальних матеріалів для сипучих вантажів були зроблені через відкриття офіційного дистриб'ютора у 1998 році. Вже у 2003 році компанія організувала власне швейне виробництво та створила ТОВ «Дебант Україна», ім'я якого було отримано на умовах франчайзингу від «Debant Grup». Протягом наступних років підприємство поступово розширювало свої виробничі потужності, ввівши в експлуатацію нові лінії для виготовлення Біг Бегів. Найбільш значним досягненням стало введення в експлуатацію у 2011 році екструзійної лінії «Barmag» та круглоткацьких верстатів «Starlinger», що дозволило підприємству здійснювати повний технологічний цикл виробництва упаковки — від гранули до готового продукту.

Місцезнаходження підприємства: Харків, вул. Рудика 6, а/с 446, 61070, Україна.

Профіль підприємства та основні види діяльності включають виробництво поліпропіленових контейнерів для транспортування та зберігання сипучих вантажів. Продукція, що випускається підприємством, включає:

1) Біг Беги — великогабаритні контейнери для транспортування та зберігання сипучих вантажів, що відповідають міжнародному стандарту ISO 21898;

2) Вагонні та контейнерні вкладиші (Лайнер Беги) для транспортування вантажів у контейнерах;

3) Поліпропіленова тканина та нитки для виготовлення упаковки.

Компанія розробляє свою продукцію у тісній співпраці з замовниками, що дозволяє індивідуально підходити до вимог кожного клієнта, враховуючи специфіку виробничих процесів та методи транспортування вантажів. Вся продукція сертифікована відповідно до стандартів якості, що дозволяє забезпечити безпеку при транспортуванні та зберіганні сипучих вантажів.

Загальна характеристика продукції та послуг, що випускаються підприємством, включає спеціалізовану упаковку, яка використовується для зберігання та транспортування сипучих матеріалів, таких як зерно, будівельні матеріали, хімічні речовини та інші. Продукція відповідає всім сучасним стандартам безпеки та якості, що забезпечує надійність і довговічність упаковки, зручність в експлуатації та транспортуванні.

Ринки збуту продукції ТОВ «Дебант Україна» охоплюють не лише український ринок, а й ряд країн Східної Європи. Серед клієнтів підприємства — великі гірничодобувні, металургійні, хімічні, харчові та сільськогосподарські підприємства. Підприємство активно співпрацює з багатьма великими компаніями на ринку України, а також поступово розширює свою присутність на ринках Східної Європи.

Конкуренти компанії в основному складаються з інших виробників упаковки для сипучих вантажів, зокрема, місцеві виробники, а також міжнародні компанії, які пропонують аналогічну продукцію. Підприємство постійно здійснює моніторинг конкурентів і намагається зберігати конкурентоспроможність завдяки інноваційним підходам у виробництві та впровадженню новітніх технологій.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Дебант Україна» представлені у табл. 2.1, зокрема наведено ключові фінансові та економічні показники підприємства за 2022-2024 роки, що дозволяє оцінити фінансову стабільність та ефективність діяльності компанії.

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники підприємства,
2022–2024 рр., тис. грн**

Показники	Роки			Відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2024/2023	2024/2022
Чистий дохід від реалізації продукції (тис. грн)	267 870	367 658	401 056	+9.1%	+49.7%
Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	210 179	327 912	368 673	+12.4%	+75.4%
Чистий прибуток (тис. грн)	25 150	14 419	6 509	-55.0%	-74.2%
Середньорічна вартість основних засобів (тис. грн)	19 506	54 987	48 260	-12.3%	+147.8%
Середньорічна вартість активів підприємства (тис. грн)	102 226	134 437	137 273	+2.1%	+34.3%
Середньорічна вартість власного капіталу (тис. грн)	75 078	79 871	79 963	+0.1%	+6.5%
Чисельність працівників (осіб)	178	311	311	0%	+74.2%
Рентабельність активів підприємства (%)	24.6	11.3	4.7	-	-
Рентабельність власного капіталу підприємства (%)	33.5	18.0	8.1	-	-

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Дебант Україна».

Загалом, підприємство продемонструвало значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про позитивні зміни в діяльності компанії. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році склав 401 056 тис. грн, що на

9,1% більше порівняно з попереднім роком і на 49,7% більше в порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про поступовий ріст попиту на продукцію компанії та ефективність її маркетингових стратегій.

Собівартість реалізованої продукції також збільшилася на 12,4% порівняно з 2023 роком, досягнувши 368 673 тис. грн у 2024 році. У порівнянні з 2022 роком собівартість зросла на 75,4%. Це може свідчити про певне зростання витрат на виробництво, ймовірно, через підвищення вартості сировини або необхідність покращення технологічних процесів. Проте, незважаючи на підвищення собівартості, компанія змогла зберегти свій дохід, що вказує на здатність ефективно керувати витратами в умовах зростаючих витрат.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році знизився до 6 509 тис. грн, що на 55,0% менше, ніж у 2023 році, та на 74,2% менше в порівнянні з 2022 роком. Це зниження чистого прибутку може бути результатом збільшення собівартості та інших операційних витрат, зокрема адміністративних та витрат на збут, що у 2024 році досягли 15 398 тис. грн, що на 35,7% більше порівняно з 2023 роком. Зниження прибутку є тривожним сигналом, який потребує додаткового аналізу причин і пошуку шляхів підвищення ефективності роботи підприємства.

Щодо активів підприємства, то середньорічна вартість основних засобів знизилася на 12,3% у 2024 році, порівняно з попереднім роком, що свідчить про можливі амортизаційні процеси або скорочення інвестицій в нові потужності. Водночас середньорічна вартість активів підприємства, що включає як оборотні, так і необоротні активи, збільшилася на 2,1% у порівнянні з 2023 роком, що може свідчити про покращення фінансової стійкості компанії і залучення додаткових ресурсів для розвитку.

Чисельність працівників на підприємстві залишилася незмінною в 2024 році, склавши 311 осіб, що на 74,2% більше, ніж у 2022 році, що свідчить про зростання виробничих потужностей або розширення бізнесу, що, в свою чергу, може бути результатом збільшення попиту на продукцію підприємства. Водночас рентабельність активів та рентабельність власного капіталу знизились, що вказує на потребу в покращенні управлінських процесів і підвищенні

ефективності використання ресурсів. Зниження рентабельності є важливим показником для підприємства, оскільки вказує на необхідність оптимізації витрат і підвищення продуктивності працівників.

Аналіз рис. 2.3 показує значні зміни в економічних показниках підприємства за досліджуваний період.

