

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА
ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
4-го року навчання,
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Бовт Надія Олександрівна

Науковий керівник: Бурбело Н.О.
Старший викладач

Рецензент: Полухін С.Є. Директор
фінансовий ТОВ «Метінвест-СМЦ»

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«__» _____ 2025 рік.

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА 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

«__» _____ 2025 рік.

ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Бовт Надії Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту в компанії» та керівник роботи Бурбело Наталія Олексіївна, Старший викладач Кафедри маркетингу та управління бізнесом

(ПІБ, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом НаУКМА від «__» _____ 2025 рік. № _____.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи «11» травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи: нормативно-законодавчі акти, статистичні збірники, фінансова та нефінансова звітність підприємств, рекламні матеріали.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

РОЗДІЛ 1: Основні теоретичні засади інноваційного менеджменту в компанії

РОЗДІЛ 2: Аналіз впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту в компанії «Метінвест-СМЦ»


РОЗДІЛ 3: Особливості впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту в компанії «Метінвест-СМЦ»


ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	Жовтень	24.10.2024		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	Жовтень Листопад	Жовтень 2024 року		
3.	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	Грудень	09.12.2024		
4.	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	Грудень Березень	Січень- квітень		
5.	Проміжний контроль виконання роботи	Лютий Березень	21.03.2025		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	Січень Березень	Травень 2025 року		
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)	Лютий Березень	18.03.2025		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина)	Березень Квітень	30.04.2025		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина)	Квітень Травень	07.05.2025		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	До 11 травня			
8.	Подання на зовнішню рецензію	3 11 травня			

9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	До 20 травня			
10.	Підготовка супроводжувальних документів	До 20 травня			
11.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «25» жовтня 2024р.

Науковий керівник  Н.О. Бурбело
(підпис) (прізвище та ініціали)

Виконавець кваліфікаційної роботи  Н.О. Бовт
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ	10
1.1. Категоріальні основи інноваційного менеджменту.....	10
1.2. Інноваційні методи менеджменту в компанії. Основні концепції, підходи до інновацій в управлінні підприємством.	21
1.3. Сучасні технології управлінських змін та інновацій.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ В КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	36
2.1. Загальна характеристика компанії «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	36
2.2. Інноваційні методи та технології менеджменту компанії «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»	55
2.3. Аналіз впливу впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту в компанії «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».....	60
РОЗДІЛ 3 ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ	68
3.1. Формування рекомендацій для підвищення ефективності впровадження інновацій в управлінні компанією	68
3.2. Прогноз ефективності реалізації рекомендованих управлінських інновацій	75
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	84
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

Актуальність проблеми. Стрімкий розвиток технологій та інновацій є одними із головних викликів, з якими зіштовхуються підприємства в умовах сучасного середовища. Інновації стали ключовим та впливовим фактором забезпечення конкурентоспроможності компанії та підтримки власних позицій на ринку. Традиційні методи менеджменту з часом втрачають власну перспективність, не завжди забезпечуючи достатню гнучкість, швидкість прийняття рішень і необхідну ефективну роботу організації. Для розвитку та процвітання підприємства управлінцям важливо досліджувати та впроваджувати новітні методи та технології менеджменту, що сприятиме оптимізації робочих процесів, перспективному зменшенню витрат компанії та збільшенню продуктивності працівників. Процес впровадження управлінських інновацій, тобто інноваційних методів та технологій менеджменту має свої особливості. Важливою задачею управлінця є забезпечення результативного та ефективного процесу впровадження інновацій, враховуючи всі необхідні фактори та приділяючи достатню увагу кожному з етапів інноваційного процесу для зменшення небажаних ризиків та забезпечення сталого розвитку компанії.

У період активного всесвітнього технологічного та інноваційного прогресу, підприємства все частіше звертаються до впровадження управлінських інновацій для збереження конкурентоспроможних позицій на ринку, оптимізації та автоматизації власних процесів і збільшуючи ефективність функціонування бізнесу.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи виступає процес впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту в компаніях. Дослідження моделей інноваційного процесу, визначення етапів та складових інноваційного процесу, який забезпечить успішну імплементацію управлінських інновацій, високу продуктивність функціонування організації та її бізнес-процесів, сприятиме розвитку та процвітання підприємства.

Також об'єктом дослідження виступає аналіз впливу впровадження управлінських інновацій на діяльність компанії. Відстеження змін, наслідків та впливу імплементації нововведень менеджменту на фінансові, економічні та інші показники.

Предметом дослідження є сучасні ефективні методи та технології менеджменту, які дозволяють підприємству ефективно керувати бізнес-процесами, бути гнучким та адаптивним до зовнішнього середовища, оптимізувати управлінські процеси, комунікацію тощо. Основні концепції та підходи до інновацій в управління підприємством. Також предметом дослідження виступають - моделі та механізми впровадження управлінських інновацій, види інноваційних процесів та основні їх етапи й цикли. Окрім цього розглядаються стратегії впровадження інноваційних методів та технології менеджменту, фактори, які впливають на їх успішне впровадження та чинники, які перешкоджають управлінським нововведенням.

Метою дослідження кваліфікаційної роботи є дослідження основних теоретико-методичних засад інноваційного менеджменту, визначення сучасних методів та технологій менеджменту, особливостей та видів інноваційних процесів. Аналіз впровадження інноваційних методів та технологій в компанії «Метінвест-СМЦ». Дослідження процесу впровадження управлінських інновацій та оцінка їх впливу на бізнес-процеси. Розробка рекомендацій щодо поліпшення та збільшення ефективності інтеграції управлінських інновацій, які допоможуть оптимізувати, автоматизувати і покращити діяльність управлінських процесів в компанії «Метінвест-СМЦ». Також виявлення основних проблем та бар'єрів при впровадженні новітніх методів та технологій менеджменту, існуючих помилок та недоліків в інноваційному процесі, надання відповідних рекомендацій щодо уникнення та виправлення чинників, перешкоджаючих розвитку компанії та успішній імплементації управлінських інновацій на підприємстві «Метінвест-СМЦ».

Завданнями кваліфікаційної роботи є:

- Дослідження категоріальних основ інноваційного менеджменту.
- Визначення основних новітніх методів та технологій менеджменту, які використовуються на підприємствах, їх важливість та потребу в сучасному світі. Дослідження основних концепцій та підходів до інновацій в управлінні компанією. Аналіз та класифікація основних стратегій впровадження інновацій та видів інноваційного процесу.
- Визначення сучасних цифрових технологій управлінських змін та інновацій і їх характеристика. Механізми впровадження управлінських нововведень та причин невдач.
- Охарактеризувати діяльність компанії «Метінвест-СМЦ», її ключові етапи розвитку та провести аналіз економічного, фінансового тощо середовища підприємства.
- Визначення основних інноваційних методів та технологій менеджменту ТОВ «Метінвест-СМЦ».
- Проведення аналізу впливу імплементації управлінських інновацій в компанії. Дослідження та аналіз ефективності їх впровадження.
- Формування рекомендацій для підвищення ефективності впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту для покращення управлінських процесів та діяльності компанії.
- Прогнозування ефективності реалізації рекомендованих управлінських інновацій та відстеження тенденції змін економічних та інших показників.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (62 найменування), додатків (А-Е). Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок, з яких 78 сторінок основного тексту.

Апробація результатів дослідження. Опубліковано тези на тему «Вплив цифрової трансформації управлінських методів та технологій менеджменту на ефективність управлінських процесів» опубліковано у

збірнику тез доповідей учасників III Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу».

РОЗДІЛ 1

ОСНОВНІ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

1.1. Категоріальні основи інноваційного менеджменту

Зі стрімким розвитком технологій та активною цифровою трансформацією світу, компаніям необхідно швидко адаптуватися до зовнішнього середовища та підтримувати рівень власної конкурентоспроможності та позиції на ринку. У сучасному світі економічний розвиток як країни, так і окремої організації визначається не лише обсягом доступних природних ресурсів, як у минулі десятиліття, а сукупною здатністю суб'єкта управління до впровадження інновацій з метою забезпечення довгострокової економічної стабільності бізнесу [3]. З прагнення до розвитку, збільшенням власної частки на ринку, позитивних фінансових показників, нововведення стали надважливим фактором процвітання та виживання у насиченій конкурентній середі для підприємств.

Існують різні підходи до визначення інновацій. Інновації – це нові ідеї або винаходи, які набули власного економічного застосування у вигляді нових продуктів, послуг або рішень організаційного, комерційного або іншого характеру [3]. Відомий науковець Й. Шумпетер визначає інновації як створення та впровадження нових комбінацій існуючих продуктів, технологій або ресурсів, що здатні задовольняти нові потреби [2]. Він стверджує, що безперервне створення нововведень потребує «креативного руйнування» вже існуючих рішень або станів.

Інновації часто розглядаються як інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства [4]. Через це управлінцям важливо мати знання для регулювання та керування інноваціями, що є однією з функцій інноваційного менеджменту. Сутність інноваційного менеджменту полягає в управлінні всіма заходами та процесами інноваційної діяльності,

від зародження інновацій до їх комерціалізації, використання і впровадження в управлінські процеси. Виходячи з цього об'єктом управління виступають процеси, нова продукція, технології, будь-який елемент, який безпосередньо впливає або бере участь в інноваційній діяльності підприємства, а суб'єктом - керівник, менеджери різних ланок, залежно від об'єкта. Розглядаючи завдання інноваційного менеджменту, у більшості наукових праць зазначають такі [6]:

- Забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в організації у довгостроковій перспективі;
- Узгодження інноваційної діяльності з бізнес-цілями та стратегією компанії й стимулювання підприємства до інноваційного розвитку, оптимізуючи ресурси, збільшуючи прибутковість та зменшуючи ризики.

Для ефективного виконання поставлених цілей інноваційного менеджменту, управлінцю важливо звернути увагу на базові принципи менеджменту [1]. Перший з них - створення творчої атмосфери, оскільки креативність та творчість є основою для виникнення нових ідей та частково стимулює бажання самих працівників до змін. Другим принципом є орієнтованість бізнесу на потреби ринку та споживачів. Як наслідок, компанія може мати високий попит на новацію та зможе вчасно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та відповідати їх темпам. Третій принцип – це визначення ключових напрямів інноваційних змін відповідно до цілей компанії. Останнім, автор визначає зменшення кількості управлінських рівнів з метою прискорення процесів, скорочення часу на ухвалення та погодження рішень і більш ефективного залучення працівників в інноваційний процес.

Розглядаючи основні функції інноваційного менеджменту можна відзначити, що думки науковців відрізняються. Безсумнівно, основними є 4 базові функції менеджменту, такі як: планування, мотивація, організація та контроль. Попри це інноваційний менеджмент є досить спеціалізованим напрямом, на думку автора видання першого джерела саме такі ще три

функції найкраще відображають зміст інноваційної діяльності [1]. Перша - прогнозування, вона є важливою для розуміння перспектив інноваційного процесу, науково-технічних розробок, впровадження інновацій та інше. Прогнози розробляються про стан об'єкта управління на різних стадіях, створюються обґрунтовані припущення, емпіричні дані про можливі напрями розвитку в майбутньому. Другою є класична функція планування, але з урахуванням інноваційних цілей, що може призвести до трансформації структури та системи підприємства. Наступною є – координація, її ціль полягає у забезпеченні єдності відносин суб'єкта та об'єкта управління [1]. Реалізація функцій інноваційного менеджменту відбувається на основі постійного обміну інформацією із зовнішнім макро- та мікросередовищем [2]. Вплив зовнішнього середовища формує умови для розвитку і впровадження нововведень і є об'єктивним. Завдяки отриманій інформації компанія має змогу вчасно реагувати на ринкові тенденції, використовувати наявні можливості та уникати ризиків.

Наразі компаніям як ніколи важливо пристосовуватися до нових умов і вимог споживачів задля успішного розвитку. Через це важливо розуміти класифікацію інновацій, яка допоможе визначити новацію, яку компанія потребує. Однією з популярних моделей класифікації інновацій є – Десять типів інновацій за Добліном (рис. 1.1) [13].

Дана модель розподіляє інновації на 3 великі групи: Бізнес-модель, Продукт та Маркетинг. Група «Бізнес-модель» - інновації, які в першу чергу мають за мету зменшення витрат та збільшення прибутку. Інновації другої групи «Продукт» фокусуються на вдосконаленні властивостей продукту і збільшенні його переваг. Інновації «Маркетинг» пов'язані з поліпшенням комунікації між суб'єктом та об'єктом інновацій, нові методи і канали просування, нововведення для залучення клієнтів та покращення взаємодії. Не можна не погодитися з думкою, що безспірною перевагою даної моделі є - розробка життєздатних інновацій на всіх рівнях організації, виходячи за межі лише технологічних нововведень [13].

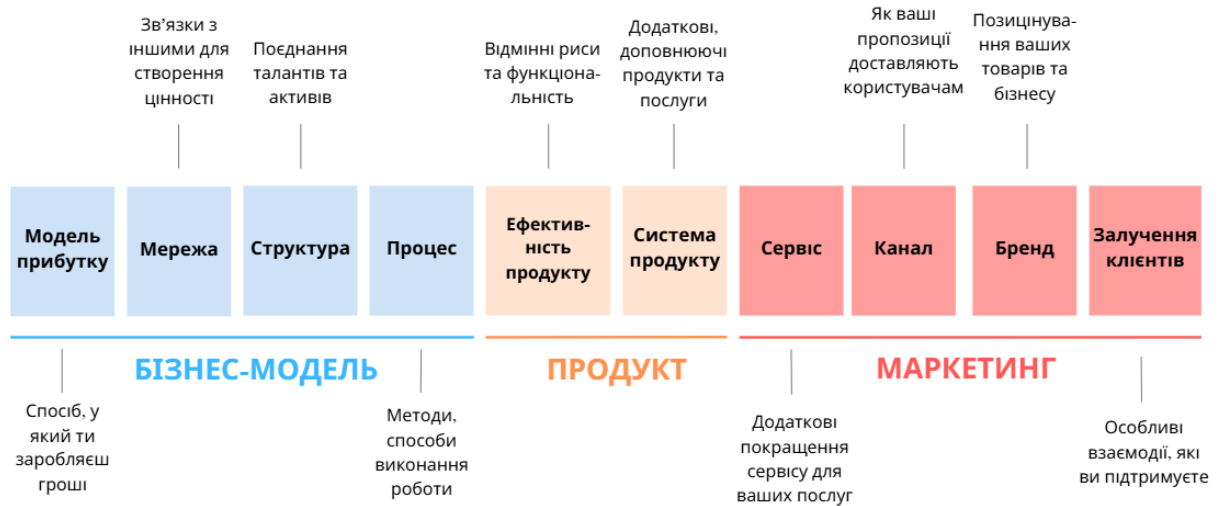


Рис. 1.1. Десять типів інновацій за Добліном [13].

На відміну від традиційних моделей Доблін пропонує більш практичний погляд на розвиток інноваційного процесу, модель дозволяє краще виявляти прогалини та потенційні можливості для майбутнього вдосконалення, створюючи абсолютно нові рішення. Також часто зазначають, що проаналізувавши, ми можемо побачити, що всі великі інновації в історії є поєднанням певних категорій інновацій, які визначає дана концепція [7].

Класифікувати інновації можна за різними характеристиками та факторами. Одним із таких важливих факторів є походження інновацій. Визначають два способи зародження інновацій: інновації які виникли за рахунок ринкового попиту, тобто ринок потребував їх («Market pull innovation»), та інновації спричинені технологічним поштовхом, технологічними розробками («Technology push innovation») [14]. Інновації, які виникли за рахунок ринкового попиту, зазвичай виникають у відповідь на конкретні запити споживачів та суспільства, через це такий тип інновації є менш ризикованим. Інновації спричинені технологічним поштовхом зароджуються завдяки науковим дослідженням підприємства. Компанія шукає практичне застосування технологічній інновації, визначає потенційні проблеми споживачів тощо. Даний спосіб має великі ризики і відсутність

гарантій ринкового успіху, але саме так були створені радикальні технологічні прориви, такі як: штучний інтелект та 3D-друк.

Не менш важливою класифікацією інновацій є оцінка новизни. Існує чотири найпоширеніші типи інновацій, які класифікують у вигляді матриці за параметрами новизни технологій та новизни на ринку (рис. 1.2.) [8]. Використання саме таких параметрів показує як змінюється технологія та ринок, а саме: нові чи вже існуючі технології використовує компанія, інновація орієнтована на існуючі групи споживачів чи на абсолютно новий ринок.