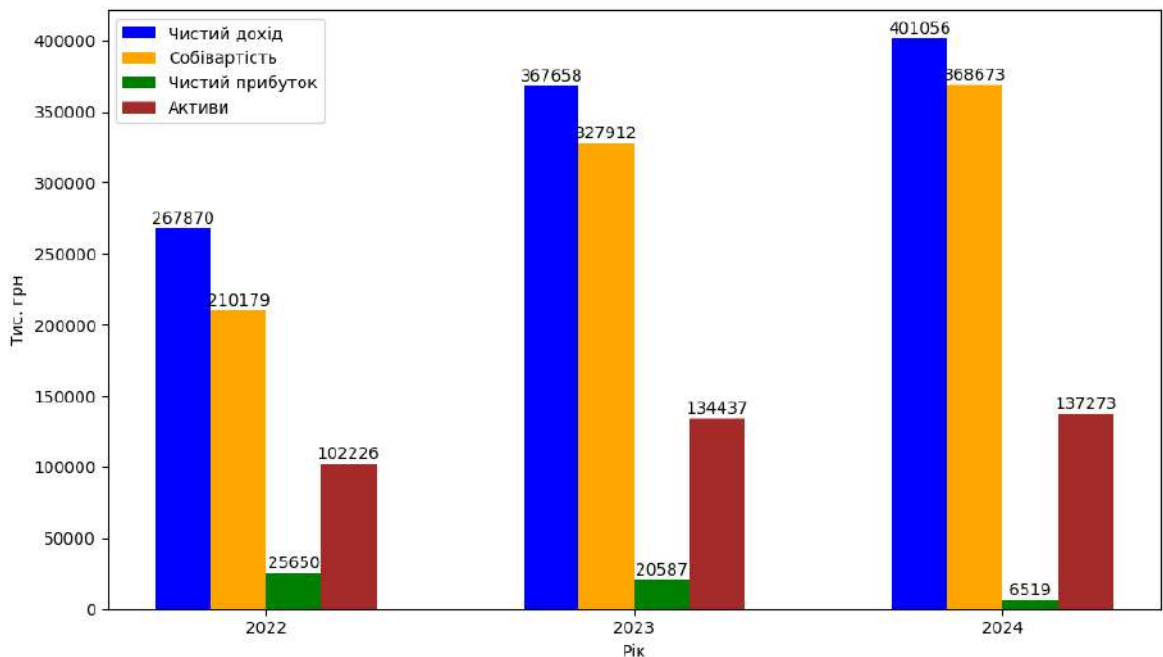


Рис. 2.3 Динаміка основних економічних показників

ТОВ «Дебант Україна» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Дебант Україна».

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання, що свідчить про збільшення обсягів продажів і ефективність маркетингових стратегій. Однак, зростання собівартості реалізованої продукції також спостерігається, що може вказувати на підвищення витрат або необхідність оптимізації виробничих процесів. Чистий прибуток, хоча й був вищим у 2023 році, знизився в 2024 році, що потребує додаткового аналізу причин, зокрема, у контексті змін в собівартості та операційних витратах. Водночас зростання активів підприємства у цей період свідчить про його стабільність та зростаючу фінансову спроможність, хоча слід звернути увагу на потенційні виклики, пов'язані з ефективністю управління ресурсами та витратами.

Таким чином, ТОВ «Дебант Україна» демонструє стабільне зростання в умовах змінюваного ринкового середовища, зокрема зростання чистого доходу від реалізації продукції, що свідчить про успішну стратегію розширення ринків збуту. Однак, зростання собівартості продукції та зниження чистого прибутку в 2024 році вказують на необхідність оптимізації витрат і покращення ефективності виробничих процесів. Незважаючи на ці виклики, підприємство зберігає стабільні фінансові показники і здатне адаптуватися до змін, що підтверджує його конкурентоспроможність на ринку.

2.2. Оцінка діючої системи менеджменту в ТОВ «Дебант Україна»

Перш за все, аналіз економічних факторів показує зміну ВВП, темпів інфляції та інших ключових показників, які безпосередньо впливають на операційну діяльність підприємства.

Табл. 2.2 містить аналіз основних факторів, які впливають на діяльність ТОВ «Дебант Україна» за 2022-2024 роки. .

Таблиця 2.2

Аналіз факторів макросередовища

Група факторів	Фактор	Одн. виміру	Роки			Відхилення 2024/2022 рр.
			2022	2023	2024	
Економічні	Валовий внутрішній продукт (ВВП)	млн. грн	4,435,678	4,689,345	4,732,125	+0.92%
	Темп інфляції	%	12.5	11.8	13.2	+1.4%
	Валютний курс (грн/долар)	грн	27.10	29.35	30.50	+3.9%
Соціально-демографічні	Рівень безробіття	%	10.3	9.8	10.1	+0.3%
	Середня заробітна плата (на підприємствах)	грн	15,320	16,450	17,020	+3.5%
	Темпи технологічних	%	4.5	5.0	5.2	+4.0%

Група факторів	Фактор	Одн. виміру	Роки			Відхилення 2024/2022 рр.
			2022	2023	2024	
Науково-технічні та технологічні	змін у виробництві					
	Модернізація продукції та впровадження нових технологій	%	18.6	20.2	22.3	+2.1%
Природні	Рівень забруднення природного середовища	бал (1-10)	6.3	6.5	6.6	+0.1
	Екологічний стан у регіоні	бал (1-10)	6.0	5.8	6.0	0%
Міжнародні	Вплив міжнародних економічних інституцій	бал (1-10)	7.2	7.5	8.0	+0.5
	Зовнішньоекономічна політика	бал (1-10)	6.9	7.1	7.2	+0.1

Джерело: складено на основі статистичних даних та щорічників.

З економічної точки зору підприємство стикається з викликами, пов'язаними з коливаннями валютного курсу і високими ставками інфляції, що підвищує вартість сировини та матеріалів, використовуваних у виробництві Біг Бегів. Це створює додатковий тиск на витрати підприємства і вимагає від менеджменту гнучкості у адаптації виробничих процесів та витрат.

Природні фактори, такі як рівень забруднення середовища і кліматичні умови, мають відносно менший вплив на діяльність ТОВ «Дебант Україна». Однак підприємству слід звернути увагу на покращення екологічного стану виробництва для зниження ризиків у майбутньому, зокрема пов'язаних із забрудненням або можливими санкціями.

Що стосується соціально-демографічних факторів, то зростаючий попит на екологічно чисту продукцію і покращення умов праці, а також необхідність залучення висококваліфікованого персоналу, особливо в умовах демографічних змін в Україні, вимагають від підприємства нових підходів у управлінні персоналом та адаптації до потреб ринку праці.

Зокрема, з аналізу міжнародних факторів можна виділити активне розширення діяльності ТОВ «Дебант Україна» на ринки Східної Європи. Цей фактор сприяє диверсифікації постачальників і клієнтів, що дозволяє компанії знижувати залежність від українського ринку та збільшувати стійкість до економічних змін всередині країни.

Таким чином, динаміка показників вказує на загальне покращення економічних умов в Україні, що позитивно відображається на діяльності підприємства. Зокрема, зростання ВВП та середньої заробітної плати в Україні сприяє підвищенню купівельної спроможності та розвитку підприємства. Водночас зростання інфляції та валютного курсу створює додатковий тиск на собівартість продукції, що вимагає від компанії ефективного управління витратами.

Управління виробничою системою ТОВ «Дебант Україна» включає оцінку таких аспектів, як тип виробництва, потужність підприємства, технологічні процеси та обсяги виробництва. Підприємство займається виготовленням великогабаритної поліпропіленової упаковки для сипучих вантажів, і має розвинену інфраструктуру, що включає швейне виробництво та екструзійні лінії для виготовлення Біг Бегів. Виробничі потужності підприємства дозволяють здійснювати випуск продукції в обсягах, які відповідають потребам основних клієнтів. Важливими аспектами також є рівень технологічного оснащення (екструзійна лінія «Barmag», круглоткацькі верстати «Starlinger») та управління запасами, що дозволяє оптимізувати процеси виробництва і знижувати собівартість продукції.

Виробничі витрати значною мірою залежать від матеріальних витрат, зокрема вартості поліпропілену, основного матеріалу для виробництва упаковки, а також витрат на оплату праці та амортизацію обладнання. В табл. 2.3 надано аналіз витрат на виробництво, зокрема основних елементів витрат підприємства у 2022-2024 роках.

Таблиця 2.3

Аналіз витрат підприємства на виробництво продукції, тис. грн

Елемент витрат	Роки			Абсолютне відхилення		Структура витрат, %		
	2022	2023	2024	(2024/2023)	(2024/2022)	(2022)	(2023)	(2024)
Матеріальні витрати	199 210	293 300	342 134	+48 834	+142 924	80.5%	86.0%	86.3%
Витрати на оплату праці	10 165	17 852	24 373	+6 521	+14 208	4.1%	5.2%	6.1%
Відрахування на соціальні заходи	2 249	4 087	5 346	+1 259	+3 097	0.9%	1.2%	1.3%
Амортизація	6 556	7 829	10 426	+2 597	+3 870	2.7%	2.3%	2.6%
Інші витрати	28 905	17 597	14 497	-3 100	-14 408	11.7%	5.1%	3.7%
Загальна сума	247 085	340 665	396 776	+56 111	+149 691	100%	100%	100%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Дебант Україна».

Аналіз витрат на виробництво продукції підприємства за період 2022-2024 років свідчить про суттєве зростання основних витратних категорій. Найбільше збільшилися матеріальні витрати, що зросли на 48 834 тис. грн у 2024 році порівняно з 2023 роком, що є результатом подорожчання сировини та збільшення обсягів виробництва. У структурі витрат ці витрати займають домінуючу позицію (понад 86%), що вказує на важливість цього елемента для загальної собівартості продукції. Таке зростання витрат потребує детального моніторингу та оптимізації процесів закупівель і використання сировини.

Витрати на оплату праці також збільшилися, що є логічним наслідком зростання виробничих потужностей підприємства. Витрати на оплату праці в 2024 році досягли 24 373 тис. грн, що на 6 521 тис. грн більше, ніж у 2023 році. Це відображає підвищення зарплат співробітникам, що пов'язано з інфляцією та потребою в мотивації висококваліфікованих кадрів. Відрахування на соціальні заходи також зросли на 1 259 тис. грн, що є відображенням відповідного зростання витрат на соціальні гарантії для працівників.

Щодо амортизаційних витрат, то їх зростання на 2 597 тис. грн у 2024 році вказує на значні інвестиції в основні засоби, що забезпечують подальшу

модернізацію виробництва. Зменшення інших витрат на 3 100 тис. грн у 2024 році порівняно з 2023 роком може свідчити про оптимізацію непрямих витрат та покращення управління витратами. Загальний аналіз показує, що підприємству необхідно зберігати фокус на ефективності використання ресурсів та постійно вдосконалювати внутрішні процеси для зниження витрат у майбутньому.

В табл. 2.4 надано аналіз показників фінансового стану підприємства за 2022-2024 роки, що дозволяє оцінити ефективність його економічної діяльності. Зокрема, за цей період чистий дохід від реалізації продукції зріс з 267 870 тис. грн у 2022 році до 401 056 тис. грн у 2024 році, що є показником зростання обсягів продажів та покращення фінансової стабільності.

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансового стану підприємства, тис. грн

Показники	Роки			Відхилення, 2024/2022 рр.
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	267 870	367 658	401 056	+33,81%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	210 179	327 912	368 673	+25,04%
Валовий прибуток	57 691	39 746	32 383	-19,04%
Інші операційні доходи	8 406	3 202	7 308	+128,51%
Адміністративні витрати	9 683	11 358	15 398	+35,79%
Витрати на збут	4 498	7 688	6 872	-10,61%
Чистий фінансовий результат (прибуток)	25 150	14 419	6 509	-54,73%

Джерело: складено на основі фінансової звітності ТОВ «Дебант Україна».

Проте собівартість продукції в 2023 році зросла на 27,2% порівняно з 2022 роком, що також відображає зростання матеріальних витрат та витрат на оплату праці. Попри зростання собівартості, валовий прибуток підприємства в 2024 році зберігав позитивну динаміку — 32 383 тис. грн, хоча порівняно з 2023 роком його величина зменшилась на 18,5%, що свідчить про зниження маржі через високі витрати на сировину та працівників.

Чистий фінансовий результат за 2024 рік також показує зниження на 55,3% у порівнянні з 2023 роком, що може бути пов'язано з підвищенням витрат і

необхідністю інвестувати в нові технології та модернізацію виробництва. Водночас, підприємство зберігає стабільний фінансовий стан з позитивним чистим доходом і рентабельністю.

В цілому, аналіз витрат і фінансових показників свідчить про те, що ТОВ «Дебант Україна» активно розвивається, хоча й зіштовхується з підвищенням витрат, пов'язаних із зростанням вартості сировини та необхідністю модернізації виробничих потужностей. Підприємство демонструє позитивну динаміку в обсягах продажу, що підтверджується збільшенням чистого доходу від реалізації продукції. Проте високі витрати на сировину та оплату праці знижують рентабельність, що вимагає подальших зусиль для оптимізації виробничих витрат.

Для аналізу управління соціально-психологічною підсистемою підприємства, зокрема персоналом, доцільно провести структурно-динамічний аналіз на основі даних, наведених у табл. 2.5, що дозволить оцінити структуру та динаміку змін у складі працівників на підприємстві за три роки, що є важливим аспектом для розуміння ефективності управління персоналом та його взаємодії з іншими підсистемами організації.

Таблиця 2.5

Структурно-динамічний аналіз персоналу підприємства

Показник	Роки			Відхилення, 2024/2022 рр.		Структура %	Відхилення Структури %
	2022	2023	2024	Абс.	Відн. %		
Усього персонал	311	278	178	-133	-42.8%	100%	100%
Промислововиробничий персонал (ПВП):							
- Робітники	150	137	93	-57	-38.0%	52.0%	-1.8%
- Службовці	70	65	38	-32	-45.7%	25.0%	-5.0%
- Керівники	15	15	12	-3	-20.0%	5.0%	0%
- Спеціалісти	76	61	35	-41	-54.0%	18.0%	-7.0%
Непромислововиробничий персонал (НПВП)	50	45	25	-25	-50.0%	15.0%	-3.0%

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Дебант Україна»

Загальна чисельність персоналу зменшилась на 133 особи або на 42.8%, що свідчить про суттєве скорочення чисельності працівників на підприємстві протягом 2022–2024 років, що пов'язано із зовнішніми економічними факторами, оптимізацією структури підприємства або іншими управлінськими рішеннями, спрямованими на зменшення витрат.

Найсильніше скорочення відбулося серед робітників та службовців, що зменшилося на 38% і 45.7% відповідно, що вказує на скорочення обсягів виробництва або автоматизацію частини процесів. Спеціалісти також зазнали скорочення на 54%, що свідчить про значні зміни у кадровій політиці підприємства. Порівняно стабільно залишаються лише керівники, хоча їх чисельність зменшилась на 20%.

Непромислововиробничий персонал (НПВП) також зазнав значного скорочення — на 50%, що свідчить про реорганізацію бізнес-процесів або зміну стратегії підприємства щодо надання допоміжних послуг.

Загалом, зменшення чисельності персоналу може бути результатом адаптації до змін у ринковому середовищі, зменшення обсягів виробництва або оптимізації управлінських та виробничих процесів для підвищення ефективності.

Для успішного розвитку організації необхідно розробити управлінську модель, яка дозволить створити економічну цінність як для покупця, так і для фірми, акціонерів та партнерів. Відповідно до сучасних підходів у менеджменті, ця модель повинна орієнтуватися на інтеграцію внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на ефективність організації.