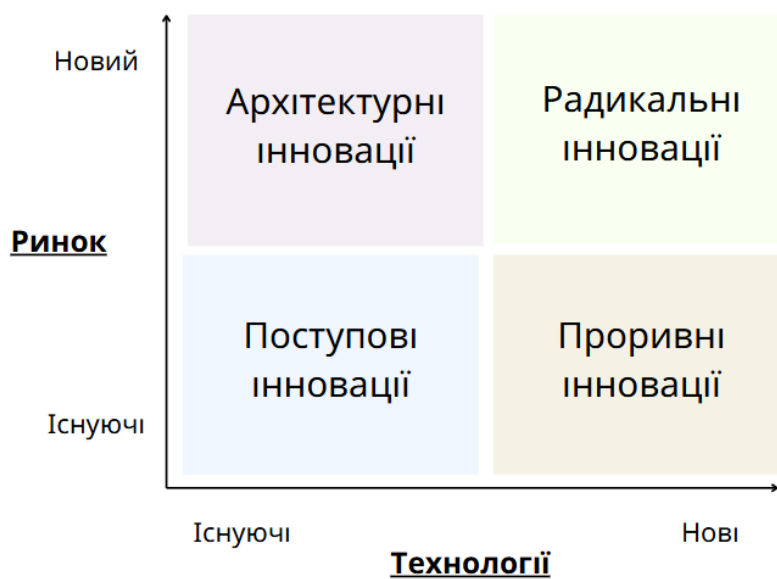


Рис. 1.2. Чотири типи інновацій [8].

Дана матриця допомагає зрозуміти та визначити характер інноваційних змін і обрати відповідну стратегію розвитку бізнесу. Вона структурує підхід до інновацій, дозволяючи оцінити потенційні можливості та обрати який тип інновацій, який варто розвивати компанії для досягнення конкурентної переваги, відповідно до її ніші, цілей та ресурсів. У таблиці 1.1. наведена детальна характеристика вказаних типів інновацій.

Інноваційна діяльність повинна охоплювати як науково-дослідні, дослідницько-конструкторські роботи, так і маркетинговий їх супровід,

забезпечуючи їх взаємопов'язану та логічну інтеграцію на всіх етапах розвитку, для всіх типів інновацій [2].

Таблиця 1.1.

Характеристика основних типів інновацій

Тип інновацій	Характеристика
Поступові інновації	Найпоширеніший тип інновацій, які полягають у вдосконаленні продукту без його особливих кардинальних змін [8]. Підтримують та збільшують прибуток компанії, вони допомагають товару бути актуальним та відповідати потребам споживачів, також охоплюючи нові сегменти аудиторії.
Архітектурні (підтримуючі) інновації	Передбачають масштабування та поступове впровадження інновацій, для збільшення прибутковості. Архітектурні інновації змінюють структуру або взаємодію компонентів системи.
Радикальні інновації	Орієнтовані на створення нового ринку і полягають в абсолютно нових, радикальних змінах. Дані інновації зустрічаються не часто, задовольняють потреби споживачів новими способами, вирішують проблеми, яких можливо не існувало раніше
Проривні інновації	Професор К. Крістенсен описує концепцію проривних інновацій як нового продукту або послуги, які створюють нову мережу цінностей виходячи на новий ринок [9]. На відміну від радикальних дані інновації не змінюють ринок повністю, а трансформують його, відкриваючи нові можливості завдяки науковому прориву технологій.

Джерело: складено автором на основі [8, 9, 32]

Таким чином можна зменшити ризики пов'язані з невідповідністю інтересам споживачів, несприйняття інновацій ринком тощо.

У сучасному світі, який прогресує з неймовірною швидкістю, вічним компасом, який прокладає шлях у майбутнє та допомагає компаніям знаходити ясність у невизначеності виступають теорії інноваційного розвитку. Варто розглянути дві найбільш важливі теорій інновацій. Першою теорією, яка зробила значний вклад у розвиток сучасної науки є Теорія

інноваційних циклів або творчого руйнування Йозефа Шумпетера. Шумпетер припускає, що економічне зростання не є сталим та лінійним процесом, воно відбувається серією циклічних хвиль, які спричинені інноваціями [10]. Він вважає, що інновації не обмежуються технологічними проривами, вони поширюються на будь-який новий підхід, який приносить зміни, наприклад: зміни в бізнес-процесах, організаційних структурах тощо. І саме підприємець є суб'єктом цих змін, оскільки він і є їх виконавцем, який впроваджує нові ідеї, тим самим роблячи свій вклад в зародження інноваційних циклів [10]. Шумпетер створив модель інноваційного бізнес-циклу, яка пояснює вплив інновацій на економічний розвиток і виділив три цикли. (рис. 1.3.)



Рис. 1.3. Фази бізнес-циклу за Шумпетером [10].

Другою не менш важливою теорією є Теорія життєвого циклу інновацій Абернаті та Уттербека. Дана модель пояснює еволюцію інновацій в індустріях та допомагає компаніям зрозуміти на яких інноваціях краще зосередитися на фазі їхнього розвитку. Еволюція інновацій за даною моделлю поділяється на три фази: флюїдна, перехідна та специфічна фази. Флюїдна фаза є фазою створення нових продуктів та технологій, вона передбачає високий рівень невизначеності та експериментів на ринку, саме на цьому етапі часто виникають радикальні інновації. На другому етапі

відбувається зміщення фокуса бізнесів з продуктових інновацій на оптимізацію виробництва, тобто на процесні. Така зміна сприяє збільшенню конкуренції на ринку, оскільки компанії намагаються зайняти найкраще місце. І останньою фазою є специфічна, на якій компанія зосереджується виключно на процесних інноваціях. Більшість інновацій на даній стадії відносяться до поступових [11].

Обидві теорії інновацій розглядають інновації в динаміці, як інноваційний процес та цикл. Інноваційний процес є важливим елементом інноваційного менеджменту. Усі інновації, нововведення – є результатами налагодженого інноваційного процесу та циклу. Отже, інноваційний процес – це процес створення і комерціалізації новацій, які втілені у нові продукти, технології, процеси, методи управління тощо, які мають споживчу цінність [2]. Основною метою інноваційного процесу є налагодження ефективної та результативної діяльності компанії завдяки впровадженню інновацій: оновлення технології, компонентів організаційної системи, лінійки товарів тощо. На думку автора видання другого джерела для успішного інноваційного процесу і відповідно інноваційної діяльності, мають існувати три зазначені умови: наявність ринкового потенціалу, інноваційного потенціалу розроблювача інновацій та виробничо-збутового потенціалу [2]. Тобто необхідна ресурсна, інтелектуальна забезпеченість, наявність попиту та інше. Не можна не погодитись з думкою, що перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого визначається складною взаємодією багатьох чинників [3]. На розвиток інноваційного процесу впливають декілька факторів, які управлінець обов'язково має брати до уваги:

- Зовнішнє середовище: державне регулювання, тип ринку, рівень освіти, конкурентне середовище.
- Внутрішнє середовище: забезпеченість фінансовими, матеріально-технічними ресурсами, застосування технологій, комунікація з зовнішнім середовищем тощо.
- Особливості інноваційного процесу як об'єкта управління [3].

Розрізняють також такі три види інноваційного процесу [3]:

1. простий внутрішньоорганізаційний
2. простий міжорганізаційний
3. розширений

Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес полягає у розробці та впровадженні нововведення в межах одного підприємства, без його перетворення на товар для зовнішнього ринку, об'єктом нововведення виступає саме компанія. Простий міжорганізаційний процес, навпаки, передбачає комерціалізацію нововведень за межі компанії, які стають об'єктом купівлі-продажу між виробниками та споживачами. І розширений процес виникає при появі нових виробників нововведень на ринку, що руйнують монополію першопрохідця. Така конкуренція стимулює подальше вдосконалення інновацій, тобто це створення поступових інновацій, або архітектурних.

Інноваційний процес в економічному та організаційному розумінні поділяється на окремі етапи, стадії, фази та цикли, які розрізняються між собою цільовим призначенням, специфікою управління та кінцевим результатом діяльності [1]. При дослідженні структури інноваційного процесу науковці виділяють різні схеми циклів процесу. Базова схема інноваційного процесу відображена на рисунку 1.4.

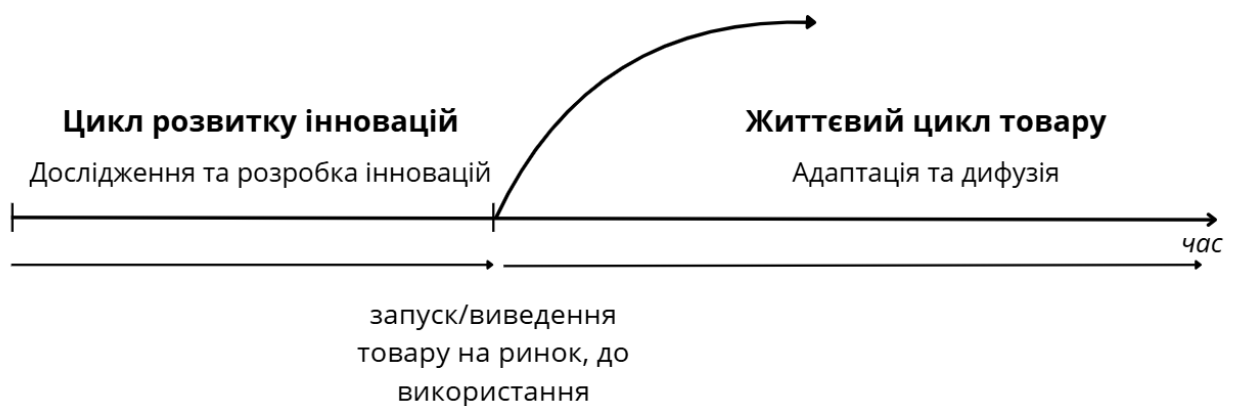


Рис. 1.4. Схема інноваційного процесу [2].

Цикл розвитку інновацій науковці розділяють на п'ять головних фаз [2]:

1. Аналіз ситуації та створення інноваційної стратегії
2. Знаходження ідей, можливостей та їх подальший відбір
3. Розробка концепції інновацій, оцінювання та відбір
4. Розробка та тестування
5. Виведення товару на ринок або готовність інновації до використання, у разі розробки інновації для своєї компанії.

Перший етап інноваційного процесу полягає у повному аналізі ситуації, можливостей компанії та ринку, сильні та слабкі сторони, ризики, перспективи тощо. На другому етапі відбувається генерування ідей для інновацій та пошук можливостей, створення бази варіантів, які компанія може запропонувати споживачу. І подальший відбір ідей, які будуть доцільними та прийнятними для даної компанії. Третій етап полягає у розробці та тестуванні концепції товару, аналіз уподобань споживачів та їх реакції. Четвертий етап – це вироблення та випробування інновації в ринкових умовах, часто це можуть виконувати методом пробного маркетингу [2]. Компанія може запустити просування товару на частину цільової аудиторії та проаналізувати попередні результати. І останній цикл розвитку інновації є виведення товару на ринок у повному обсязі. На останніх двох фазах управлінці корегують останні недоліки й товар доводиться до прийнятного стану для початку його використання, тож ймовірність його успіху стає найбільшою.

Після завершення всіх фаз інноваційного циклу, розпочинається життєвий цикл товару на ринку. Аналіз наукових джерел показує, що життєвий цикл часто визначають схожим на цикл Шумпетера (рис. 1.3). Він поділяється на етапи [2]: зростання продажів, зрілість, вихід з ринку. Основною ціллю менеджера управління інноваціями після виходу їх на ринок є – адаптація товару та його дифузія. Збільшення довжини життєвого циклу інновації та утримання рівня її конкурентоспроможності на ринку.

Протягом всього інноваційного процесу завданням менеджера є відстеження зовнішніх та внутрішніх факторів і вплив на них з метою переведення ситуації в бажаний стан і досягнення цілей компанії [1]. Для успішного інноваційного розвитку підприємства заключним, важливим фактором є - ефективна організація інноваційної діяльності. Визначають, що ідеальної моделі управління та організації інновацій насправді не існує [12]. Компанії є складними об'єктами й ідеально структурувати все без неузгоджених факторів особливо складно. Попри це варто розглянути важливі фактори, з якими може стикатися компанія, яка стає на інноваційний шлях розвитку, в незалежності від обраної нею моделі управління для організації інновацій. Отже, першим фактором, який впливає на успішне введення інноваційної діяльності є – опір змінам та інноваціям. На різних рівнях управління працівники можуть знаходити різноманітні аргументи проти інновацій, це можуть бути: технічні проблеми та недоліки, не готовність до нового продукту, аргументи пов'язані з потенційними проблемами на ринку, фінансові, комерційні або юридичні складності. Основними причинами опору до інновацій є - не бажання до змін, відсутність знань або достатньої кваліфікації для розробки інновацій та застосуванні їх на практиці, відсутність необхідних ресурсів. Інноваційний менеджмент завжди стикається з опором до нововведень. І рівень опору значно впливає на корпоративну культуру фірми, яка є другим важливим фактором для інноваційної діяльності. У сучасному світі виживають ті компанії, які вміють адаптуватися до змін та відповідно впливати на них на користь власного підприємства. Існують три типи стратегічних організаційних змін, на яких менеджери можуть сфокусуватися для досягнення стратегічної переваги: технологічні зміни, тобто нові технології; автоматизація інноваційних процесів; стратегічні та структурні зміни, зміни в організаційній структурі, бізнес-моделі, стратегії; зміни культури підприємства [12].

Створення інноваційної культури підприємства тісно пов'язане із формуванням середовища, яке сприяє розвитку креативного потенціалу

працівників [2]. Успішна інноваційна культура полягає у толерантності невдач, бажанні експериментувати, психологічній захищеності та безпеці, тобто відчутті спокою у колективі, співпраці з колегами та плоскій ієрархії. Науковці виділяють такі узагальнені кроки і принципи, які допоможуть побудувати ефективну культуру спрямовану на інновації [16]:

1. Визначити чітку місію компанії та цілі інноваційної діяльності.
2. Визначити від 3 до 5 позитивних морально-етичних цінностей компанії, що знаходять підтримку та прийняття більшістю колективу.
3. Забезпечення працівників необхідними навчальними матеріалами для розвитку
4. Зміцнення колективу, делегування повноважень, заохочення до ініціатив та підтримка кожного на шляху інноваційного розвитку.

Організація інноваційного процесу та культури підприємства повинна бути спрямована на успішне впровадження інновацій у компанії, забезпечення сприятливого середовища для розвитку працівників. Завдяки праці менеджера команда має бути об'єднаною та працювати як єдиний механізм, маючи спільні цінності, мету та завдання.

1.2. Інноваційні методи менеджменту в компанії. Основні концепції, підходи до інновацій в управлінні підприємством.

У сучасному економічному світі, підприємства все частіше змінюють свої пріоритети на користь інноваційної діяльності. Однією з надважливих інновацій, яку часто впроваджують на підприємстві і яка поєднується також з іншими видами є – управлінські інновації. Під управлінською інновацією розуміють особливу форму зміни наявних принципів, структури, процедур, методів, технік та/або будь-яких елементів системи управління організацією на кардинально нові, що є результатом творчої діяльності [21]. Детально наведена класифікація основних видів та форм управлінських інновацій у Додатку А.

Необхідність впровадження управлінських інновацій може виникнути через такі фактори як недостатня ефективність існуючої системи менеджменту, не досягання поставлених цілей, проблеми у робочих процесах, а також через недостатнє використання потенціалу компанії [22]. Управлінські інновації мають досить широкий спектр застосування. За проведеним аналізом, на думку компаній, ціллю впровадження управлінських інновацій у 64% випадків є покращення економічних показників, у 65% підвищення продуктивності працівників і у 40% покращення загального добробуту на робочому місці [23]. Тобто, можна дійти висновку, що основною метою впровадження даних інновацій є підвищення ефективності роботи підприємства, або окремих його підрозділів і створення кращих умов для стійкого розвитку компанії.

Залежно від існуючого інноваційного процесу та рівня менеджменту, управлінські інновації можуть бути міжорганізаційними, які поширюються на макрорівні, та внутрішньоорганізаційними, які створенні саме для поліпшення внутрішніх процесів компанії. Інноваційний процес управлінських нововведень є базовим, як вказано на рис. 1.4, але зі своїми особливостями. Цикл розвитку управлінських інновацій полягає у дослідженні та їх розробці або купівлі інновацій для подальшого впровадження та використання. Життєвий цикл нововведень буде фокусуватися на адаптації інновацій на підприємстві та їх дифузії на всі або окремі ланки та рівні менеджменту. За дослідженнями науковців, існують два типи інноваційного процесу: лінійний, тобто базовий (рис. 1.4), та «процес зворотного зв'язку». Прикладами традиційної, лінійної моделі інноваційного процесу є процес за Шумпетером, який наразі найчастіше використовується у традиційних виробничих галузях. Найбільш ефективними, сучасними та гнучкими моделями впровадження інновацій дослідники називають процес «зворотного зв'язку», прикладами якого є такі процесні управлінські інновації, як: Agile Development, Scrum та Design Thinking.

Модель управління проектами Agile включає різні підходи, які працюють завдяки спільним зусиллям самоорганізації. Вона допомагає створити гнучкі процеси, які швидко адаптуються до змін та покращують продуктивність роботи працівників. Використання Agile методології допомагає ефективно впроваджувати управлінські інновації на підприємстві, і полягає також у фокусуванні на командній роботі, згуртованості колективу, довірі та відкритій комунікації [34]. Agile модель складається з безперервних повторюваних циклів, які зображено на рисунку 1.5., а саме: планування, дизайн, розробка, тестування, перевірка та аналіз, запуск тобто її впровадження, і перехід знову до першого етапу «планування» при існуванні недоліків на стадії «запуск». «Замкненість» циклів є головною ідеєю методології, що сприяє постійному вдосконаленню процесів до досягнення кінцевої мети, значному скороченню часу адаптації інновацій і простоті впровадження нововведень завдяки чітким та зрозумілим крокам [33]. Agile часто використовують як базову методологію, адаптуючи її принципи під конкретні ситуації, за допомогою окремих фреймворків, таких як: вищезгаданий Scrum, Lean та інші.