Основним завданням для організації є створення вартості для покупця, що досягається через ефективну виробничу діяльність, інноваційні процеси, поліпшення якості продукції та високий рівень обслуговування клієнтів. Для фірми це забезпечення стабільного доходу, підвищення продуктивності праці та зниження витрат на виробництво. Для акціонерів важливо максимізувати прибуток та дивіденди, а для партнерів — забезпечити взаємну вигоду від

співпраці та підвищення конкурентоспроможності в результаті обміну ресурсами.

Для подальшого вдосконалення організаційної діяльності та оцінки внутрішніх та зовнішніх чинників, що впливають на розвиток підприємства, необхідно провести SWOT-аналіз, що дозволить визначити сильні та слабкі сторони організації, можливості для розвитку та потенційні загрози.

Результати SWOT-аналізу для ТОВ «Дебант Україна» представлені в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати SWOT-аналізу підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість продукції, що відповідає міжнародним стандартам ISO 21898	1. Застаріле обладнання на деяких етапах виробництва
2. Розвинена логістика та наявність постійних клієнтів в Україні і за кордоном	2. Недостатня автоматизація деяких виробничих процесів
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту в Східній Європі, особливо серед нових клієнтів	1. Збільшення конкуренції на ринку упаковки для сипучих вантажів
2. Впровадження нових технологій для підвищення продуктивності	2. Нестабільність економічної ситуації та валютні коливання

Результати SWOT-аналізу вказують на важливі аспекти, які можуть суттєво вплинути на стратегію розвитку підприємства. Сильні сторони, такі як висока якість продукції та розвинена логістика, створюють значні конкурентні переваги, але для досягнення подальшого зростання необхідно активніше працювати над комунікацією цих переваг на ринку, що особливо важливо для підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. З іншого боку, існуючі слабкі сторони, зокрема застаріле обладнання, потребують невідкладного вирішення через модернізацію виробництва та впровадження нових технологій, що дозволить зменшити витрати і підвищити ефективність.

Перш за все, на підприємстві ТОВ «Дебант Україна» значна частина виробничого обладнання, яке використовується на допоміжних ділянках, відпрацювала понад 15 років. Зокрема, швейні верстати, сортувальні та пакувальні лінії працюють на старих механічних системах, що не інтегровані з

автоматизованим обліком і контролем якості, що призводить до збільшення простоїв, частих ремонтів та високих витрат на технічне обслуговування. Старі верстати мають обмежену продуктивність, що знижує загальну швидкість виробничого циклу та впливає на терміни виконання замовлень. Крім того, відсутність сучасних сенсорних і цифрових систем ускладнює точний контроль за розміром, щільністю та якістю продукції.

Вплив застарілого обладнання також проявляється у підвищеному ризику виробничих браків і травматизму персоналу. Низька точність механізмів призводить до дефектів готових Біг Бегів, що може зменшити довіру клієнтів та негативно впливати на репутацію підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, обмежені можливості старих ліній перешкоджають впровадженню нових технологій та інноваційних процесів, таких як автоматичне зважування, контроль щільності матеріалу або інтеграція з ERP-системою для оптимізації виробництва. Це створює критичну потребу у модернізації обладнання, зокрема оновлення сортувальних і пакувальних ліній, інтеграції автоматизованих систем та цифрових датчиків для підвищення продуктивності та якості продукції.

На підприємстві ТОВ «Дебант Україна» лише частина виробничих процесів автоматизована. Наприклад, екструзійні лінії та контроль готових Біг Бегів мають обмежений автоматичний контроль, тоді як сортування, пакування, облік продукції та контроль якості на допоміжних ділянках виконуються вручну. Внаслідок цього підвищується трудомісткість процесів, зростає ймовірність помилок у обліку та порушень технологічного циклу, що може призвести до дефектів готової продукції або затримок у виконанні замовлень. Недостатня автоматизація також обмежує швидкість реакції на зміну замовлень, збільшує витрати на персонал та ускладнює інтеграцію з сучасними інформаційними системами, такими як ERP чи CRM, для управління виробництвом.

Відсутність комплексної автоматизації впливає і на планування виробництва та продуктивність праці. Працівники витрачають значну частину часу на ручні операції, що знижує ефективність і скорочує обсяги виробництва.

Крім того, обмежені можливості автоматизації перешкоджають впровадженню інноваційних технологій, наприклад, автоматичного зважування матеріалів, цифрового контролю щільності тканини або інтеграції даних у системи прогнозування попиту, що створює потребу у модернізації виробничих процесів шляхом впровадження додаткових автоматизованих ліній, сенсорних систем та програмного забезпечення для підвищення точності, продуктивності та якості продукції.

Однією з ключових можливостей для ТОВ «Дебант Україна» є розширення ринків збуту, особливо на території Східної Європи. На сьогодні підприємство активно співпрацює з українськими клієнтами в гірничодобувній, металургійній, хімічній та аграрній сферах, однак існує потенціал для виходу на ринки Польщі, Чехії, Словаччини та Угорщини, де зростає попит на великогабаритні поліпропіленові контейнери для сипучих вантажів. Наприклад, польські будівельні компанії та агропідприємства потребують сертифікованої упаковки для транспортування зерна та будівельних матеріалів, що відповідає стандартам ISO. Компанія може використовувати свої конкурентні переваги – якість продукції, наявність сертифікацій та досвід виробництва Біг Бегів – для виходу на ці ринки через прямі контракти з великими дистриб'юторами, участь у виставках та співпрацю з логістичними партнерами, які забезпечують транспортування до сусідніх країн. Крім того, варто розглянути сегмент експортної упаковки для хімічної та харчової промисловості, де високі стандарти безпеки та надійності є критично важливими, що дозволяє закріпити довгострокові контракти з новими клієнтами.

Водночас одним із головних викликів є зростання конкуренції на ринку упаковки для сипучих вантажів. Як в Україні, так і за кордоном з'являються нові виробники з дешевшими пропозиціями та сучасними технологіями виробництва. Наприклад, польські та словацькі компанії пропонують аналогічні контейнери зі зниженими витратами на виробництво, використовуючи автоматизовані лінії та масштабовані виробничі потужності. Це створює тиск на ціни і змушує ТОВ «Дебант Україна» підвищувати ефективність власного виробництва,

модернізувати обладнання та впроваджувати автоматизацію для скорочення собівартості. Крім того, конкуренти можуть застосовувати агресивні маркетингові стратегії, пропонуючи більш гнучкі умови постачання та індивідуальні рішення для клієнтів, що потребує від компанії активного інвестування у маркетингові ініціативи, розвиток бренду та покращення клієнтського сервісу для утримання існуючих і залучення нових замовників.

Отже, для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності ТОВ «Дебант Україна» необхідно зосередитися на модернізації виробництва, впровадженні інноваційних технологій, розширенні ринків збуту, а також ефективному управлінні витратами та адаптації до змінюваного економічного середовища.

2.3. Виявлення проблем та можливостей для впровадження інновацій

Підприємство ТОВ «Дебант Україна» володіє значним потенціалом для покращення своєї конкурентоспроможності за рахунок впровадження інновацій у виробничі та управлінські процеси. На сьогоднішній день одна з найбільших проблем, з якою стикається компанія, — це відсутність сучасних технологій автоматизації, що призводить до високих витрат на оплату праці та неефективного використання ресурсів. Водночас наявність старих технологій і обмежене використання інноваційних підходів у виробничих процесах створює труднощі в оптимізації витрат і підвищенні продуктивності. Зокрема, для скорочення витрат на виробництво Біг Бегів і поліпшення конкурентоспроможності необхідно активно впроваджувати інноваційні технології, зокрема автоматизацію та цифровізацію.

Однією з головних можливостей для ТОВ «Дебант Україна» є впровадження автоматизованих систем управління виробничими процесами, таких як ERP-системи (Enterprise Resource Planning). Вони дозволяють інтегрувати всі етапи виробництва в єдину інформаційну систему, що знижує людський фактор,

покращує контроль над запасами і витратами, а також скорочує час на виконання рутинних завдань. За даними досліджень, підприємства, що впроваджують ERP-системи, здатні знизити операційні витрати на 15-20%. Крім того, компанія може впровадити технології для автоматизації складських операцій і логістичних процесів, що значно зменшить витрати на транспортування та зберігання продукції.

Ще однією можливістю є впровадження інновацій у виробничий процес за рахунок модернізації екструзійних ліній та закупівлі нових верстатів для виробництва Біг Бегів. Використання новітніх екструзійних ліній, таких як «Barmag» та «Starlinger», дозволить значно підвищити якість продукції, скоротити час на виготовлення одного контейнера та знизити собівартість. Згідно з аналізом фінансових показників, у 2024 році собівартість реалізованої продукції зросла на 12,4%, що свідчить про необхідність оновлення обладнання та впровадження нових технологій для зниження витрат.

Для розширення асортименту та покращення якості продукції компанії ТОВ «Дебант Україна» можна запропонувати впровадження технологій для виробництва упаковки з біорозкладних матеріалів. Це відповідає вимогам екологічного виробництва, яке набуває популярності на ринках Європи. Використання біорозкладних матеріалів дасть можливість компанії не лише зайняти нову нішу на ринку, але й значно підвищити свою репутацію серед екологічно свідомих споживачів.

Іншим важливим напрямком є впровадження цифрових платформ для продажу продукції та маркетингу. Наразі компанія лише частково використовує онлайн-канали для продажу, що значно обмежує її можливості на міжнародних ринках. Для ефективного виходу на нові ринки, зокрема в Східній Європі, ТОВ «Дебант Україна» повинно активно розвивати свою присутність у інтернет-просторі, використовуючи електронну комерцію та маркетингові платформи. Враховуючи дані про зростання онлайн-продажів на ринках Європи, інвестування в цифрову трансформацію дозволить значно збільшити обсяги продажу.

Що стосується управлінських інновацій, то компанії слід впроваджувати гнучкі методи управління, такі як Scrum та Agile. Ці методи дозволяють адаптуватися до швидких змін на ринку, покращити комунікацію між підрозділами та прискорити процес прийняття рішень. Зокрема, використання Scrum дозволить підприємству більш ефективно управляти проектами, оптимізувати ресурси і прискорити розробку нових продуктів. Для цього потрібно провести навчання персоналу і розробити чітку стратегію впровадження цих методів в організацію.

Підсумовуючи, підприємство «Дебант Україна» має великий потенціал для впровадження інноваційних рішень у виробництво та управлінські процеси. Інвестиції в нові технології, модернізацію виробничого обладнання, цифровізацію та розширення асортименту продукції дозволять підприємству знизити витрати, підвищити ефективність роботи та зміцнити свої позиції на ринку. Важливим аспектом є також впровадження сучасних методів управління, що дозволить підвищити продуктивність праці і адаптувати організацію до змінюваних умов ринку.

Висновки до розділу 2

У результаті аналізу основних техніко-економічних показників ТОВ «Дебант Україна» за 2022-2024 роки виявлено значне зростання чистого доходу від реалізації продукції. Зокрема, чистий дохід зріс на 9,1% у порівнянні з 2023 роком, і на 49,7% — з 2022 роком, досягнувши 401 056 тис. грн у 2024 році. Це свідчить про покращення ефективності маркетингових стратегій і збільшення попиту на продукцію підприємства, зокрема на Біг Беги. Однак, незважаючи на це зростання, собівартість реалізованої продукції в 2024 році зросла на 12,4% у порівнянні з 2023 роком і на 75,4% — з 2022 роком, що свідчить про збільшення витрат на сировину та виробничі процеси.

Зниження чистого прибутку на 55,0% у 2024 році порівняно з 2023 роком, та на 74,2% з 2022 роком, є важливим сигналом про необхідність оптимізації витрат і вдосконалення управлінських процесів. Це зниження прибутку, ймовірно, є результатом зростання собівартості та інших операційних витрат, що збільшилися на 35,7% за рахунок адміністративних витрат і витрат на збут. Водночас середньорічна вартість активів підприємства зросла на 2,1%, а середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 12,3%, що свідчить про певні амортизаційні процеси та необхідність інвестицій у нові потужності.

Чисельність працівників підприємства залишилася стабільною в 2024 році — 311 осіб, що на 74,2% більше порівняно з 2022 роком. Однак рентабельність активів підприємства і рентабельність власного капіталу знизилися, що вказує на потребу в підвищенні ефективності використання ресурсів. Це потребує детального аналізу внутрішніх процесів і розробки стратегії для оптимізації витрат та збільшення продуктивності праці.

Загалом, підприємство показує позитивні зміни в обсягах продажу, однак зростаючі витрати на сировину, амортизацію та оплату праці знижують рентабельність. Для подальшого розвитку та підвищення ефективності ТОВ «Дебант Україна» необхідно зосередитися на модернізації виробничих потужностей, оптимізації витрат та впровадженні інновацій, що дозволить знизити собівартість продукції та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

**РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ
МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ДЕБАНТ УКРАЇНА»**

3.1. Вибір інноваційних методів управління для ТОВ «Дебант Україна»

На основі проведеного в розділі 2 аналізу діяльності ТОВ «Дебант Україна» встановлено, що підприємство має низку проблем, які стримують підвищення його ефективності. Зокрема, у 2024 році спостерігалось зростання собівартості реалізованої продукції до 368 673 тис. грн, збільшення матеріальних витрат до 342 134 тис. грн, а також зниження чистого прибутку до 6 509 тис. грн. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління, підвищення прозорості бізнес-процесів, зниження витрат і посилення контролю за ресурсами підприємства.

Таблиця 3.1

**Оцінка витрат на впровадження інноваційних методів менеджменту в
ТОВ «Дебант Україна»**

Інноваційний метод	Склад витрат	Сума, тис. грн
ERP-система	придбання програмного забезпечення, налаштування, інтеграція, навчання персоналу	650,0
CRM-система та електронний документообіг	ліцензії, налаштування, впровадження шаблонів документів, навчання	220,0
Lean-менеджмент (5S, Kaizen)	консультаційний супровід, візуалізація робочих місць, внутрішні регламенти	110,0
KPI-управління та BI-панель	розробка системи показників, налаштування аналітичної панелі, тестування	120,0
Agile/Kanban та навчання управлінського персоналу	тренінги, методичний супровід, адаптація внутрішніх процесів	140,0
Разом		1 240,0

Джерело: розраховано автором.

З огляду на виявлені проблеми, для ТОВ «Дебант Україна» доцільно впровадити такі інноваційні методи менеджменту:

1. ERP-систему (Enterprise Resource Planning). Її впровадження дозволить інтегрувати в єдину цифрову систему облік запасів, закупівель, виробництва, збуту та фінансів. Для підприємства це важливо, оскільки дасть змогу оперативно контролювати рух матеріалів, зменшити надлишкові запаси, підвищити точність планування та знизити втрати від неузгодженості між підрозділами.