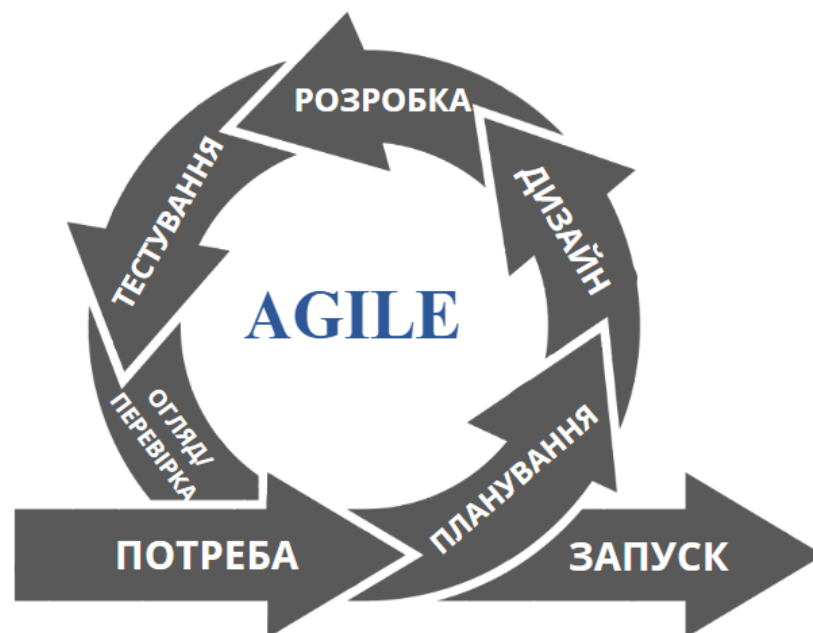


Рис. 1.5. Модель управління проектами Agile [24].

Модель Scrum є однією з ітеративних та поетапних структур гнучкого інноваційного процесу. Вона дозволяє швидко реагувати на зміни, тестувати нові методи управління та адаптувати їх до конкретних умов, що є дуже практичним для впровадження управлінських інновацій. І третя модель - Design Thinking полягає у творчому, командному та людино-орієнтованому підході до пошуку творчих рішень складних проблем, зосереджуючись на потребах та бажаннях об'єкта інновацій. Також модель створена для розробки нових ідей, наприклад: стратегій мотивації персоналу, корпоративної культури, управлінських практик тощо. Design Thinking є безперервним процесом зі зворотнім зв'язком, для знаходження найкращого рішення, орієнтованого на працівників (рис. 1.6.).

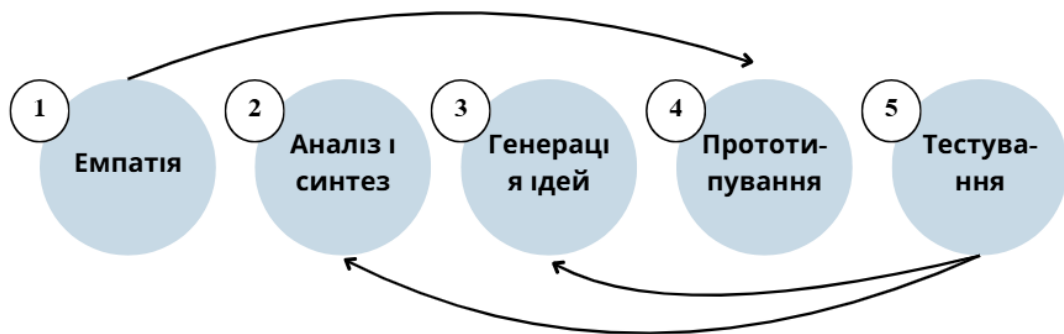


Рис. 1.6. Модель інноваційного процесу Design Thinking [25].

Проаналізувавши, можна дійти висновку, що всі дані моделі інноваційного процесу є взаємодоповнюючими і їх можна використовувати одночасно, вони будуть корисними на різних етапах інноваційного процесу: для створення гнучкості, реорганізації управлінських структур та систем при впровадженні нових управлінських методів та технологій, і при створенні ефективної та для покращення вже існуючої моделі організації роботи. Scrum, Design Thinking та Agile можна поєднувати для створення ефективного процесу управління проєктами, зокрема для розробки і впровадження інновацій. Design Thinking використовується на початкових етапах при дослідженні та генерації ідей, завдяки процесу прототипування та

якісного тестування, що першочергово допоможе визначити яку саме інновацію потребує компанія і попередньо протестувати її. Наступним етапом доцільним буде використання Agile методології, яка є більш загальним фреймворком для управління проєктами, що допоможе команді успішно розробити і впровадити інновацію, задаючи конкретну гнучку, ітеративну, циклову схему роботи (див. рис. 1.5.). І використання методу Scrum дозволить успішно організувати роботу кожної окремої команди з використання в основі філософію Agile та результати дослідження, отримані у фазі Design Thinking. Проаналізувавши розглянуті методології було визначено ключові переваги та недоліки кожної, які розглянуто у Додатку Б.

Науковці часто зазначають, що ефект від запровадження управлінських інновацій може бути не одразу, а через деякий період. Також величина ефекту значною мірою залежить від якісної організації впровадження інновацій [5]. Організація процесу впровадження управлінських нововведень, на відміну від технологічних та інших, має свої особливості, які зазвичай пов'язані із значним опором, змінами та важливістю інноваційної культури [17]. До початку впровадження нововведень керівникам особливо важливо розуміти, наскільки підприємство готове до впровадження нововведень, особливо управлінських. Безсумнівно в успішності впровадження управлінських інновацій ключову роль також відіграє менеджер і його навички. Управлінець формує стратегічне бачення колективу, визначає необхідні напрями розвитку, пояснює важливість, переваги та можливості інноваційної діяльності для працівників. Він створює всі необхідні умови для успішної та ефективної інтеграції управлінських нововведень у діяльність компанії або відділу. Успішне впровадження інновацій потребує використання сучасних технологій, цифрових інструментів, а також методів гнучкого управління. У сучасні часи дослідники визначають безліч нових технологій, методів менеджменту, які компанія може використовувати. Провівши критичний аналіз літератури та думок науковців, можна розглянути декілька найбільш значимих, ефективних та інноваційних методів

менеджменту, які стосуються організації бізнес-процесів, новітніх моделей управління, організації діяльності та інше.

Крім вищезгаданих інновації Design Thinking, Scrum, Agile, варто загадати про Lean Management, який полягає в оптимізації бізнес-процесів шляхом прибирання етапів і підвищення продуктивності підприємства [18]. Однією з моделей Lean Management є метод «5S», який збільшує продуктивність працівників і складається з п'яти безперервних послідових процесів: сортування необхідного, упорядкування після сортування, організація всього до «блиску» та стандартизування. Цей метод можна використовувати при впровадженні управлінських інновацій в робочий процес, оскільки він дозволяє менеджеру вводити та стандартизувати нові правила, плавно покращувати діяльність і поступово впроваджувати зміни. Наступні дві нові та популярні методики, які використовуються для підвищення ефективності бізнес-процесів є «6 Sigma» та «Кайдзен». «6 Sigma» полягає в мінімізуванні кількості помилок, фокусі на якості та вдосконаленні власних продуктів, процесів за допомогою аналітичних, статистичних інструментів [19]. Дана модель складається з таких кроків, як: визначення, вимірювання, аналіз, покращення та контроль. Після виявлення чіткої проблеми або потреби компанії, проводиться аналіз визначених статистичних показників що є «грунтом» для подальшого покращення процесу та контролю. У більшій мірі «6 Sigma» спирається на аналітичні показники та має досить строгі процеси, що не завжди гнучко і підходить не для всіх компаній, особливо таких як стартапи чи творчі галузі. З іншою сторони Кайдзен є філософією постійного вдосконалення маленькими кроками та змінами, завдяки залученню всіх працівників та створенню нової культури спрямованої на розвиток [20]. Кайдзен частково спирається на філософію lean-менеджменту і на відміну від «6 Sigma» є досить гнучким методом, сприяє розвитку організаційної культури, спрямованої на навчання, адаптацію та постійне вдосконалення [41]. Також методологія Кайдзен використовує ще такі методи як: 5S, PDCA (Plan-Do-Check-Act) та інші. У

кожної процесної управлінської інновації є власні переваги і недоліки, які обов'язково необхідно враховувати менеджеру (див. Додаток Б)

Окрім даних методологій управлінці часто звертаються до SWOT- та PEST-аналізу, для якісного стратегічного планування, до системи/методу постановки цілей OKR, особливих показників вимірювання успіху KPI і концепції 3C для аналізу ринкового середовища та одночасної оцінки взаємодії між компанією, клієнтами та конкурентами. Також все більше набуває популярності використання однієї з інноваційних фінансових моделей – краудфандингу, який є сучасним способом залучення інвестиції за допомогою великої кількості дрібних інвесторів, що допомагає отримати кошти без банків та венчурних фондів та сформувати спільноти навколо проєкту. Важливим методом покращення бізнес-процесів також визначають бенчмаркінг, який є аналітичним інструментом вдосконалення процесів шляхом аналітики конкурентів або навіть інших власних підрозділів для знаходження нових ідей та шляхів розвитку, і подальшому впровадженню та адаптації їх у свою організацію. Варто також згадати такі особливо актуальні сучасні моделі менеджменту як:

- Гібридна модель управління. Вона поєднує в собі різні методи та підходи до управління, такі як Lean, Six Sigma, Agile тощо, залежно від конкретних потреб та умов компанії. Це модель віддаленої та гібридної роботи з використанням цифрових технологій, яка збільшує гнучкість бізнесу, покращує умови праці завдяки ширшим можливостям для працівників та дозволяє компанії легко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.
- «Модель відкритих інновацій» або «Open innovation model» - це підхід до інноваційного процесу, за якого компанії покладаються не лише на власні внутрішні ресурси, а й активно залучають зовнішні. Наприклад купують нові цифрові технології інших компанії для впровадження їх у свої процеси або співпрацюють з іншими підприємствами для отримання особливих знань.

- Business Model Canvas – інструмент стратегічного менеджменту, який описує, аналізує та моделює бізнес-моделі компанії. Він складається з дев'яти взаємопов'язаних блоків, таких як: ціннісна пропозиція, сегменти споживачів, канали просування, взаємовідносини з клієнтами, джерела доходу, ключові ресурси, ключові види діяльності, партнери та структура витрат [43]. Проведення такого аналізу допомагає управлінцям формувати та трансформувати бізнес-модель компанії для досягнення довгострокової конкурентної переваги.

Вибір методів та технологій менеджменту залежить від багатьох факторів компанії, жодна методологія не є універсальною, компанії індивідуально підбирають та експериментують поєднуючи різні технології та методи менеджменту. Для обрання найбільш ефективного методу, управлінцям варто звернути увагу на такі фактори, як: специфіка компанії, розмір та структура команди, корпоративна культура та готовність працівників до змін, ресурсна та технологічна забезпеченість, здатність до адаптації та інше. Відповідно до даних елементів компанія зможе пріоритезувати метод, який допоможе їй як успішно впровадити управлінські інновації, так і забезпечити подальше ефективне функціонування команди і компанії.

1.3. Сучасні технології управлінських змін та інновацій

Розглядаючи важливість впровадження управлінських інновацій, сучасних методів менеджменту та їх вплив на розвиток підприємства, важливо згадати про технології інноваційного менеджменту, які стають необхідними для ефективного функціонування управлінських бізнес-процесів.

Для успішної організації процесу впровадження управлінських інновацій важливо розуміти різницю між методами, підходами та технологіями менеджменту та розглянути сутність кожного детально.

Першочергово після прийняття рішення про впровадження нововведень важливо визначити концепцію, філософію мислення, яка задасть напрямок всього інноваційного менеджменту, що і є підходом до управління. Менеджер може обрати: системний, процесний підхід, підхід до відкритих інновацій та залучення зовнішніх ідей (тобто Open innovation model) та інші – той, який найбільше буде підходити компанії. Методи інноваційного менеджменту – це конкретні методології, моделі які оптимально буде використовувати для реалізації обраного підходу. Тобто відштовхуючись від підходу, який було обрано для впровадження управлінських інновацій, менеджер обирає необхідні прийоми, моделі для реалізації цілей, наприклад: SWOT-аналіз, метод 3С, Scrum та інші. І останнім кроком виступають технології інноваційного менеджменту, які є конкретними інструментами, програмними засобами, цифровими платформами та інше, що застосовуються для безпосередньої реалізації методів та підходів. Технології є більш практично орієнтованими, якщо методи це способи досягнення результату, то технології саме інструменти для реалізації метода або кінцевої цілі.

Технологічні нововведення менеджменту при розумному впровадженні покращують і автоматизують бізнес-процеси, оптимізують час, зменшують витрати підприємства та збільшують продуктивність і ефективність роботи працівників. За дослідженням MGI (McKinsley Global Institute) однією з умов досягнення успіху компаній є саме одночасний розвиток технологічних та управлінських інновацій [26]. Самі по собі інструменти управління не збільшують продуктивність, вона зростає завдяки управлінським інноваціям, наприклад: завдяки впровадженню нових методів та технологій менеджменту в бізнес-процеси. Проаналізувавши думки науковців, можна поглибитися у причини виникнення необхідності впровадження технологічних інновацій. Отже, попри збільшення ефективності процесів, використання нових технологій менеджменту допомагає керівнику пристосовуватися до змін у бізнес-середовищі та відкривати нові можливості для розвитку працівників.

Цифрові технології управління сприяють розвитку творчого та інноваційного мислення в колективі, пошуку нових ідей, рішень, відповідно забезпечуючи зростання підприємства [27].

Класифікувати технології менеджменту можна за допомогою таких трьох головних факторів: сфера використання, цінність технології, ступінь новизни й дифузії. Розглядаючи сферу використання інструментів управління, науковці виділяють наступні типи: продуктові технології, процесні та інформаційні [5]. При впровадженні управлінських інновацій, найчастіше використовують саме процесні, які спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів, та інформаційні технології: ШІ, хмарні сервіси тощо.

Аналізуючи другий фактор цінності технологій менеджменту, визначають такі типи як: основні, доповнюючі та додаткові [5]. Основні технології впроваджують для створення певного фундаменту управління, отримання конкурентних переваг. Тобто це технології для ефективних бізнес-процесів, стратегічного управління тощо – щось що значно покращує роботу компанії. Доповнюючі технології зазвичай сприяють реалізації другорядних функцій та процесів, вони посилюють ефективність основних. Наприклад керівник може впровадити нові доповнюючі технології для автоматизації рутинних процесів, спрощення комунікації, покращення каналів зв'язку між керівниками та підлеглими. Цілю останніх додаткових технологій є підтримка основних та доповнюючих, зазвичай вони не є критично важливими для компанії та полягають у невеликих конкурентних перевагах, наприклад: збільшують гнучкість та адаптивність, або це нові технології для корпоративного навчання працівників. При виборі певного типу технологій, управлінцям варто пріоритезувати впровадження тих, які найбільше відповідають цілям підприємства або вирішують певні його проблеми. Останнім фактором класифікації є новизна та дифузія технологій у бізнес-процеси підприємства. Автори наукового видання М.І.Небава та О.Г. Ратушняк наводять таку модель життєвого циклу технологій [28]. Ми можемо бачити як відбувається розвиток та проникнення технологій у

середовище, оцінити стан та стадію впровадження технологій на власному підприємстві та відповідно скоригувати власні подальші кроки (рис. 1.7.).

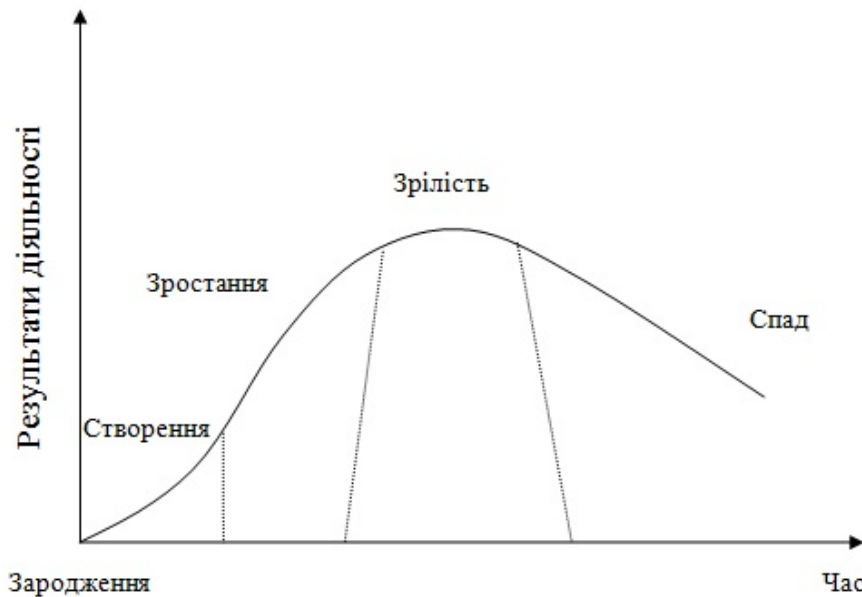


Рис. 1.7. Модель життєвого циклу технологій [28].