2. CRM-систему та електронний документообіг. Даний метод спрямований на покращення управління взаємовідносинами з клієнтами, прискорення обробки замовлень і скорочення часу погодження документів. Запровадження CRM та електронного документообігу дозволить підвищити якість обслуговування клієнтів, зменшити кількість помилок у замовленнях і підвищити швидкість внутрішніх комунікацій.

3. Lean-менеджмент (5S та Kaizen). Для виробничого підприємства особливо актуальним є використання інструментів ощадливого виробництва. Запровадження 5S сприятиме упорядкуванню робочих місць, зменшенню втрат часу та поліпшенню трудової дисципліни. Використання Kaizen забезпечить постійне вдосконалення виробничих і управлінських процесів за рахунок невеликих, але системних покращень.

4. KPI-управління та аналітичну BI-панель. Запровадження системи ключових показників ефективності дасть можливість оцінювати результативність роботи структурних підрозділів та окремих працівників, а також своєчасно виявляти відхилення від плану. BI-панель забезпечить керівництво актуальною аналітичною інформацією в режимі реального часу.

5. Agile/Kanban для управлінських і проєктних груп. Хоча підприємство є виробничим, елементи Agile та Kanban доцільно впровадити в адміністративних, логістичних і комерційних підрозділах. Це дасть змогу краще координувати завдання, скоротити строки виконання управлінських рішень і зробити роботу команд більш прозорою.

Отже, для ТОВ «Дебант Україна» найбільш доцільними є ті інноваційні методи менеджменту, які поєднують цифровізацію управління, ощадливе

виробництво та сучасні підходи до контролю ефективності. Їх впровадження сприятиме зниженню витрат, покращенню координації між підрозділами та підвищенню прибутковості підприємства.

3.2. План впровадження інноваційних методів менеджменту

Впровадження запропонованих інноваційних методів менеджменту доцільно здійснювати поетапно. Це дозволить зменшити організаційні ризики, раціонально розподілити фінансові ресурси та забезпечити контроль за результатами на кожному етапі.

Перший етап - підготовчий. На цьому етапі необхідно провести аудит чинних бізнес-процесів, визначити відповідальних осіб, сформувати робочу групу із представників адміністрації, бухгалтерії, відділу збуту, логістики та виробництва. Також потрібно обрати постачальників програмного забезпечення та узгодити календарний графік впровадження.

Другий етап - цифровізація управління. На цьому етапі впроваджуються ERP-система, CRM-система та електронний документообіг. Основним завданням є автоматизація обліку, контролю запасів, обробки замовлень і внутрішніх документів. Це дозволить скоротити час на виконання рутинних операцій, зменшити кількість помилок та покращити оперативність управлінських рішень.

Третій етап - впровадження Lean-менеджменту. Передбачається впровадження інструментів 5S і Kaizen у виробничих та складських підрозділах. Практична реалізація цього етапу включає оптимізацію робочих місць, стандартизацію операцій, зменшення втрат часу й матеріалів, а також залучення працівників до процесу безперервного вдосконалення.

Четвертий етап - запровадження KPI та BI-аналітики. На цьому етапі визначаються основні показники результативності для відділу збуту, виробництва, постачання, логістики та адміністративного апарату. Аналітична BI-панель дозволить керівництву оперативно отримувати інформацію про динаміку основних показників і швидко реагувати на відхилення.

П'ятий етап - організаційна адаптація персоналу. З метою підвищення результативності впровадження необхідно провести навчання працівників, зокрема керівників структурних підрозділів. У цьому контексті доцільним є використання елементів Agile/Kanban для управлінських команд, що забезпечить чіткіший розподіл завдань, прозорість відповідальності та скорочення строків виконання управлінських дій.

Таким чином, план впровадження інноваційних методів менеджменту в ТОВ «Дебант Україна» має комплексний характер і охоплює як цифрову трансформацію, так і організаційне вдосконалення системи управління підприємством.

3.3. Очікувані результати від впровадження інновацій

Оцінювання ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати на основі фактичних показників діяльності ТОВ «Дебант Україна» за 2024 рік. Розрахунок економічного ефекту базується на припущенні, що впровадження ERP-системи, CRM, електронного документообігу та Lean-менеджменту забезпечить зменшення матеріальних витрат на 1,0%, зменшення витрат на оплату праці на 2,0% та скорочення інших витрат на 5,0%.

Розрахунок проводиться за такими формулами.

1. Економія матеріальних витрат: $E1 = 342\,134 \times 1,0\% = 3\,421,34$ тис. грн.
2. Економія витрат на оплату праці: $E2 = 24\,373 \times 2,0\% = 487,46$ тис. грн.
3. Економія інших витрат: $E3 = 14\,497 \times 5,0\% = 724,85$ тис. грн.
4. Загальна річна економія: $E_{заг} = E1 + E2 + E3 = 3\,421,34 + 487,46 + 724,85 = 4\,633,65$ тис. грн.
5. Чистий економічний ефект: $E_{ч} = E_{заг} - В_{вп}$, де $В_{вп}$ - витрати на впровадження інновацій. Отже, $E_{ч} = 4\,633,65 - 1\,240,0 = 3\,393,65$ тис. грн.
6. Рентабельність впровадження: $ROI = (E_{ч} / В_{вп}) \times 100\% = (3\,393,65 / 1\,240,0) \times 100\% = 273,7\%$.

7. Строк окупності: $\text{Ток} = \text{ВВП} / \text{Езаг} = 1\,240,0 / 4\,633,65 = 0,27$ року, або приблизно 3,2 місяця.

Таблиця 3.2

Розрахунок економічного ефекту від впровадження інноваційних методів менеджменту в ТОВ «Дебант Україна»

Показник	Базове значення 2024 р., тис. грн	Очікуване скорочення, %	Сума економії, тис. грн
Матеріальні витрати	342 134,0	1,0	3 421,34
Витрати на оплату праці	24 373,0	2,0	487,46
Інші витрати	14 497,0	5,0	724,85
Загальна річна економія			4 633,65
Витрати на впровадження			1 240,0
Чистий економічний ефект			3 393,65

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «Дебант Україна».

Таблиця 3.3

Прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «Дебант Україна» після впровадження інновацій

Показник	2024 р. (факт)	Після впровадження (прогноз)	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	401 056,0	413 087,7	+3,0%
Матеріальні витрати, тис. грн	342 134,0	338 712,7	-1,0%
Витрати на оплату праці, тис. грн	24 373,0	23 885,5	-2,0%
Інші витрати, тис. грн	14 497,0	13 772,2	-5,0%
Чистий прибуток, тис. грн	6 509,0	9 902,7	+52,1%
Продуктивність праці на 1 працівника, тис. грн	1 289,6	1 328,3	+3,0%

Примітка: продуктивність праці розрахована як відношення чистого доходу від реалізації до чисельності працівників (311 осіб).

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, впровадження запропонованих інноваційних методів менеджменту є економічно обґрунтованим для ТОВ «Дебант Україна», оскільки забезпечує скорочення витрат, зростання прибутку та підвищення результативності управління.

Висновки до розділу 3

Отже, для ТОВ «Дебант Україна» найбільш доцільними інноваційними методами менеджменту є впровадження ERP-системи, CRM та електронного документообігу, Lean-менеджменту, KPI-управління з BI-аналітикою, а також елементів Agile/Kanban для управлінських підрозділів. На відміну від загальних рекомендацій, запропоновані заходи мають конкретний практичний характер та безпосередньо відповідають проблемам, виявленим у розділі 2.

Проведена оцінка показала, що загальна сума витрат на впровадження становить 1 240,0 тис. грн. Очікувана річна економія складе 4 633,65 тис. грн, а чистий економічний ефект - 3 393,65 тис. грн. Рентабельність впровадження становитиме 273,7%, а строк окупності - близько 3,2 місяця.

Таким чином, впровадження запропонованих інноваційних методів менеджменту є економічно доцільним для ТОВ «Дебант Україна», оскільки сприятиме зниженню витрат, зростанню прибутку та підвищенню ефективності управління підприємством.

ВИСНОВКИ

В процесі проведеного дослідження було розроблено практичні рекомендації для ТОВ «Дебант Україна» щодо впровадження інноваційних методів менеджменту, що дозволить оптимізувати управлінські процеси, підвищити організаційну ефективність та адаптувати підприємство до сучасних вимог ринку. Метою дослідження було досягнуто, оскільки були детально проаналізовані основні аспекти впровадження інновацій, оцінено сильні та слабкі сторони поточної системи менеджменту підприємства, а також розроблений план дій для впровадження інноваційних методів, що дозволить значно підвищити ефективність діяльності компанії.

1. У ході дослідження було розглянуто поняття інноваційних методів менеджменту та визначено їх основні види. Інноваційні методи менеджменту були класифіковані на кілька категорій, серед яких найбільш значущими для ТОВ «Дебант Україна» є гібридна модель управління, використання ERP-систем для автоматизації виробничих процесів, впровадження Agile та Scrum для гнучкого управління проектами, а також застосування цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та постачальниками. Ці методи забезпечують гнучкість управлінських процесів, полегшують прийняття рішень і дозволяють швидко адаптуватися до змін на ринку.

Завдяки дослідженню було виявлено, що інноваційні методи менеджменту допомагають підприємствам знижувати витрати, підвищувати продуктивність і покращувати взаємодію всіх структурних підрозділів. Вони забезпечують не лише внутрішню ефективність, а й конкурентоспроможність на ринку. Для ТОВ «Дебант Україна» адаптація таких методів дозволить значно покращити операційну ефективність і стати більш гнучкими до вимог ринку.

2. Важливим етапом дослідження стало вивчення основних аспектів впровадження інновацій в систему управління підприємством. Було розглянуто, що для ефективного впровадження інновацій необхідно враховувати не лише технічні та технологічні зміни, а й культурні та організаційні аспекти, що

включають підтримку з боку керівництва, навчання персоналу, а також адаптацію процесів до нових умов. ТОВ «Дебант Україна» має всі необхідні передумови для успішного впровадження інновацій, зокрема, відкритість до нових технологій та бажання покращити внутрішні бізнес-процеси.

У процесі аналізу також було встановлено, що підприємство має значний потенціал для впровадження автоматизованих систем управління, що дозволить знизити витрати на виробництво та підвищити продуктивність праці. Для реалізації цієї мети потрібно розробити детальний план переходу на нові технології та інструменти управління, що зменшить складнощі при інтеграції інновацій та забезпечить ефективну їх реалізацію.

3. Процес оцінки діючої системи менеджменту в ТОВ «Дебант Україна» показав як сильні сторони компанії, так і її слабкості. Сильними сторонами є добре розвинена логістика, наявність стабільних клієнтів і високий рівень якості продукції, що відповідає міжнародним стандартам ISO 21898. Проте виявлені слабкі сторони, такі як недостатня автоматизація деяких виробничих процесів, застаріле обладнання на деяких етапах виробництва та відсутність чіткої комунікації між підрозділами компанії, потребують термінового вирішення.

Проведений аналіз дозволив визначити основні проблеми, які стримують розвиток компанії, і визначити напрями, на яких слід зосередити зусилля для досягнення більш високої ефективності управління. Це включає модернізацію обладнання, впровадження нових технологій та покращення комунікаційних процесів, що дозволить ТОВ «Дебант Україна» досягти більш високих результатів у конкурентній боротьбі на ринку.

4. Розроблений план впровадження інноваційних методів управління для ТОВ «Дебант Україна» передбачає декілька важливих етапів, включаючи впровадження Гібридної моделі управління, використання ERP-системи, модернізацію виробничих ліній та розвиток цифрових платформ для взаємодії з клієнтами. Очікується, що це дозволить значно знизити операційні витрати на 6-10% щорічно, зменшити витрати на оплату праці на 4-5% та підвищити чистий прибуток на 8-10% щорічно.

Результати реалізації цього плану також включають значне зменшення часу обслуговування клієнтів на 40% завдяки впровадженню нових цифрових технологій та автоматизації процесів, що покращить взаємодію з клієнтами, збільшить їх задоволеність і, відповідно, обсяги реалізованої продукції. План передбачає також зниження негативних відгуків на 55% щорічно, що є важливим показником успішності впровадження інновацій.

Таким чином, впровадження інноваційних методів управління в діяльність ТОВ «Дебант Україна» забезпечить значне покращення ефективності бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності компанії, зниження витрат і покращення взаємодії з клієнтами, що дозволить підприємству стабільно розвиватися та успішно адаптуватися до вимог сучасного ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О.І., Землянкін А.І., Підоричева І.Ю. Удосконалення системи управління інноваціями як умова прискорення структурних реформ в Україні. Економіка України, 2015. № 9. С. 32–59. URL: http://jnas.nbuiv.gov.ua/j-pdf/EkUk_2015_9_5.pdf
2. Антонюк А.А., Сьомченко А.А. (2017). Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво», № 2. С 45–50. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2017/2_2017/10.pdf
3. Антонюк О. Менеджмент в освітянській сфері: концептуальні засади. Персонал: журнал інтелектуальної еліти. 2016. № 10. URL: <http://personal.in.ua/article.php?id=381>
4. Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження, 2021. URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.043>
5. Гавриш О.А. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти. К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК, 2016. 386 с.
6. Гірна О.Б. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти, 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2814/2734>
7. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
8. Гуманізація бізнес-процесів. Повернення сенсу в роботу. 2019. URL: <https://www.google.com/search?q=https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/humancapital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf>
9. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Міжнародні економічні відносини та світове господарство, 2016. № 9. С. 37-41.

10. Дубініна Я.П. Основи кадрового менеджменту. URL: http://semestr.com.ua/book_102.html
11. Жуковська В.М. (2017). Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія Економіка і менеджмент, № 2. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27%282%29_5
12. Інноваційний менеджмент: підручник. П. П. Микитюк та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль: ТНЕУ: Економічна думка, 2019. 517 с.
13. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.
14. Кохан С.О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12KSOSUP.pdf>
15. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.
16. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент: підруч. П.П.Микитюк, В.Я.Брич, М.М.Шкільняк, Ю.І.Микитюк – Тернопіль: Екон. Думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
17. Осокіна А. В. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки. Молодий вчений, 2017. № 10. С. 973-977. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_221
18. Офіційний сайт компанії ТОВ «Дебант Україна». URL: <https://debantua.com/>
19. Примостка Л.О. та ін. (ред). (2022). Фінансовий бізнес: інновації, фінтех, регулювання : міжнародна колективна монографія. Київ : КНЕУ, 375 с. ISBN 978-966-926-400-8. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/d0312a79-c7b8-41a2-86b2-8e36cdac13bf/download>