Для отримання конкурентних переваг, компаніям важливо знати та розуміти сучасні тенденції технологій менеджменту. Ефективно пристосовуватися до них та адаптувати власну діяльність. Аналізуючи різноманітні наукові статті, можна виділити декілька спільних, найбільш використовуваних технологій в менеджменті [29]. Розпочати варто з технології штучного інтелекту. Його використання дозволяє значно спрощувати робочі процеси і суттєво економити час [29]. Існує безліч ШІ, які допомагають від створення професійної графіки до генерації та аналізу бізнес-планів, таблиць, створення стратегії та інше. Звичайно ця технологія не ідеальна і все ще у процесі вдосконалення, але вже зараз компанії та управлінці можуть отримати неабияку вигоду від його використання. Наступною інноваційною технологією є хмарні сервіси. Вони дають можливість спільного доступу до інформації, спрощеного управління наборами даних та покращують комунікаційні процеси й роблять їх більш доступними [27]. Також проаналізувавши наукові джерела можна систематизувати інформацію, наводячи приклади сучасних інноваційних

технологій менеджменту та вказуючи їх призначення для використання. (див. таблицю 1.4.)

Таблиця 1.4.

Приклади інноваційних технологій менеджменту за їх призначенням

Їх призначення	Приклади технологій
Для автоматизації та оптимізації управлінських процесів	<ul style="list-style-type: none"> - CRM-системи (Customer Relationship Management) - ERP-системи (Enterprise Resource Planning) - Хмарні сервіси, такі як: Microsoft 365, Google Workspace та інші - Інструменти комунікації, такі як: Zoom, MS Teams, Google Meet. - Інструменти для організації командної роботи: Miro, Notion, Asana - Blockchain - VR - RPA
Для проведення аналітики	<ul style="list-style-type: none"> - Big data та різноманітні аналітичні платформи як Google Trends - III інструменти
Сучасні технології стратегічного управління	<ul style="list-style-type: none"> - RPA, тобто роботизована автоматизація управлінських процесів

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

Впровадження нових методів та технологій менеджменту є не простим процесом. Часто управлінці стикаються з такими перешкодами як: технічні та ресурсні складності, частий опір змінам, різке та не сплановане впровадження, нехтування комунікацією з колективом, кібербезпека та конфіденційність даних, недостатня підтримка тощо [30]. Науковці впевнені, що багато спроб впровадження управлінських інновацій зазначають невдачі, через недооцінення важливості підготовки до них. Керівники часто вкладають ресурси у придбання нових цифрових інструментів менеджменту, але майже ігнорують інвестиції у процес їх впровадження [31]. Для впровадження технологій менеджменту, як і нових методів, важливо мати

чітку стратегію та всебічне розуміння процесу впровадження. Автор наукової статті зазначає такі 10 кроків, які допоможуть успішно впровадити нові технології управління менеджеру [30]. Першим важливим кроком є – оцінка організаційних потреб. Перш ніж впроваджувати нову технологію, або метод менеджменту, важливо провести попередній аналіз, для розуміння існуючих проблем, бажань працівників, тобто виявити потенційні області підвищення ефективності, де саме буде необхідна нова технологія і відповідно визначити яка. Наступним кроком є підготовка до використання нових технологій управління. Важливо, щоб процес впровадження управлінських інструментів у робочі процеси був поступовим, варто завчасно підготувати працівників та обладнання для цього [30]. Третім кроком обов'язково повинна бути налагоджена комунікація – для підтримки колег, надання всієї важливої інформації та відповідей, для отримання зворотного зв'язку, розуміння ставлення працівників до нововведень. При впровадженні нової технології менеджменту, як і методів, управлінцю важливо переконати команду прийняти їх, показати користь, яку отримає команда з цього, зацікавити та вмотивувати. Після даних кроків, можна розпочати розробку комплексного плану з впровадження нової технології та відповідної стратегії [30]. Управлінцю варто розписати кроки для успішного впровадження, відповідно до попереднього аналізу, визначити цілі, задачі, часові рамки тощо. Вже у процесі впровадження інновацій, менеджер має відстежувати прогрес, сприяти навчальним програмам, оцінювати реакцію підлеглих і вимірювати успіх та результати від впровадження нової технології або методу менеджменту.

Іншою важливою моделлю впровадження технологій управлінських змін варто зазначити – ТАМ (Technology Acceptance Model), яка за своєю суттю є досить схожа на зазначені «10 кроків успішного впровадження технологій менеджменту» минулого автора (рис. 1.8.)

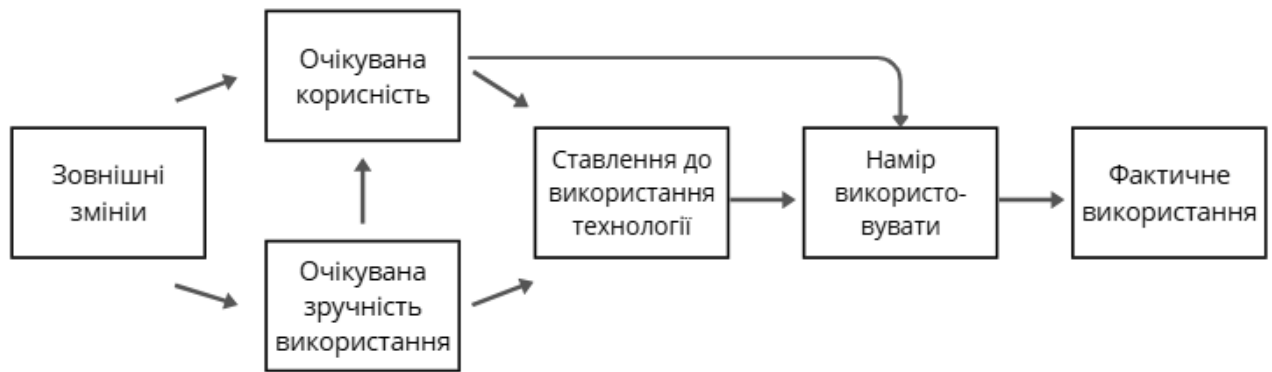


Рис. 1.8. ТАМ (Technology Acceptance Model) [15].

Фред Девіс, розробник даної моделі, пояснює, чому люди приймають або відмовляються від використання нових технологій. Він вважає, що менеджеру варто приділити особливу увагу до донесення корисності та зручності використання сучасних цифрових технологічних засобів. І надалі оцінити ставлення, наміри та готовність працівників до використання нововведення для успішного його впровадження [15].

Проаналізувавши наукову літературу та думки науковці, можна дійти висновку, що сучасні технології управлінських змін відіграють особливо важливу роль в ефективній діяльності компанії. Менеджерам варто підходити стратегічно та відповідально до впровадження управлінських інновацій, починаючи з аналізу потреб компанії та готовності команди до змін. Важливо оцінювати потенційний вплив нових технологій менеджменту на бізнес-процеси та залучати співробітників до адаптації через навчання та комунікацію, постійно вдосконалюючи методи та технології управління.

Висновки до розділу 1

У цьому розділі виконані завдання стосовно дослідження категоріальних основ інноваційного менеджменту та основних інноваційних теорій. Було визначено сутність, принципи, основні завдання та цілі інноваційного управління. Акцентовано увагу на причинах та необхідності

впровадження інноваційного менеджменту в діяльність компанії, проаналізовано недоліки та перспективи фокусування на розвитку інноваційної діяльності. Розглянуто основні функції інноваційного управління і їх особливості, ключові типи та види інновацій і оптимальний процес організації інноваційної діяльності на підприємстві.

Також дослідження було сфокусовано на сутності та ролі управлінських інновацій. Розглянуті основні два типи інноваційного процесу та покрокові етапи впровадження управлінських інновацій. Було зазначено основну класифікацію управлінських інновацій за різними факторами, визначено сучасні методи управління процесом впровадження інновацій та підкреслено важливість інноваційної культури. Додатково було приділено увагу визначенню факторів які впливають на вибір методів та технологій менеджменту компанії.

Було розглянуто і сучасні технології управлінських змін, характеризувано технологічні інновації та фактори, які впливають на впровадження інноваційних технологій менеджменту. Досліджено вплив впровадження технологій менеджменту на ефективність бізнес-процесів та загальні моделі сприйняття та оцінки управлінських інновацій. Особливу увагу також приділено механізмам впровадження нововведень, чинниками які перешкоджають процесу впровадження та рекомендаціями щодо уникнення невдач.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ В КОМПАНІЇ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

2.1. Загальна характеристика компанії «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Багато сучасних компаній звертаються до впровадження управлінських нововведень, інноваційних методів та технологій менеджменту для збільшення ефективності власних управлінських процесів та підтримки сталого розвитку бізнесу. Однією з таких компаній виступає – ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ».

Компанія «Метінвест-СМЦ» – є найбільшою мережею сервісних металоцентрів в Україні, яка реалізує продукцію Міжнародної групи компанії Метінвест, а також інших великих металовиробників України та країн СНД [45]. Компанія була заснована у 2001 році як структурний підрозділ гірничо-металургійної групи «Метінвест» і успішно працює на ринку металопрокату з 2003 року. Власником істотної участі ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» є Ахметов Рінат Леонідович, який володіє опосередковано 76,24% статутного капіталу компанії і також є бенефіціарним власником ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ». Проте Генеральним директором компанії з 2024 року виступає Олексієнко Євген. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Величина статутного капіталу компанії становить 17 205 100,00 грн.

ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» налічує 14 працюючих металоцентрів в Україні, співпрацює з понад 2,5 тисячами українськими компаніями та приватними особами, і також з більш ніж 100 компаніями з інших країн. Металоцентри підприємства розташовані у ключових промислових містах країни, таких як Львів, Одеса, Київ, Харків, Дніпро, Запоріжжя та інші [45]. По всій країні компанія налічує 175 металобаз, які формують партнерську

сітку. Головний офіс компанії розташовується за адресою м. Київ, вул. Острозьких Князів, 8б, Україна.

Основною метою компанії, зазначеною на їх власному сайті, є забезпечення клієнтів якісною продукцією від групи Метінвест та інших провідних металовиробників України, гарантуючи зручну логістику та найвигідніші умови для закупівлі металопрокату [45]. Основною діяльністю компанії є відповідно продаж металопрокату оптом і в роздріб, одержання прибутку від виробничої, торгової, комерційної діяльності, дозволеної законодавчими актами України. Розглядаючи детальніше продукцію та послуги компанії, товарна лінійка «Метінвест-СМЦ» налічує більше 1000 типорозмірів продукції і понад 1000 видів чорного металу. Асортимент компанії включає листовий, сортовий, фасонний, трубний, рулонний прокат та чавун у чушках. Також клієнти можуть скористатися комплексом послуг з порізки, комплектації та доставки збірних партій металу. Розглядаючи основні послуги, компанія зазначає на власному сайті такий перелік [45].

- Порізка металопрокату: компанія пропонує великий спектр послуг з різання металу

- Ув'язування металопрокату: для забезпечення надійного та безпечного транспортування

- Комплектація металопрокату

- Доставка

- Електронний документообіг: компанія активно переходить на цифрові процеси задля оптимізації роботи та зручності клієнтів.

- Перевірка автентичності сертифікатів: приділення особливої уваги перевірці автентичності сертифікатів якості.

- Електронне бронювання часу завантаження авто

- Супровід клієнта на всіх етапах

- Дистриб'ютор: існуюча мережа дистриб'юторів, яка забезпечує зручну доставку та високий рівень обслуговування.

Реалізація продукції та надання послуг компанії, як було зазначено вище, відбувається як на внутрішньому ринку України, так і за кордоном. Основними регіонами збуту продукції компанії є Україна, країни СНД, Прибалтики, Центральної та Східної Європи. Канали реалізації продукції є комбінованими, приблизно 50% реалізації відбувається через прямі канали збуту і 50% через непрямі, їх можна охарактеризувати таким чином:

- Власна система збуту, прямий канал збуту (50%): Компанія продає власну продукцію безпосередньо споживачам (бізнес-одиницям, промисловим підприємствам, приватним особам, фізичним особам та іншим). Компанія реалізує продукцію оптом та в роздріб, онлайн через власний сайт. Також передбачена можливість доставки з використанням транспортних засобів самої компанії.

- Зовнішня дистрибуція, непрямий канал збуту (50%): Підприємство має 15 дистриб'юторів у різних містах України. В залежності від компанії дистриб'ютора, дистриб'ютори обслуговують гуртових, роздрібних та об'єктових клієнтів. Частина дистриб'юторів також виступає партнерами (офіційними представниками) «Метінвест-СМЦ» та/або їх ритейлерами.

Основна частка продажів продукції компанії припадає саме на внутрішній ринок і за даними 2023 року становить 90,9% від реалізації всієї продукції. Інша частина припадає на експорт і становить 9,1%, за даними Аудиторського звіту компанії. Загальний продаж сталеної продукції налічує 1,5 млн.т на рік та постійний товарний запас близько 120 тис. т. Аналізуючи ринок, було визначено, що одними з головних конкурентів компанії «Метінвест-СМЦ», є такі металотрейдери на ринку України, як: АВ метал груп, Vikant, Vartis, Метал Холдинг та АрселорМіттал Кривий Ріг [46].

Для оцінки поточного стану підприємства та подальшого визначення ефективності управління, був проведений аналіз основних техніко-економічних показників підприємства за 2021-2023 роки (див. Додаток В). За результатами аналізу техніко-економічних показників ТОВ «Метінвест-СМЦ», за період з 2021 по 2023 роки спостерігається позитивна зміна активів

підприємства, однак присутнє зниження показників необоротних активів через зменшення кількості основних засобів. Оборотні активи підприємства у 2023 році збільшилися на 24,53% у порівнянні з 2021 роком та на 14,21% у порівнянні з 2022 роком. У 2023 році відбулося збільшення показника через збільшення частки торгівельної дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, що є негативним знаком. Також у 2022 році відбулось зниження чистого доходу від реалізації продукції в порівнянні з 2021 р. на більш ніж 20 000 000 тис. грн через початок повномасштабної війни і у більшій мірі через зниження кількості реалізованої продукції, зниження надходжень авансів від покупців та замовників та збільшення інших витрат. Попри це у 2023 році показник чистого доходу компанії збільшився на 36,36% у порівнянні з 2022 роком, це відбулось за рахунок збільшення обсягів реалізації продукції та зменшення цін реалізації, проте значення показника все ще на 20,76% менше значення 2021 року. Чистий прибуток компанії у 2022 році знизився майже у 5 разів у порівнянні з 2021 роком, через зниження прибутків від операційної діяльності компанії та збільшення витрат. Проте у 2023 році чистий прибуток збільшився на 31,72% в порівнянні з 2022 роком, але також ще не досягнув значень 2021 року. Розглядаючи детальніше фінансовий результат у 2023 році, на нього мали вплив: збільшення адміністративних витрат на 13,3% за рахунок збільшення фонду оплати праці та інших послуг сторонніх організацій; збільшення витрат на збут на 43,7% за рахунок збільшення обсягу реалізації; зміни в інших операційних доходах в основному пов'язані з курсовими коливаннями.

Собівартість реалізованої продукції компанії значно знизилась у 2022 році в порівнянні з 2021, через можливе збільшення обсягів виробництва, що призвело до зменшення витрат, та/або оптимізації процесів виробництва. У 2023 році собівартість збільшилась на 47,4% в порівнянні з 2022 роком через збільшення витрат на сировину, зменшення ефективності виробничих процесів та інше, що вказує на негативну тенденцію і також впливає на зменшення валового прибутку компанії. Середньорічна вартість позиченого

капіталу збільшилась у 2023 році на 33,51% у порівнянні з 2021 роком та на 13,20% у порівнянні з 2022 роком у більшій мірі саме через збільшення торгівельної кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги. У 2020 році власний капітал компанії становив 4 331 061, у 2021 зменшився до 1 742 026. Також нерозподілений прибуток (непокриті збитки) зменшилися на 2 589 037, що означає що ймовірно за все компанія виплатила велику частину непокритих збитків, що спричинило зменшення загального власного капіталу фірми. Приріст операційних витрат підприємства становить близько 6 000 000 тис. грн у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, через значне збільшення матеріальних та інших операційних витрат підприємства. У 2023 році в порівнянні з 2022 роком приріст витрат є від'ємним і становить - 2,62%, на підприємстві значно збільшились матеріальні затрати, але майже у 2 рази зменшилися інші операційні.