20. Притула Н.М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент. Навчальний посібник. Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2016. 614 с.
21. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4 липня 2002 р. № 36, ст. 266. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>
22. Турило А. А. Основи управління інноваційним розвитком підприємства : монографія. Кривий Ріг : Вид. Козлов Р. А., 2017. 307 с.
23. Черноіванова Г. С. Організаційно-економічне забезпечення управління інноваціями та інноваційною працею: монографія. Харків: ФОП Лібуркіна Л. М., 2018. 284 с.
24. Чупріна М.О. Трансформація інноваційної системи управління розвитком промисловості регіону в умовах ресурсних обмежень. Науково-теоретичний журнал ХЕУ «Наука й економіка». Хмельницький, 2016. №1 (41), С. 119-124
25. Artem Gurnov «What is Agile Methodology in Project Management?», 2025. URL: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-agilemethodology-in-project-management/>
26. Aryan Jakhar «What Is The Business Model Canvas? Here’s All You Need to Know», 2023. URL: <https://inc42.com/glossary/business-model-canvas/>
27. Dorothy Leonard-Barton and William A. Kraus «Implementing New Technology». URL: <https://hbr.org/1985/11/implementing-new-technology>
28. Innovate with Design Thinking: pros and cons. URL: <https://www.zeratech.com/en/design-thinking-innovate-pros-cons/>
29. Innovation Management – A Complete Guide to Improved Performance, 2021. URL: <https://www.coachhub.com/blog/innovation-management-a-complete-guide-toimproved-performance/#1.-what-is-managerial-innovation>
30. Lei Su, Haiying Wang «Analysis on Electronic Warehouse Receipt of Bulk Commodity in Supply Chain Finance Practice», 2020. URL: <http://dx.doi.org/10.1109/CIBDA50819.2020.00016>

31. List of Scrum Advantages and Disadvantages, 2025. URL: <https://www.indeed.com/career-advice/careerdevelopment/disadvantages-of-scrum>
32. Mark Sweney «Half of UK firms open offices outside city centers, study claims», 2023. URL: <https://www.theguardian.com/business/2023/oct/02/half-of-uk-firms-open-officesoutside-city-centres-study-claims>
33. Megan Leonhardt «More Office Days Don't Boost Productivity, Economist Says. His View on the Pros and Cons of Work Home.», 2024. URL: <https://www.barrons.com/articles/work-fromhome-office-return-economy-productivity-726403ac>
34. Miro Miroslav «29 Insightful Hybrid Work Statistics [2024 Guide]», 2025. URL: <https://www.officernd.com/blog/hybridwork-statistics/>
35. Pros and Cons Of Design Thinking: 11 Important Considerations For Founders. URL: <https://producthq.io/pros-and-cons-ofdesign-thinking-11-important-considerations-for-founders/>
36. Scarlett Adams «Six Sigma Advantages and Disadvantages», 2025. URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/sixsigma-advantages-and-disadvantages/>
37. The Rise of Meeting Free Workdays. URL: <https://pragmaticthinking.com/blog/the-rise-of-meeting-free-workdays/>
38. Tim Paradis «Bosses forcing RTO may regret it», 2024. URL: <https://www.businessinsider.com/hybrid-workflexibility-not-rto-may-help-companies-boost-sales-2024-9>
39. Tim Zanni, Fiona Grandi «The top 10 technologies for business transformation». URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2019/05/top_10_technologies_for_business_transformation.pdf
40. What is Scrum? Understanding the Agile Framework for Project Management, 2024. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/what-is-scrum/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Зведена фінансова звітність великого підприємства
ТОВ "ДЕБАНТ УКРАЇНА" ЄДРПОУ суб'єкта 32438205

Фінансові звіти				Тис. грн
Кількість співробітників		2024	2023	2022
		178		311
Балансова звітність. Актив	Код	2024	2023	2022
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00	0.00
первісна вартість	1001	69.00	69.00	69.00
накопичена амортизація	1002	69.00	69.00	69.00
незавершені капітальні інвестиції	1005	326.00	1 513.00	929.00
Основні засоби	1010	48 260.00	54 987.00	19 506.00
первісна вартість	1011	113 158.00	109 665.00	66 734.00
знос	1012	64 898.00	54 678.00	47 228.00
Відстрочені податкові активи	1045	28.00	27.00	
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090			
Усього за розділом I	1095	48 614.00	56 527.00	20 435.00

II. Оборотні активи				
Запаси	1100	49 550.00	38 688.00	52 900.00
Виробничі запаси	1101	26 415.00	20 710.00	26 933.00
Незавершене виробництво	1102	19 378.00	15 722.00	23 969.00
Готова продукція	1103	3 365.00	1 864.00	1 600.00
Товари	1104	392.00	392.00	398.00
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрахування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	24 285.00	22 361.00	13 971.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками				
за виданими авансами	1130	10 634.00	5 868.00	5 229.00
з бюджетом	1135	206.00	110.00	61.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	72.00	37.00	109.00
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	388.00	5 499.00	8 533.00
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167	388.00	5 499.00	8 533.00
Витрати майбутніх періодів	1170	42.00	37.00	14.00
Інші оборотні активи	1190	3 482.00	5 310.00	974.00
Усього за розділом II	1195	88 659.00	77 910.00	81 791.00

Балансова звітність. Пасив	Код	2024	2023	2022
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	49 000.00	49 000.00	49 000.00

Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 963.00	40 497.00	26 078.00
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430		9 626.00	
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	79 963.00	79 871.00	75 078.00

III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	22 690.00		8 776.00
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за				
довгостроковими зобов'язаннями	1610		10 056.00	
товари, роботи, послуги	1615	22 730.00	13 363.00	7 861.00
розрахунками з бюджетом	1620	753.00	263.00	5 037.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	645.00	254.00	4 178.00
розрахунками зі страхування	1625	179.00	215.00	123.00
розрахунками з оплати праці	1630	791.00	711.00	416.00
за одержаними авансами	1635	6 594.00	1 933.00	2 807.00
за розрахунками з учасниками	1640		3 000.00	
Поточні забезпечення	1660	3 317.00	1 718.00	2 111.00
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	256.00	189.00	17.00
Усього за розділом III	1695	57 310.00	31 448.00	27 148.00

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	137 273.00	134 437.00	102 226.00

Фінансові результати	Код	2024	2023	2022
I. Фінансові результати				
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	401 056.00	367 658.00	267 870.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	368 673.00	327 912.00	210 179.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий				
прибуток	2090	32 383.00	39 746.00	57 691.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	7 308.00	3 202.00	8 406.00
Адміністративні витрати	2130	15 398.00	11 358.00	9 683.00
Витрати на збут	2150	6 872.00	7 688.00	4 498.00
Інші операційні витрати	2180	5 986.00	3 279.00	20 026.00

Фінансовий результат від операційної діяльності				
прибуток	2190	11 435.00	20 623.00	31 890.00
збиток	2195			
Дохід від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			147.00
Інші доходи	2240	1 401.00	4.00	
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	1 589.00	836.00	1 366.00
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	3 307.00	2 204.00	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування				
прибуток	2290	7 940.00	17 587.00	30 671.00
Чистий фінансовий результат				
прибуток	2350	6 509.00	14 419.00	25 150.00
збиток	2355			

Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	6 509.00	14 419.00	25 150.00
III. Елементи операційних витрат				
Матеріальні затрати	2500	342 134.00	293 300.00	199 210.00
Витрати на оплату праці	2505	24 373.00	17 852.00	10 165.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	5 346.00	4 087.00	2 249.00
Амортизація	2515	10 426.00	7 829.00	6 556.00
Інші операційні витрати	2520	14 497.00	17 597.00	28 905.00
Разом	2550	396 776.00	340 665.00	247 085.00