Аналізуючи показники рентабельності підприємства, показник рентабельності активів знизився у 2022 році у порівнянні з 2021 роком на 19,22 в.п., що свідчить про різке зменшення здатності активів підприємства генерувати прибуток. Проте показник підвищився у 2023 році на 16,36%, що є хорошою тенденцією, підприємство відновлює ефективність діяльності після спаду. Ми можемо також бачити зниження показників рентабельності власного капіталу, що вказує на зменшення ефективності використання власних ресурсів підприємства. Також показники рентабельності діяльності підприємства мають негативну тенденцію, і більш ніж у 2 рази знизилися у 2022 році у порівнянні з 2021 роком, що вказує на зменшення прибутковості основної діяльності підприємства. У 2023 році показник також зменшився на 3,4 % у порівнянні з 2022 роком. Рентабельність продукції у 2022 році значно зросла у порівнянні з 2021 роком, ймовірно через зменшення обсягів продажу продукції, що зменшило витрати на збут підприємства. У 2023 року показник впав на 67,12% у порівнянні з 2022 роком, ймовірно через відновлення потоків реалізації продукції, збільшення доходів, значне збільшення собівартості та збільшення витрат на операційну діяльність

підприємства у 2023 році. Для більш детального аналізу рентабельності підприємства, було проведено розрахунки впливу факторів на рентабельність виробництва 2022 та 2023 років (таблиця 2.2.).

Таблиця 2.2.

Вплив факторів на рентабельність виробництва

Вплив факторів	Фактори			R%	±Δ R, в пунктах
	П	ОЗ	ОК		
Вихідні дані	669 237	478 313	12860307,5	5,02	
Вплив П	881 551	478 313	12860307,5	6,61	1,59
Вплив ОЗ	881 551	412149,5	12860307,5	6,64	0,03
Вплив ОК	881 551	412149,5	14687414	5,84	-0,8
Всього					0,82

За проведеною аналітикою прибуток має найбільший вплив на рентабельність виробництва, оскільки рентабельність, за рахунок прибутку, збільшилась на 1,59 в. п. За рахунок змін середньорічної вартості основних засобів в звітному періоду у порівнянні з попереднім, рентабельність продукції збільшилась на 0,03 в. п. Проте вплив середньорічної вартості обігових коштів сприяв зниженню показника рентабельності на 0,8 % п. Загальний вплив трьох факторів, прибутку, основних засобів та обігових коштів, був визначений у розмірі 0,82 в. п.

Важливо також розглянути і формотворчі складові організаційної структури управління «Метінвест-СМЦ». Організаційна структура управління підприємства – функціональна, а система ухвалення рішень є централізованою. Структура компанії характеризується чітким розподілом функцій, наявністю спеціалізованих підрозділів (маркетинг, фінанси, комерційний сервіс та інші), кожен з яких має власне керівництво і підпорядковується генеральному директору (див. рис. 2.1.). Завдяки даній структурі управління, підприємство чітко розмежовує обов'язки, працівникам притаманний високий рівень спеціалізації у своїй сфері, що підвищує ефективність підрозділів і їх діяльності. Проте можливе й існування недоліків які пов'язані з низьким рівнем гнучкості і сповільненням

процесів прийняття рішень через вертикальну ієрархію. Також варто зазначити про слабку комунікація між підрозділами, через можливі труднощі підтримки взаємозв'язків між функціональними відділами та відсутність єдності дій.

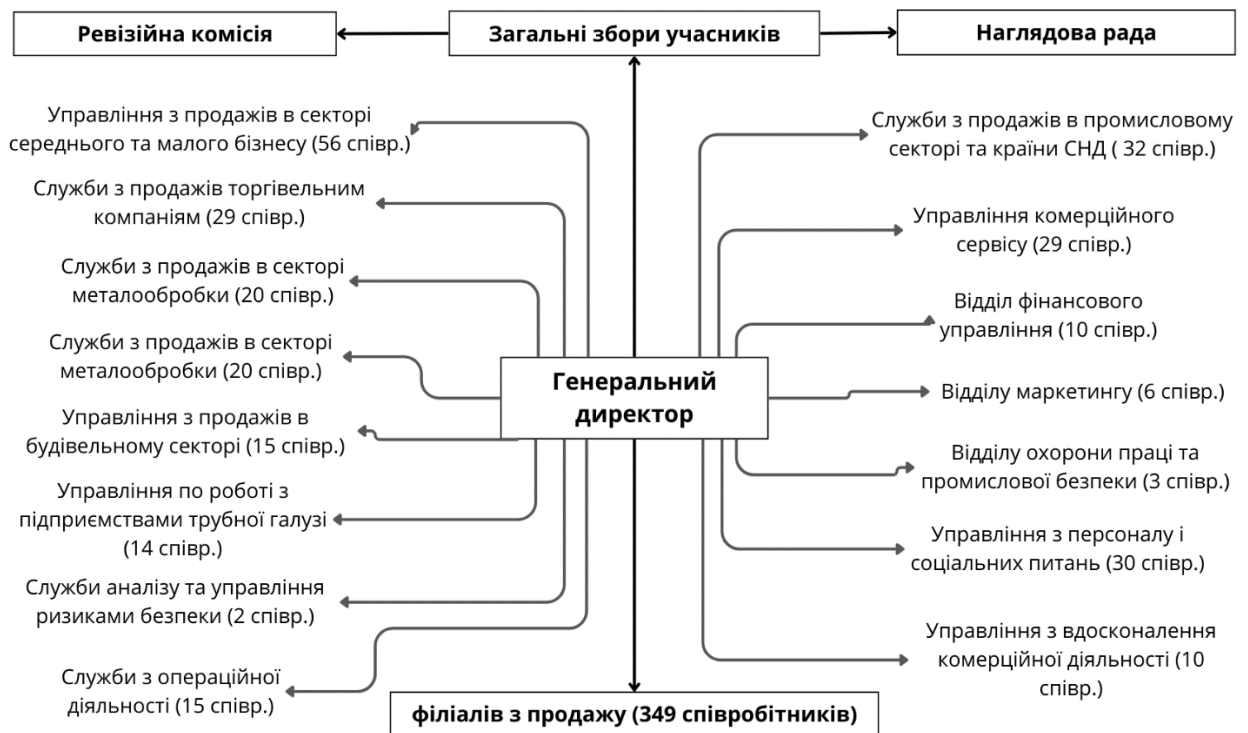


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Метінвест-СМЦ» з органами управління

Механізм координації в компанії починається від генерального директора до директорів кожного підрозділу. Після цього надана інформація/ціль/завдання направляється та розподіляється директором підрозділу у необхідний відділ і передається під керівництво окремого керівника, менеджера або фахівця в залежності від структури відділу. Розглядаючи структуру управління трохи детальніше, відповідно до Статуту ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» органами управління компанії є (рис.2.1.):

- Загальні збори учасників (Загальні збори) – вищий орган Компанії
- Наглядова рада – наглядовий орган Компанії
- Генеральний директор – виконавчий орган Компанії

- Ревізійна комісія (Ревізор) – контролюючий орган Компанії

Розглядаючи управління виробничою системою в ТОВ «Метінвест-СМЦ», варто зазначити що компанія є трейдером і безпосередньо не виробляє продукцію, компанія займається реалізацією продукції групи «Метінвест» та інших великих металовиробників України. «Метінвест-СМЦ» забезпечує безперебійний товарообіг між виробниками (постачальниками) та клієнтами, управляючи логістичними процесами. Проте на підприємстві присутня виробнича діяльність, яка полягає у пакуванні продукції на точках видачі та складах, комплектація замовлень, контроль якості та інші процеси пов'язані з підготовкою товару до продажу. До елементів виробничої інфраструктури компанії «Метінвест-СМЦ» входять склади та точки видачі продукції з підйомною технікою, обладнання для нарізки та обробки металу, транспортні засоби для доставки продукції та інші елементи, що забезпечують реалізацію торгово-операційної діяльності компанії. Технології управління запасами на підприємстві базуються на сучасних методах обліку, контролю та планування. Застосовуються автоматизовані системи управління (ERP, SAP), що дозволяють оперативно відстежувати рівень залишків, визначати потребу в поповненні та уникати надлишкових запасів. Провівши аналіз управління запасами ТОВ «Метінвест-СМЦ» процес поповнення складів підприємства готовою продукцією відбувається за такою формулою для розрахунків планових обсягів закупки готової продукції на склади компанії:

$$\text{Обсяг закупки} = -(\text{Залишок готової продукції, т.}) + \text{Пп. п.} * \left(1 + \frac{n}{d}\right),$$

де:

Пп.п. – Прогноз продажів на плановий місяць зі складів компанії, т.

n – норматив оборотності на конкретну товарну групу на складах «Метінвест-СМЦ»

d – кількість днів у плановому місяці

Ланцюжок внутрішньогосподарського переміщення продукції, який полягає у передачі частки залишків металопрокату одним структурним відділенням іншому продемонстрований у Додатку Г, і полягає у такому ланцюжку відповідальних осіб: Менеджер з продажів, Product менеджер, Спеціаліст ВВП (внутрішньогосподарського переміщення продукції) та Логіст. При додаванні нового продукту у власну лінійку асортименту, в компанії «Метінвест-СМЦ» ініціаторами можуть виступати служби продажів та відділ маркетингу, узгодження закупівлі на склади СМЦ нової продукції відбувається за відповідним порядком. Також компанія у період запланованого проведення виробництва ресурсів подає запити на мінімальне замовлення на нову продукцію, для подальшого відстеження результатів її збуту.

Було проаналізовано також і аналіз витрат на виробничу діяльність компанії, відстежено динаміку операційних витрат, які пов'язані з реалізацією продукції ТОВ «Метінвест-СМЦ». Результати представлені у таблиці 2.2.

Аналізуючи показники операційних витрат підприємства за 2021-2023 роки, присутній значний негативний вплив війни на показники витрат підприємства, відбулось значне збільшення всіх витрат у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, деяких у 3 та 5 разів, такі як матеріальні витрати та інші операційні, що є досить негативною тенденцією. Відбулося зменшення показників витрат таких як: на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи, повпливало на це зменшення кількості персоналу у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, з 738 працівників до 605 відповідно, через початок повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Порівнюючи витрати за 2022 та 2023 роки, майже по всіх елементах витрат є збільшення, крім витрат на амортизацію, які зменшилися на 727 тис. грн та інших операційних витрат, які зменшились на 3 042 544, що є хорошою тенденцією (див. таблиця 2.2). Також структури витрат за 2021 та 2022 роки є досить схожими, найбільшу частку операційних витрат у 2022 році займають інші

операційні витрати, що складають 68,8 %, на другому місці - матеріальні витрати 27,4% та на останньому - відрахування на соціальні заходи 0,5%.

Таблиця 2.2.

Аналіз витрат на виробничу діяльність компанії «Метінвест-СМЦ»

Елемент витрат	Сума, тис. грн				Структура витрат, %			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 23/22, тис. грн	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абс. відхилення 23/22
Матеріальні витрати	887 335	2 515 438	5 271 777	2 756 339	28,3	27,4	59,0 2	31,6
Витрати на оплату праці	293 569	232 756	275 187	42 431	9,4	2,5	3,1	0,5
Відрахування на соціальні заходи	55 763	45 075	49 214	4 139	1,8	0,5	0,6	0,06
Амортизація	63 503	70 714	69 987	-727	2,02	0,8	0,8	0,01
Інші операційні витрати	1 838 347	6 307 913	3 265 369	-3 042 544	58,6	68,8	36,6	-32,2
Разом	3 138 517	9 171 896	8 931 534					

Аналізуючи структуру витрат за 2023 рік, значно збільшилась частка матеріальних витрат до 59,02%, причиною цього є збільшення витрат на оплату товарів, робіт або послуг компанії, можливо через підвищення цін на матеріали та ресурси та/або збільшення обсягів виробництва. У свою чергу інші операційні витрати компанії зменшились майже у 2 рази і займають частку у розмірі 36,6%.

При аналізі маркетингової діяльності, було визначено, що компанія має базовий підхід до ціноутворення cost+, який полягає у сумі собівартості та доданні певного відсотка прибутку, тобто додання націнки. Цей спосіб ціноутворення є простим у споживанні, гарантує покриття витрат підприємства та дає змогу прогнозувати фінансовий результат завдяки

націнці в яку закладається прибуток. Також є простим при обґрунтуванні ціни для B2B угод та тендерів. Комунікаційна політика та рекламна діяльність компанії Метінвест-СМЦ спрямовані на підтримку ефективної збутової діяльності та формування позитивного іміджу підприємства на ринку металопродукції. Компанія має окремий відділ маркетингу, що включає в себе відділ аналітики та ціноутворення та відділ діджитал маркетингу (див. рис. 1.1.). Також «Метінвест-СМЦ» має сторінки у соціальних мережах (LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter), проте приділяє не багато уваги просуванню через SMM і також через SEO, у більшій мірі це рекламні кампанії в містах присутності металоцентрів для підвищення впізнаваності. Контроль якості продукції компанії відбувається за допомогою наявності сертифікації на кожний продукт. У загальному комунікаційна політика підприємства полягає у реалізації комплексу заходів, спрямованих на встановлення та підтримки зв'язків із цільовою аудиторією, включаючи: участь у галузевих заходах, презентація компанії на виставках, форумах та конференціях для зміцнення ділових зв'язків, цільове інформування клієнтів, надання актуальної інформації про продукцію, ціни, умови співпраці. Компанія фокусується на індивідуальному підході до клієнтів, що включає розробку персоналізованих рішень відповідно до потреб замовників, підтримці корпоративного іміджу завдяки дотриманню стандартів якості та високого рівня обслуговування.

Важливо звернути увагу і на управління економічною системою організації. Був проведений аналіз основних показників ефективності діяльності підприємства, перший крок полягав у аналізі формування чистого прибутку компанії (табл. 2.3.).

За проведеним аналізом, всі показники у 2022 році значно знизились у порівнянні з 2021 ймовірно через початок повномасштабної війни, проте у 2023 році показники підприємства активно збільшуються у середньому на 30%, лише крім валового прибутку через збільшення собівартості продукції.

Таблиця 2.3.

Аналіз формування чистого прибутку

Показники	2021 р, тис.грн	2022 р, тис.грн	2023 р, тис.грн	Відхилення (+/-)	
				23/21	23/22
1. Чистий дохід	51 386 680	29 860 402	40 716 981	79,2	136,4
2. Валовий прибуток	5 124 607	3 928 126	2 499 453	48,8	63,6
3. Прибуток від операційної діяльності	3 722 492	849 553	1 086 625	29,2	127,9
4. Прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування)	3 731 483	816 153	1 091 651	29,3	133,8
5. Прибуток від звичайної діяльності (після оподаткування)	3 059 809	669 237	881 551	28,8	131,7
6. Чистий прибуток	3 059 809	669 237	881 551	28,8	131,7

Наступним кроком було проведено аналіз структури прибутку від звичайної діяльності, який продемонстровано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Аналіз структури прибутку від звичайної діяльності (до оподаткування)

Види прибутку	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Δ 23/2 1, %	Δ 23/2 2, %
	тис. грн.	Стру ктура %	тис. грн.	Стру ктура %	тис. грн.	Стру ктура %		
1. Прибуток від операційної діяльності	3 722 492	99,8	849 553	104,1	1 086 625	99,5	-0,2	-4,6
2. Прибуток від іншої операційної діяльності	-531 579	-14,3	-2 409 278	-295,2	-489 869	-44,9	-30,6	250,3
3. Прибуток від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Прибуток від інших фінансових операцій	-3926	-0,11	-33 274	-4,1	5041	0,5	0,8	4,5
5. Прибуток від іншої діяльності	12 917	0,4	-126	-0,02	-15	0	-0,4	0,01
6. Прибуток від звичайної діяльності (до оподаткування)	3 731 483	100	816 153	100	1 091 651	100	0	0

Тож за проведеним аналізом структури прибутку підприємства за 2022 та 2023 роки ми можемо бачити збільшення частки прибутку від інших фінансових операцій та від іншої діяльності, перекривши збитки.

Підприємство має збитки від іншої операційної діяльності з 2021 по 2023 роки, від інших фінансових операцій у 2021 та 2022 році та від іншої діяльності у 2022 та 2023 роках. Проте якщо проаналізувати також тенденцію показників, можна побачити що збитки підприємства зменшуються і у 2023 році підприємство отримало прибутки від інших фінансових операцій.

Також за аналізом структури прибутку від звичайної діяльності, ми можемо бачити що операційна діяльність займає найбільшу частку в структурі прибутку і є основним джерелом прибутку від звичайної діяльності. Не менш важливим є відстеження впливу факторів на прибуток від операційної діяльності, який наведений у таблиці 2.5.

За проведеним аналізом у таблиці 2.5. зміна собівартості продукції має значний негативний вплив на прибуток підприємства від операційної діяльності -964,1 %. Також мають негативний вплив зміни адміністративних витрат та витрат на збут, зміни інших операційних доходів (-0,2%, -18% та -4,9% відповідно). Позитивний вплив на прибуток від операційної діяльності мають зміна інших операційних витрат, їх значне скорочення 236,9%.

Фактори які мають негативний вплив на прибуток від операційної діяльності - є резервами його зростання. Найбільшим резервом зростання операційного прибутку є собівартість реалізованої продукції. Було також проаналізовано джерела утворення капіталу підприємства «Метінвест-СМЦ», була сформована таблиця аналізу динаміки джерел утворення активів підприємства, тобто безпосередньо джерел формування капіталу (див Додаток Д). За проведеним аналізом можна зробити висновки, що власний капітал підприємства збільшується і має позитивну тенденцію за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку підприємства.

Таблиця 2.5.

Аналіз впливу факторів на прибуток від операційної діяльності

Показники	За 2022 р. тис.грн.	За 2023 р. в оцінці 2022 р., тис.грн	За 2023 р. тис.грн.	Δ	Вплив показни-ків на прибуток	% до прибутку поп. періоді
1. Собівартість реалізованої продукції	25 932 276	34122792,9	38 217 528	8 190 516,9	-8 190 516,9	-964,1
2.Адміністративні витрати	128 334	129866,9	145 451	1 532,9	-1 532,9	-0,2
3. Витрати на збут	540 961	694203,6	777 508	153 242,6	-153 242,6	-18
4. Прибуток від основної діяльності	3 258 831	1407583,9	1 576 494	-1 851 247,1	-1 851 247,1	
5. Інші операційні доходи	66 591	25200	28 224	-41 391	-41 391	-4,9
6. Інші операційні витрати	2 475 869	462583,04	518 093	-2 013 285,9	2 013 285,9	236,9
7. Чистий дохід	29 860 402	36354447,3	40 716 981	6 494 045,3	6 494 045,3	764,4
8. Прибуток від операційної діяльності	849 553	970200,9	1 086 625		237 072	

Довгострокові зобов'язання підприємства протягом 2021-2023 років зменшуються, підприємство стає менш залежним від кредиторів та збільшує використання власного капіталу. Попри це поточні зобов'язання мають тенденцію до збільшення, і більшій мірі саме через збільшення заборгованості за товари, роботи та послуги, заборгованості за розрахунками з бюджетом та заборгованості за одержаними авансами. Що є негативною тенденцією і може бути наслідками воєнних дій на території України.

Можна також відслідкувати за аналізом у Додатку Д збільшення частки оборотних активів, через торгівельну дебіторську заборгованість, можливо підприємство переформовує діяльність, закуповує більше сировини, змінює місцезнаходження філіалів, тощо.

Варто також зазначити, що відсоткова частка поточних зобов'язань та довгострокових зобов'язань зменшується і підприємство збільшує частку використання власного капіталу, що є хорошою тенденцією. Показники кредиторської заборгованості різко зросли у 2022 році і становили 454,19% від 2021 року, ймовірно за все підприємство залучило додаткові ресурси для ефективного функціонування, через кризу повномасштабного вторгнення Росії на територію України. Але тенденція показників кредиторської заборгованості йде на спад і зменшилась на 27,7 % у 2023 році у порівнянні з 2022, що вказує на те що підприємство активно виплачує позики.

Був проведений також аналіз основних показників фінансового стану підприємства, що включає в себе (див. Додаток Е): аналіз майнового стану, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності підприємства, яка була проаналізована у Додатку В. За результатами аналізу ступінь зносу основних засобів коливається, про що свідчить збільшення зношеності в 2021 та 2023 роках та зменшення зношеності основних засобів підприємства у 2022 році. Ступінь оновлення основних засобів є досить великою у 2022 та 2023 роках 42,3 та 26,6 відповідно, що вказує на інвестиції підприємства в оновлення основних засобів. Проте показники мають тенденцію зниження, у 2023 році в порівнянні з 2022 показник знизився

майже в 2 рази. Коефіцієнти вибуття у 2021 та 2022 році є відносно не високими, але у 2023 році становить 41,8, що перевищує значення Коефіцієнта оновлення ОЗ і вказує на те що вибула значна частка основних засобів підприємства протягом даного періоду, оскільки для забезпечення сталого розвитку підприємства Квибуття ОЗ повинен бути меншим за Коновлення ОЗ. За аналізом показників ліквідності підприємства, коефіцієнт покриття є хорошим (> 1) і має позитивну тенденцію протягом 2021-2023 років, що означає, що підприємство має достатньо активів для покриття своїх короткострокових зобов'язань. Показник коефіцієнта швидкої ліквідності вище за нормативний (0,6–0,8) і також має позитивну тенденцію, що свідчить про достатню кількість високоліквідних активів для швидкого погашення зобов'язань (тобто за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами). Показники абсолютної ліквідності компанії менше норми 0,07 та 0,05 у 2021 та 2022 роках відповідно, тож спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість є досить низькою, однак коефіцієнт збільшився у 2023 році до 0,11. Чистий оборотний капітал компанії має позитивну тенденцію до збільшення, це свідчить про хорошу спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання та можливості розширення власної діяльності. На збільшення ЧОК у більшій мірі вплинули: збільшення торговельної дебіторської заборгованості, грошей та еквівалентів, активів на рахунках у банках та інші.

За розрахунками показників платоспроможності, питома вага власного капіталу ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» в загальній сумі засобів, авансованих у діяльність компанії, складає 0,13, 0,18, 0,2 з 2021 по 2023 роки відповідно. Коефіцієнт платоспроможності компанії є менше норми, тобто $< 0,5$, проте показник має позитивну тенденцію на збільшення. Коефіцієнт фінансування є досить великим, проте зменшується, що вказує на зменшення залежності компанії від зовнішнього фінансування, що є хорошим показником. Тож можна дійти висновків, що компанія активно працює над збільшенням автономності та менше залежить від зовнішнього залученого фінансування.

Показник забезпеченості власними оборотними ресурсами є більше нормативного значення ($>0,1$), що свідчить про те, що підприємство має достатньо власних ресурсів для покриття своїх зобов'язань, показник активно зростає, тож підприємство нарощує кількість власних ресурсів. Проаналізувавши коефіцієнт маневреності власним капіталом, оборотні активи покриваються з використання 75%, 85% та 90% власного капіталу у 2021, 2022 та 2023 роки відповідно, підприємство має можливості маневрувати власним капіталом. Тож компанія активно працює над укріпленням власної фінансової стійкості.

За аналізом ділової активності компанії «Метінвест-СМЦ», перший показник коефіцієнт оборотності активів, знизився майже у 2 рази у 2022 році, ймовірно через початок воєнних дій, що свідчить про погіршення ефективності використання активів підприємства для генерування доходів. Проте у 2023 році показник підвищився, що вказує на позитивну тенденцію. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості зростає у 2022 році в порівнянні з 2021 роком на 973 096,9 тис.грн, що свідчить про прискорення погашення зобов'язань перед кредиторами. Але у 2023 році показник спадає, оскільки дебіторська заборгованість за 2023 рік зросла. Показник строку погашення дебіторської заборгованості зменшується у 2022 році, що означає, що підприємство менш ефективно збирає кошти з дебіторів, проте у 2023 році показник збільшується. Можна також побачити хорошу тенденцію збільшення коефіцієнта оборотності основних засобів (фондовіддачі), що вказує на збільшення ефективності використання ОЗ підприємства, завдяки зменшенню вартості ОЗ, через можливе вибуття нематеріального активу, зменшення первинної вартості або втрату корисності та інше. Та через збільшенню чистого доходу ефективність використання основних засобів підприємства зросла. Спостерігається зменшення коефіцієнта оборотності власного капіталу, що може свідчити про зниження ефективності його використання для генерування доходів, але водночас варто враховувати зовнішні фактори, які могли посприяти даним показникам.

Протягом аналізу управління соціально-психологічною підсистемою, було визначено, що найбільша кількість працівників на підприємстві «Метінвест-СМЦ» є віком від 30 до 50 років. На підставі звітних даних компанії було сформовано графік облікової чисельності персоналу за віком. (див. рис. 2.3.). Аналізуючи детальніше, середній вік працівників, відповідно до даних за 2023 рік, становить - 41,8 р. А середня заробітна плата працівників компанії за 2023 рік склала 40 299 грн проти 32 100 грн у 2022 році. Найбільше працівників на підприємстві віком від 41 до 50 років, що становить 167 людей. А найменша кількість працівників віком від 31 до 34 років, тобто 76 людей.

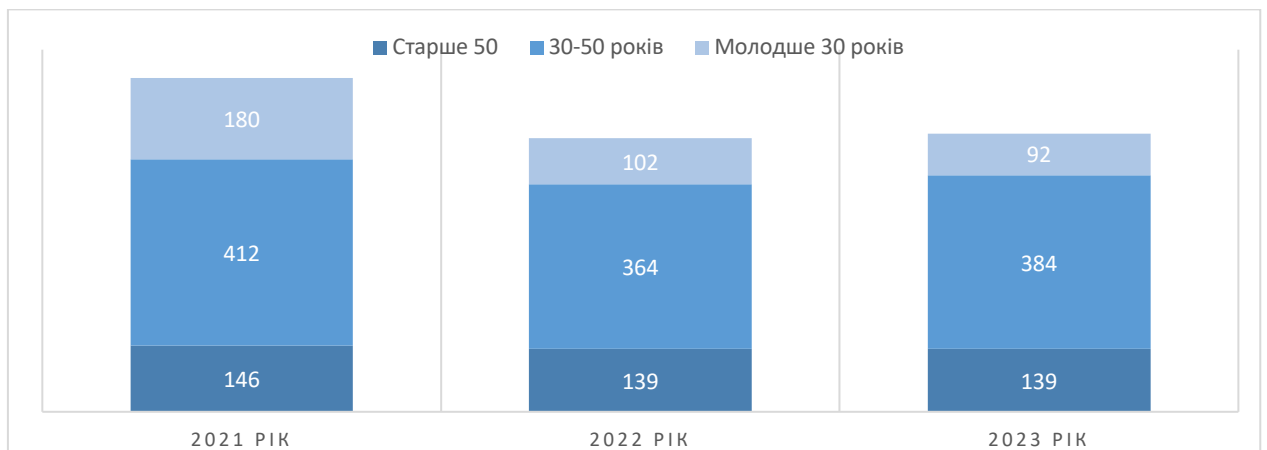


Рис. 2.3. Облікова чисельність персоналу за віком в компанії «Метінвест-СМЦ».

За проведеною характеристикою персоналу компанії за статтю (табл. 2.8.), більшу частину працівників на підприємстві складають чоловіки. Кількість чоловіків на підприємстві перевищує кількість жінок у більш ніж 2 рази і становить 412 та 201 відповідно у 2023 році. Аналізуючи детальніше за структурою, чоловіки займають частку у 65,7%, 67,4% та 66,8% від всієї кількості робітників у 2021, 2022 та 2023 роках відповідно. Жінки у структурі персоналу за віком займають 34,3%, 32,6% та 33,2% у 2021, 2022 та 2023 роках відповідно, що є меншою часткою. Це зумовлено специфікою операційних процесів і посадовими інструкціями.

Таблиця 2.8.

Характеристика чисельності персоналу за статтю

Найменування показника	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Структура 21, %	Структура 22, %	Структура 23, %
Чисельність персоналу за статтю:	738	605	615			
Жінки	253	197	204	34,3	32,6	33,2
Чоловіки	485	408	411	65,7	67,4	66,8
Чисельність персоналу за віком:	738	605	615			

Також відповідно до HR показників компанії були розраховані коефіцієнти плинності кадрів та обороту з приймання персоналу (див. таблиця 2.9.).

Таблиця 2.9.

Аналіз руху персоналу

	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Приріст 22/21, %	Приріст 23/22, %
Коефіцієнт плинності кадрів, %	16,4	33,3	11,0	103,05	-66,97

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 та 2023 році у межах норми, проте у 2022 році показник досить великий, що може означати низький рівень утримання персоналу. Коефіцієнт обороту з приймання персоналу становить 15,12% у 2023 році, що є нижче за показник плинності кадрів у 2023 році 11% - і це є хорошою тенденцією, оскільки вказує на те, що компанія зростає.

Система винагороди персоналу пов'язана із стратегією Компанії і спрямована на забезпечення конкурентоспроможної винагороди, утримання розвитку талантів, підтримку кар'єрного і професійного зростання співробітників. ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» проводить регулярний моніторинг ринку праці, включаючи спеціальні огляди кадрового ринку окремих

професій, прагне забезпечити конкурентоспроможність усіх елементів системи винагороди. Перегляд заробітних плат проводиться на регулярній основі відповідно до динаміки ринку праці. Середня заробітна плата працівників Компанії за 2023 р. склала 40 299 грн. проти 32 100 грн. у 2022 р. Усі працівники при прийнятті на роботу і в процесі роботи проходять на підприємстві інструктаж (навчання) з питань охорони праці, надання першої медичної допомоги потерпілим від нещасних випадків про правила поведінки при виникненні аварій згідно з Положенням про порядок проведення навчання і перевірки знань з питань охорони праці, що діє в Компанії. Також у ТОВ «МЕТІНВЕСТ-СМЦ» діє Кодекс етики, який встановлює необхідні етичні норми і стандарти ведення бізнесу, якими повинні щодня користуватися у своїй діяльності співробітники всіх рівнів, такі як: повага людської гідності і прав інших, ввічливе і шанобливо ставлення до колег і відносини на взаємній довірі. На підприємстві також наявна система навчання, яка охоплює усі категорії співробітників. Вона спрямоване на підвищення ефективності компанії за рахунок розвитку професійних та управлінських навиків, передбачені такі види навчання, як: адаптаційне, професійне, загальнокорпоративне та менеджерське. У 2023 році компанія «Метінвест-СМЦ» інвестувала у професійний розвиток та навчання працівників 1462 тис. грн, а у 2022 р. - 150,5 тис. грн., і близько 7 973 години в порівнянні з 4 778 годин в 2022 р.

2.2. Інноваційні методи та технології менеджменту компанії «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Аналізуючи діяльність компанії «Метінвест-СМЦ», її економічні, фінансові та інші показники, був проведений аналіз пов'язаний з використанням інноваційних методів та технологій менеджменту на підприємстві. Проаналізувавши необхідну інформацію, за допомогою емпіричних та теоретичних методів, можна виділити такі основні та

найбільш впливові сучасні методи та технології менеджменту ТОВ «Метінвест-СМЦ»:

- ERP-системи: набір цифрових інструментів для бізнесу SAP.
- Power BI, комплексне ПЗ бізнес-аналітики від Microsoft
- Цифрові інструменти для організації робочих процесів: Microsoft, в особливості Microsoft Teams, Microsoft Outlook
- RPA
- Гібридна модель управління
- Цифрові технології для оптимізації роботи з клієнтами: Електронна черга
- SWOT- та PEST-аналіз
- OKR та KPI

Розглядаючи першу технологію менеджменту, компанія використовує SAP систему, яка є набором програмних інструментів в області ERP. Вона допомагає компаніям автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, маючи в собі великий функціонал і включаючи в себе такі напрями як: фінанси, логістика, управління персоналом, виробництво, продажі та інше [47]. ТОВ «Метінвест-СМЦ» використовує дану технологію менеджменту для цифровізації системи продажів та автоматизації процесів від першого контакту з клієнтом до нарахування грошових коштів за оплату товару. Система також автоматично обробляє замовлення, оптимізує час працівників та допомагає структурувати всю необхідну інформації про клієнтів (історія покупок, запити, обслуговування), таким чином спрощуючи роботу Product-менеджерів, Менеджерів з клієнтського сервісу та інших. Ще однією перевагою системи є зручні аналітичні інструменти: розробка прогнозів, аналітика даних. Досить часто менеджери компанії застосовують даний інструмент для аналізу запасів продукції для збуту, SAP надає можливість в онлайн режимі відслідковувати запаси на кожній точці збуту, показує актуальну кількість залишків та попереджає про нестачу.

Наступний інноваційний метод менеджменту, який особливо важливо розглянути – Гібридна модель управління. В компанії «Метінвест-СМЦ» вона передбачає поєднання офісної та віддаленої роботи. У компанії застосовується гібридна модель типу гнучкої моделі робочого місця «3+2» та «2+3», яка полягає у самостійному планування робочого графіку. Компанії дозволяє працівникам обрати 3 або 2 дні, в які вони бажають відвідати офіс протягом тижня, а інші працюють дистанційно. Фіксованих днів присутності працівників в офісі немає, вибір днів залишається за співробітником, проте обов'язково узгоджується з керівником відділу відповідно. Гібридна модель управління в компанії «Метінвест-СМЦ» поширюється лише на адміністративно-управлінський персонал, виробничі підрозділи (ПВП: працівники на складах, робочий персонал, обслуговуючий персонал та інші) працюють в офлайн форматі, оскільки важливою є саме їх фізична присутність для обслуговування клієнтів у фактичних точках продажів, точках вивантаження продукції і надання послуг компанією. Для координації процесу гібридної моделі управління використовуються такі основні цифрові технологічні інструменти від Microsoft, як: Microsoft Teams, Outlook та PowerBI, для комунікації, планування та координування робочих графіків. Метою впровадження Гібридної моделі менеджменту є підвищення гнучкості компанії та швидке пристосування до зовнішніх факторів впливу, саме через це модель була впроваджена у часи пандемії COVID-19, збільшення продуктивності та якості роботи працівників, зменшення операційних витрат, підвищення прибутку та збільшення ефективності бізнес-процесів. Однак у процесі реалізації Гібридної моделі менеджменту були виявлені й певні недоліки, які впливають на ефективність праці працівників та відповідно на фінансові результати компанії. А саме:

- Надмірне навантаження працівників при дистанційному форматі роботи, через самостійне призначення працівниками зустрічей в Microsoft Teams, що призводить до роботи у понаднормові години.

- Ускладнена комунікація, працівникам складніше обговорити та вирішити проблеми в онлайн форматі, що збільшує час на вирішення завдань у порівнянні з офісною роботою.
- Відсутність врегульованих, чітко встановлених правил взаємодії онлайн, що призводить до хаотичного планування робочого часу та збільшення робочого навантаження на робітників.

Другою новітньою технологією менеджменту ТОВ «Метінвест-СМЦ» варто загадати цифрові інструменти Microsoft, а саме такі як: інструмент бізнес-аналітики Power BI, Microsoft Team та Outlook, оскільки вони є основними, які використовує компанія. Інструмент Power BI є аналітичним інструментом від Microsoft для аналітики великих масивів даних, створення звітів, дашбордів, інтерактивних графіків та інше, для структуризації інформації та візуалізації даних. Інструмент має широкий функціонал, за допомогою якого компанія відстежує найкращі продажі за категорією товарів, автоматично порівнює фактичні та планові витрати і доходи, легко визначає найкращі джерела отримання прибутку у співвідношенні. Power BI значно полегшує та покращує роботу аналітиків, завдяки автоматизації продуктивність працівників збільшується і вони не витрачають час на ручну калькуляцію та аналіз всіх показників. Дана технологія управління даними дозволяє створювати ітеративні звіти, легко ділитися аналітикою з колегами через Microsoft Teams та прогнозувати тенденцію зміни показників. Також компанія поєднує його з такими базами даних як SAP, Excel та інші. Система SAP використовується для обліку даних, а Power BI для подальшого їх аналізу, таким чином використовуючи ці дві технології менеджменту у синергії підприємство може миттєво реагувати на зміни, значно скорочуючи час завдяки Power BI на аналітику та отримання чітких, наочних результатів.

Ще однією сучасною технологією менеджменту компанії є Microsoft Teams та Outlook. Компанія активно використовує Microsoft Teams для організації процесу комунікації, планування та спілкування. З очевидних переваг Microsoft Teams є багатофункціональність, глибока інтеграція з

Microsoft 365. Teams може синхронізуватися з Word, Excel, PowerPoint, Onedrive та Outlook, забезпечує зручними дзвінками та дозволяє обмінюватися, зберігати файли, що економить час робітників. Також Teams є захищеною платформою вищого рівня за політикою Microsoft і має мобільний додаток, що дозволяє користуватися ним з телефону. Схожим функціоналом наділений Microsoft Outlook, що також входить до пакета офісних програм Microsoft Office. Він забезпечує зручне захищене листування та ефективну комунікацію колективу та відділів, що є особливо важливим. Дані цифрові технологічні засоби дозволяють без затримок та проблем комунікувати з працівниками різних відділів. «Метінвест-СМЦ» використовує лише декілька інструментів Microsoft, оскільки вони є мультифункціональними, завдяки чому компанія не перевантажує працівників великою кількістю сучасних цифрових технологічних засобів і фокусується на використанні ефективних обраних. Microsoft Team та Outlook створюють зручну та просту комунікацію між всіма працівниками, жоден працівник який працює дистанційно або присутній в офісі не обмежений у можливостях комунікації і може легко обговорити робоче питання з будь-яким працівником через Teams або Outlook.

Варто охарактеризувати і наступну технологію менеджменту, яку підприємство нещодавно впровадило у 2023 році – Електронну чергу для клієнтів. Дана цифрова технологія менеджменту була впроваджена для оптимізації операційних процесів, пов'язаних зі швидкістю вивантаження товару на складах/пунктах видачі та швидкістю обслуговування клієнтів. Метою імплементації Електронної черги є також оптимізація логістичних процесів компанії, зменшення навантаження на персонал і відповідне скорочення часу очікування клієнтів та підвищення їх задоволеності послугами й обслуговуванням компанії. Передбачалося, що автоматизація процесу формування черги клієнтів з чітким часом вивантаження замовлень дозволить уникнути скупчень у зонах відвантаження, збільшить кількість щорічної реалізованої продукції, зменшить невдоволеність покупців і

відповідно дозволить мінімізувати операційні витрати завдяки збільшенню ефективності процесів, що безпосередньо збільшить і прибуток компанії. Однак вже на початкових стадіях впровадження Електронної черги були виявлені слабкі сторони пов'язані із:

1. Складнощами адаптації клієнтів до нової цифрової технології через новий цифровий функціонал, що спонукало клієнтів користуватися старою механікою отримання товару без використання Електронної черги, що призводило до затримок та уповільнення процесів.

2. Затримки у процесах видачі товару працівниками компанії, що спричиняє затримки часу обслуговування клієнтів та вивантаження товару, навіть попри запис через Електронну чергу.

Останніми варто розглянути використання таких методів менеджменту як SWOT- та PEST-аналіз, які компанія також активно використовує для аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. І метод постановки цілей OKR та показники вимірювання успіху KPI. OKR активно допомагає компанії встановлювати амбітні та вимірювані цілі, які допомагають їй відстежувати прогрес у їх досягненні. З іншої сторони KPI компанія використовує для вимірювання ефективності роботи команд чи окремої особи, залежно від цілей та задач, що допомагає оцінити роботу працівників.

2.3. Аналіз впливу впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту в компанії «МЕТІНВЕСТ-СМЦ»

Провівши аналіз сучасних методів та технологій менеджменту, які використовуються в компанії «Метінвест-СМЦ», важливо звернути увагу на вплив впровадження управлінських інновацій у компанії, розглянувши вплив на економічні показники, бізнес-процеси та інше. Найбільший вплив на ефективність діяльності компанії мають такі управлінські інновації як ERP-системи, Гібридна модель управління та Цифрові технології для оптимізації роботи з клієнтами (Електронна черга), тому варто зосередитися на них.

Вплив впровадження ERP-системи SAP, яку компанія активно використовує для цифровізації й автоматизації продажів та при управлінні запасами, можна проаналізувати за такими показниками як: чистий дохід від реалізації продукції, маржинальність продажів для оцінки заробітку компанії з кожного продукту, оборотність дебіторської заборгованості, що покаже нам чи змінилась швидкість повернення коштів від клієнтів, адміністративні витрати та оборотність товарних запасів для оцінки зміни швидкості продажів та ефективності управління продукцією на складах (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10.

Аналіз впливу впровадження ERP-системи SAP

Показник:	Формула:	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 22/23, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	-	51 286 680	29 860 402	40 716 981	136,4
Маржинальність продажів, %	Валовий прибуток/Чистий дохід	9,8	13,1	6,1	46,6
Оборотність дебіторської заборгованості	Чистий дохід/Середня деб. заборгованість	2,01	1,4	1,5	107,1
Оборотність товарних запасів	Собівартість реалізованої продукції/Середні товарні запаси	133,1	30,6	30,7	100,3
Адміністративні витрати, тис. грн	-	136 448	128 334	145 451	113,3

Проте варто зазначити, що складно точно виміряти вплив одного методу чи технології менеджменту, оскільки на підприємство впливає безліч різноманітних факторів, як внутрішніх таких як зміни в управлінських процесах, так і зовнішніх факторів. Звичайно, якщо компанія впроваджує великі зміни в управлінські процеси, робить реструктуризацію підприємства та інше – можна значно чіткіше побачити вплив даних дій на фінансові та

інші показники компанії, оскільки вплив буде ймовірно суттєвим, принаймні у перші роки змін. При оцінці обраних показників для аналізу їх впливу, варто враховувати також вплив зовнішніх факторів, які впливали на бізнеси у 2022 році, таких як початок повномасштабної війни, що збільшує складність об'єктивної та аналітичної оцінки. Тож з огляду на проаналізовані дані у таблиці 2.10. можна зробити висновки, що відбулося значне зменшення всіх показників у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, що не обов'язково вказує на неефективність методів менеджменту, через велику кризу для України в цей рік.

Всі показники крім адміністративних витрат у 2021 році, до кризи у 2022 році, були досить високими та позитивними, особливо оборотність товарних запасів, що є одним із надважливих показників, оскільки це означає, що швидкість продажів компанії була високою. Аналізуючи показники за 2022 та 2023 роки, можемо бачити, що всі показники, крім адміністративних витрат та маржинальності продажів, мають позитивну тенденцію у 2023 році в порівнянні з 2022 роком. Чистий дохід підприємства збільшився майже на 10 000 000 тис. грн і трохи збільшилась швидкість повернення коштів від покупців та швидкі продажі товарів. Проте варто також взяти до уваги, що підприємство майже не використовує емпіричні методи для оцінки внутрішньокорпоративних показників, таких як задоволеність працею, мотивація, залученість у робочі процеси, тому оцінити наскільки впровадження SAP впливало на ментальне становище в колективі, рівень задоволеності та пристосування працівників до технології важко. За проведеним аналізом можна підсумувати, що більшість розглянутих показників вказує на успішність впровадження SAP системи, проте підприємству варто також залучати емпіричні методи дослідження та оцінки впливу даної технології управління на працівників.

Другий особливо важливий метод менеджменту, який компанія використовує з 2021 року є Гібридна модель управління. Вона дозволяє

компанії пристосуватися до зовнішніх факторів та бути більш гнучкою. Для аналізу впливу впровадження моделі, було обрано такі показники як:

- Операційні та адміністративні витрати, оскільки впровадження Гібридної моделі управління може впливати на скорочення витрат компанії на оренду приміщення, комунальні послуги, адміністративні ресурси тощо, оскільки зменшується кількість працівників які відвідують офіс в один день.

- Витрати та оплату праці та кількість працівників. При впровадженні Гібридної моделі менеджменту, витрати на оренду офісу компанії скорочуються, оскільки немає потреби у великому приміщенні, відповідно зменшується потреба і у великій кількості адміністративного персоналу, тому витрати на оплату праці та чисельність працівників зменшується.

- Продуктивність праці на одного працівника. Цей показник показує які зміни відбулись в продуктивності праці при впровадженні інновації, як змінилась ефективність використання людських ресурсів.

- Рентабельність активів, за допомогою цього показника можна оцінити наскільки ефективно компанія генерує прибуток з активів, як змінилась ефективність.

- Чистий дохід та прибуток є головними показникам для оцінки загального впливу впровадження інновації на діяльність компанії «Метінвест-СМЦ», визначити як змінився прибуток та доходи компанії та чи впровадження було успішним. Аналіз показників ми можемо бачити у таблиці 2.11.

За результатами аналізу, ми можемо бачити негативні тенденції у 2022 році в порівнянні з 2021 роком, через настання великої кризи, тобто повномасштабної війни. Показники витрат у 2022 році збільшились, а показники доходів та прибутку компанії зменшилися. Оцінка впровадження Гібридної моделі менеджменту за порівнянням 2021 та 2022 років буде необ'єктивною, оскільки найбільший вплив на компанію мали зовнішні фактори.

Таблиця 2.11.

**Оцінка впливу впровадження Гібридної моделі менеджменту в
компанії «Метінвест-СМЦ»**

Показник:	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Приріст 21/23	Приріст т 22/23
Операційні витрати	3 138 517	9 171 896	8 931 534	192,2	-2,6
Витрати на оплату праці	293 569	232 756	275 187	-20,7	18,2
Адміністративні витрати	136 448	128 334	145 451	-5,9	13,3
Чисельність працівників	738	605	615	-18,0	1,7
Продуктивність на одного працівника (Revenue per Employee)	69 629,6	49 356	66 206,5	-29,1	34,1
Рентабельність активів (ROA)	25,06	5,02	5,84	-80,0	16,3
Чистий прибуток	3 059 807	669 237	881 551	-78,1	31,7
Чистий дохід	51 386 680	29 860 402	40 716 981	-41,9	36,4

Розглядаючи показники 2023 року у порівнянні з 2022 роком ми можемо бачити збільшення прибутку та доходів компанії і показників рентабельності активів що вказує на те, що компанія змогла швидко пристосувати власну діяльність до зовнішніх факторів та ефективність діяльності компанії збільшується. Також відбувається зростання показників продуктивності праці одного працівника на 134,1% і також збільшилась рентабельність, що вказує на збільшення ефективності генерування прибутку. Варто також зазначити, що кількість працівників у 2023 році в порівнянні з 2021 зменшилась на 123 людини, а відповідно продуктивність працівників збільшилась на 134,1%. Проте вимірювання продуктивності за показниками загального доходу не єдиний спосіб оцінки, критично важливим є і вимірювання успіху впровадження Гібридної моделі менеджменту за внутрішньокомандними показниками, через виконання KPI, відстеження обсягу виконаної роботи працівників, час на виконання завдань, рівень мотивації та інші [49]. Проте компанія не відстежує рівень продуктивності кожного окремого працівника, лише загального відділу, що може означати

ймовірність низької продуктивності деяких працівників і навпаки високої іншої частини команди, яка позитивно впливає на формування рейтингу продуктивності відділу. Також відсутність вимірюваних KPI кожного працівника, може призвести до непомітних негативних показників робітників, таких як: низька мотивація, рівень незадоволеності роботою, низький рівень залученості та якості роботи. І не відстежуючи дані показники, управлінці не можуть точно оцінити успішність впровадження Гібридної моделі менеджменту. Підсумовуючи за обраними економічними показниками ми можемо зробити висновки, що Гібридна модель управління має позитивний вплив на діяльність компанії, оскільки дозволила їй в першу чергу швидко адаптуватися до зовнішніх факторів та бути гнучкою, і також підтримувати рівень ефективності бізнес-процесів, що показують позитивні тенденції прибутку та доходів компанії «Метінвест-СМЦ» у 2023 році.

Також не менш важливо розглянути вплив провадження цифрової технології для оптимізації роботи з клієнтами Електронної черги. Технологія менеджменту у вигляді електронної черги на точках прийому була впроваджена компанією нещодавно, у 2023 році. Через це оцінка її впливу проведена за допомогою статистики відгуків клієнтів компанії. При проведенні аналізу відгуків в Google, було визначено, що близько 90% негативних відгуків є за причиною повільного вивантаження та оформлення продукції, інші 10% - це відгуки без коментарів, щодо поганого місця розташування та повільної комунікації з клієнтами [48]. Попри впровадження системи електронної черги, час вивантаження товару зменшився, за інформацією працівників компанії, проте процес організації збуту продукції у фактичних точках залишається не достатньо ефективним, оскільки негативні відгуки продовжуються навіть після впровадження інновації. Зібрана інформація була систематизована на рисунку 2.4, з урахуванням негативних відгуків лише щодо повільного обслуговування.

За результатами дослідження можна зробити висновки, що кількість невдоволених клієнтів щодо часу відвантаження продукції зменшилась,

проте все одно залишається великою і становить 58 негативних відгуків, що означає низьку ефективність виробничих процесів роботи на точках відвантаження продукції. Компанії варто переглянути процес впровадження електронної черги, оскільки підприємство може мати проблеми або у неякісному впровадженні технологічної інновації, або у помилковому виборі сучасної технології менеджменту, через недостатній аналіз, тестування та інше. І також варто звернути увагу і на недоліки які було зазначено попередньо, пов'язані зі складнощами пристосування покупців до електронної черги та повільні процеси роботи персоналу на точках видачі.

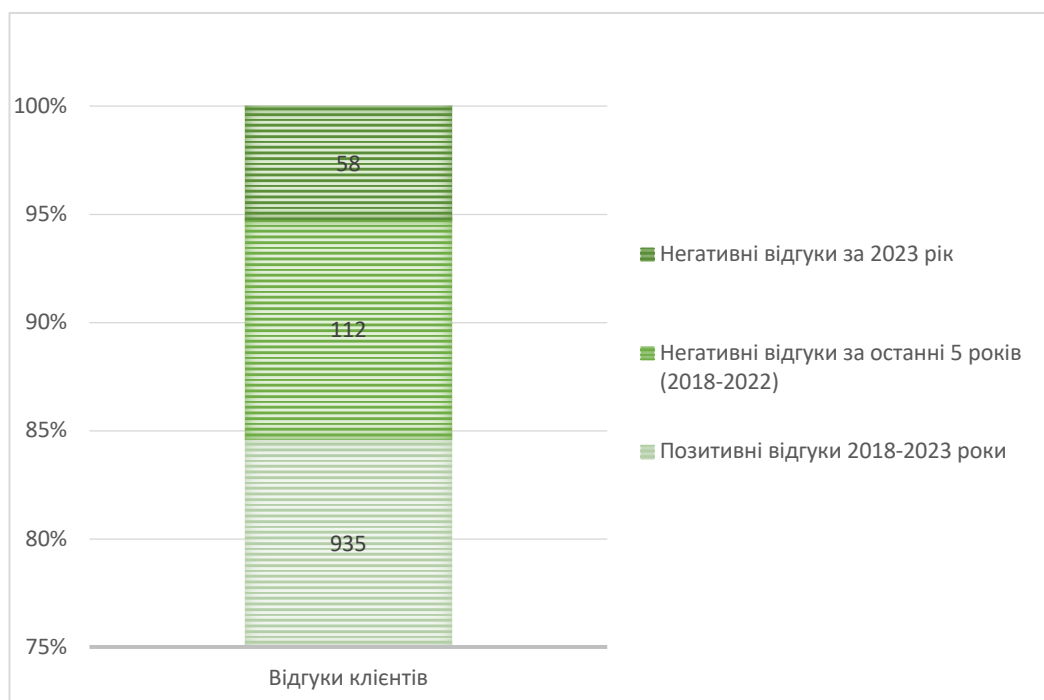


Рис. 2.4. Статистика відгуків клієнтів компанії «Метінвест-СМЦ» [48].

Повільні виробничі та операційні процеси впливають і на показники витрат компанії, оскільки при повільних темпах збуту продукції зростають витрати на зберігання товару, існують ризики виникнення додаткових витрат через необхідність додаткової обробки металу через тривалий час зберігання.

Також за попередньо проаналізованими показниками витрат на виробничу діяльність є негативні тенденції зростання за 2022-2023 роки, до впровадження технології (див. таблицю 2.2.), що можуть бути напряму

пов'язані з неефективними управлінськими операційними процесами. Також повільне відвантаження продукції може опосередковано впливати на загальну собівартість продукції, якщо збільшуються витрати на зберігання, обслуговування техніки, операційні відповідно витрати та інше.

Проаналізувавши вплив трьох технологій та методів менеджменту на діяльність компанії, більша частина управлінських інновацій мають позитивний вплив на діяльність підприємства, проте звичайно існують і слабкі сторони, яким компанії варто приділити більше уваги для успішного та ефективного функціонування управлінських процесів.

Висновки до розділу 2

В даному розділі було виконано завдання стосовно визначення загальної характеристики компанії «Метінвест-СМЦ», досліджено ключові етапи розвитку підприємства, напрями діяльності та основні бізнес-процеси. Проаналізовано економічний та фінансовий стан організації та ефективність роботи основних функціональних підсистем: виробничої, маркетингової, економічної та соціальної.

Було розглянуто основні інноваційні методи та технології компанії «Метінвест-СМЦ», визначено їх вплив на економічні та інші показники та досліджено вплив їх впровадження на ефективність компанії та її бізнес-процесів. Було приділено увагу аналізу змін які відбулись в компанії після впровадження управлінських інновацій, зміна фінансових результатів компанії та вплив інноваційних методів та технології на інші процеси та показники.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ В КОМПАНІЇ

3.1. Формування рекомендацій для підвищення ефективності впровадження інновацій в управлінні компанією

В останнє десятиліття все більша кількість підприємств залучають управлінські інновації для збільшення ефективності власних бізнес-процесів. З часів пандемії компанії активно впроваджують Гібридні моделі управління для збільшення гнучкості процесів, підвищення продуктивності працівників та інше. Проте попри зростання популярності інноваційних методів та технологій менеджменту, керівники часто стикаються зі складнощами при впровадженні управлінських інновацій, що призводить до негативних наслідків для компанії: додаткових витрат, недостатньої ефективності процесів в порівнянні з очікуваною, незадоволеність працівників тощо. Більшість зазначених наслідків відбувається через недостатньо приділену увагу процесу впровадження управлінських інновацій, неврахування всіх факторів та обмежені інвестиції ресурсів у процес інтеграції методів та технологій менеджменту в компанії.

З однією з даних проблем, яка пов'язана з недостатньо якісним процесом впровадження управлінських інновацій, стикається підприємство «Метінвест-СМЦ». Компанія приділила не достатню кількість часу впровадженню Гібридної моделі менеджменту, що призвело до таких проблем як: не гнучка комунікація, перевантаження та необхідність працювати понаднормові години менеджерам та працівникам компанії, відсутність чіткої регуляції процесу комунікації. Компанія стикається з труднощами протягом 3 років після впровадження Гібридної моделі управління, що в першу чергу вказує на ознаки не забезпечення комплексного підходу до організації процесу впровадження управлінської

інновації та не приділення належної уваги кожному етапу життєвого циклу інновацій.

Розглядаючи існуючі недоліки в компанії «Менівест-СМЦ» при впровадженні Гібридної моделі менеджменту детальніше, а саме перші дві проблеми - надмірне навантаження працівників при дистанційному форматі роботи, через самостійне призначення працівниками зустрічей в Microsoft Teams, що призводить до роботи у понаднормові години, та відсутність чітко встановлених правил взаємодії онлайн, що призводить до хаотичного планування робочого часу та збільшення робочого навантаження на робітників, варто запропонувати такі три рішення, які сприятимуть вирішенню даних двох недоліків:

1. Встановлення чітких внутрішньоорганізаційних правил або «meeting policy», які включають в себе чіткі проміжки часу для онлайн-нарад та для власної роботи протягом дня [50]. Наприклад впровадження обмеження планування зустрічей за 2 години до кінця робочого дня або 2 години на початку, що дозволить працівникам зосередитися на власних задачах. Важливо також і обмежити час онлайн-зустрічей керівників, оскільки саме вони найбільше потерпають від перевантаження та роботи в понаднормові години на підприємстві, впроваджуючи систему запитів на онлайн-зустрічі з додатковим обов'язковим чітким описом проблеми, для можливості якісного планування часу менеджера та оцінки пріоритетності роботи.

2. Впровадження щотижневих «meeting-free-days», тобто день вільний від регулярних робочих зустрічей, що дає можливість працівникам якісно виконувати завдання, підвищує їх продуктивність та зменшує їх робоче навантаження від онлайн зустрічей. Такий метод менеджменту активно та успішно використовують такі компанії міжнародні компанії як Facebook, SAP, Canva та інші [51].

3. Не менш ефективним, може бути впровадження асинхронної комунікації, використання окремої платформи/групи для текстових питань

працівників у Teams, оскільки компанія вже активно його використовує та пристосувалась до його функціоналу. Для ефективної роботи даного способу компанія може створити спільну групу, у якій працівники можуть ставити змішані питання при цьому не перевантажуючи ними інших при онлайн зустрічах, і окрему групу кожного відділу для внутрішніх питань. Також створення розподілу проблем за пріоритетністю та класифікацією від потребуючих негайного вирішення та до буденних. Це допоможе оптимізувати час працівників, оскільки прості питання будуть вирішуватися за допомогою текстової комунікації, і лише більш складні потребуватимуть «живого» обговорення.

4. Четвертим способом вирішення може бути застосування фреймворку Remote Agile, а саме щоденне async-оновлення статусу в Teams про поточний стан роботи та існуючі проблеми, що економить час керівників і також знижує перевантаження від онлайн-мітингів.

Третьою слабкою стороною використання Гібридної моделі менеджменту компанією «Метінвест-СМЦ» є ускладнена комунікація та розуміння один одного в онлайн форматі. Способами для покращення ситуації можуть бути:

- Щотижневе регулярне планування спринтів (sprint planning), що дозволяє прозоро визначити обсяг задач кожного працівника, обговорити виділений час на їх вирішення та коротко визначити кроки вирішення задачі для спрямування працівника у правильне русло та уникнення необхідності пояснення у текстовій формі. Таким методом менеджменту успішно користується українська компанії Prerply.
- Застосування візуальних цифрових засобів комунікації, діаграми, дашборди, Kanban-дошки, для наочного обговорення проблеми та висловлювання думок, це допоможе не тільки у словесному та текстовому вигляді продемонструвати існуючі проблеми, а також і візуалізувати їх як при комунікації в офісі.

Для успішного вдосконалення слабких сторін Гібридної моделі управління завдяки наданим рекомендаціям, управлінцям необхідно регулярно досліджувати вплив впровадження змін на продуктивність роботи працівників, їх мотивацію та ефективність бізнес-процесів. Проведення аналізу ситуації дозволяє менеджерам вчасно знайти наявні недоліки та шляхи їх вирішення, тому відстеження стану всіх процесів є обов'язковим, особливо при змінах. Важливо враховувати такі ключові показники виміру ефективності впровадження та функціонування Гібридної моделі менеджменту як: рівень задоволеності працівників, час виконання завдань та їх кількість, години понаднормової роботи, продуктивність працівників, середній витрачений час на онлайн-зустрічі, операційні та адміністративні витрати та інше [52,53]. Без проведення регулярного аналізу підприємство не зможе відстежити результативність метода менеджменту та відповідно збільшити ефективність бізнес-процесів. Важливо приділити увагу створенню процесу регулярного опитування працівників, зміцнювати корпоративну культуру компанії та постійно збирати відгуки співробітників для оцінювання ефективності впроваджених змін [62].

Ще однією управлінською інновацією, процес впровадження якої варто розглянути є цифрова технологія для оптимізації роботи з клієнтами на складських точках видачі продукції - Електронна черга. За результатами аналізу її впровадження можна дійти висновків щодо існування певних недоліків, які зменшують ефективність використання даної цифрової технології менеджменту. Першою зі слабких сторін є складнощі адаптації клієнтів до нової цифрової технології через новий цифровий функціонал, що спонукає клієнтів користуватися старою механікою отримання товару без використання Електронної черги та уповільнює процеси. Компанії варто притримувати таких оптимальних кроків для вирішення даної ситуації:

1. Аналіз загальної ситуації, визначення причин за яких клієнти відмовляються використовувати нову цифрову технологію. Проаналізувати чи зручна у використанні Електронна черга, чи не занадто складний

функціонал, провести опитування серед клієнтів через електронну пошту, на сайті компанії або особисто, важливо використовувати всі способи діагностування ситуації, залучати як працівників, так і клієнтів для аналізу проблеми з різних сторін. Таким чином керівництво зможе визначити що зупиняє покупців від користування новою технологією, зрозуміти проблему та знайти релевантний шлях її вирішення.

2. Другим кроком є знаходження ідей, можливостей та подальший їх відбір. На основі проведеного попередньо аналізу, компанія буде розуміти які процеси їм варто вдосконалити. В залежно від причини опору клієнтів, вирішення ситуації можуть бути такими: удосконалення зі сторони компанії функціоналу Електронної черги, спрощення інтерфейсу та всіх функції для забезпечення зрозумілості та легкості у користування; проведення короткого навчання щодо користування електронною чергою на сайті компанії, написання статей з інструкцією або створення коротких відеороликів, запуск реклами для цільової аудиторії, використання банерів у місцях збуту продукції з короткою інструкцією та донесенням цінностей.

3. Третім заключним кроком є – тестування, оцінювання впроваджених заходів та їх впливу на збільшення кількості користувачів електронною чергою. При негативних результатах аналізу компанія має розпочати знову з першого етапу циклу і безперервно повторювати три вказані етапи за ідеєю методології Agile, до досягнення бажаного результату. Не варто одразу повноцінно впроваджувати технологію менеджменту як і методи, важливо протестувати її використання працівниками та клієнтами, оцінити їх реакцію, взаємодію, проводити опитування та відслідковувати зміни ефективності робочих процесів та економічних показників в подальшому.

Для вирішення другої проблеми «Затримки у процесах видачі товару працівниками компанії» та покращення функціонування Електронної черги варто прибїгти до застосування методу менеджменту «6 sigma», його використовують для покращення якості обслуговування клієнтів, для

оптимізації виробничих процесів, шляхом усунення неефективностей завдяки систематичному підходу. Основа методу «6 sigma» у п'яти етапах: визначення проблем, вимірювання, аналіз, покращення та контроль, а саме:

1. Визначення проблеми. менеджеру варто визначити причини виникнення проблеми, а саме затримки у процесах видачі товару працівниками компанії. Для цього робітникам варто провести заміри часу очікування, та середній показник затримки через процес видачі товари і встановити мету яку варто досягнути у чітких значення або відсотках.

2. Метою етапу вимірювання є збір точних даних, необхідно відстежити: час видачі кожного замовлення з урахуванням обсягів, тривалість кожного етапу процесу видачі (обробка документів, комплектація, вивантаження), кількість обслугованих клієнтів за годину, середня тривалість простою між клієнтами. У результаті компанія може побудувати карту процесу для наочного аналізу етапів затримок, які потребують оптимізації.

3. Проведення аналізу на основі зібраних даних для виявлення місць затримок, які можуть включати в себе: повільну підготовку документів, нестачу працівників у години пікового навантаження або неоптимальна організація робочого простору, що сповільнює процеси. Причина може бути не одна, а навіть всі одразу.

4. На етапі покращення компанія може застосувати такий метод Lean management «5S», який є інструментом покращення організації робочого простору на складському приміщенні. За допомогою принципів даного методу менеджменту, фахівці зможуть оптимізувати робочий простір та процеси, збільшити швидкість доступу до товарів завдяки чіткому маркуванню та організації зон видачі, скоротить час обробки замовлень та їх видачі, і зменшити кількість помилок на точках вивантаження продукції завдяки стандартизованим процесам.

5. Останнім етапом є контроль, постановка чітких KPI, вимірювання часу затримок та кількості скарг. Варто створити також

регулярні звіти та щомісячний аналіз відхилень від KPI для рішень щодо змін.

Зазначені п'ять етапів допоможуть менеджеру визначити причини виникнення проблеми, як наслідки використання методу «6 sigma», відбудеться зростання швидкості обслуговування клієнтів, зменшення виробничих та організаційних помилок на точках відвантаження продукції, підвищення задоволеності клієнтів, оптимізація роботи персоналу та відповідно збільшення продуктивності виробничих процесів.

Підсумовуючи вищевикладене, для підвищення ефективності впровадження Гібридної моделі управління було надано 6 рекомендації щодо вирішення проблем пов'язаних з процесами комунікації на підприємстві, які допоможуть досягнути поставлених цілей компанією щодо підвищення продуктивності праці та ефективності бізнес-процесів. Для збільшення ефективності використання Електронної черги було взято за основу методи менеджменту «6 sigma» та Agile методологія, які допоможуть компанії покращити продуктивність роботи працівників на точках видачі товару, збільшити ефективність операційних процесів і зменшити невдоволення працівників. Також використання Agile методологія допоможе збільшити кількість клієнтів, які використовують Електронну чергу і поступово перейти до використання лише цифрових технологій видачі товару, що сприятиме зменшенню операційних витрат компанії. Менеджерам також важливо регулярно відслідковувати стан внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, і аналізувати вплив впроваджених змін на ключові фінансові й економічні показники компанії та на стан і ефективність людського ресурсу. Що дозволить підприємству швидко реагувати на проблеми і таким чином уникнути їх впливу на зниження ефективності бізнес-процесів, забезпечивши ефективне функціонування та впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту.

3.2. Прогноз ефективності реалізації рекомендованих управлінських інновацій

Важливим етапом після визначення рекомендацій для збільшення ефективності впровадження інноваційних методів та технологій менеджменту є відстеження та прогнозування зміни економічних та фінансових показників компанії. Аналізуючи наукові статті представників компаній, які успішно впровадили Гібридну модель менеджменту, був сформований прогноз таких основних, проаналізованих попередньо, фінансових та економічних показників підприємства «Метінвест-СМЦ» після коригування недоліків при ефективному впровадженні Гібридної моделі управління. Прогноз формувався з фокусуванням на сталий розвиток підприємства. У наведеній таблиці 2.12 зображена зміна основних показників впливу, завдяки збільшенню ефективності впровадження Гібридної моделі менеджменту на підприємстві «Метінвест-СМЦ». За попереднім аналізом руху персоналу на підприємстві «Метінвест-СМЦ» у 2023 році (див. таблиці 2.9 та 2.8), можна розрахувати тенденцію зміни чисельності працівників у 2024 та 2025 роках. Також за допомогою наданих рекомендацій для підвищення ефективності впровадження Гібридної моделі, збільшиться задоволеність працівників і конкурентоспроможність підприємства серед конкурентів та роботодавців, що забезпечить позитивну, сталу тенденцію руху персоналу на підприємстві, яка буде дорівнювати +4% щорічно (таблиця 2.12.).

Відповідно до умови сталого розвитку компанії, витрати на оплату праці мають тенденцію до спаду у 4%, що спричинено потенційним поступовим зменшенням перевантаженості працівників та кількості роботи в понаднормові години, завдяки оптимізації процесів комунікації.

Операційні витрати підприємства мають потенціал до зниження на 6%, завдяки покращенню комунікації та оптимізації процесів дистанційного формату роботи більша частина працівників буде пріоритезувати «онлайн»

формат роботи, що буде більш зручним та зменшить витрати часу та коштів. Завдяки такій пріоритизації компанія зможе оптимізувати використання офісних приміщень та зменшити операційні витрати на їх забезпечення.

Таблиця 2.12.

Прогноз ефективності реалізації рекомендацій щодо збільшення ефективності впровадження Гібридної моделі менеджменту в компанії «Метінвест-СМЦ»

Показник:	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Щорічний приріст
Операційні витрати, тис.грн	8 931 534	8 395 641,96	7 891 903,4	-6%
Витрати на оплату праці, тис.грн	275 187	269 683,3	264 289,6	-2%
Адміністративні витрати, тис.грн	145 451	139 632,96	134 047,6	-4%
Чисельність працівників, к-ть	615	639	665	+4%
Продуктивність на одного працівника (Revenue per Employee)	66 206,5	73 277,8	80 974,8	+22%
Рентабельність активів (ROA)	5,84	6,9	8,1	+17,5%
Чистий прибуток, тис.грн	881 551	969 706,1	1 066 676,7	+10%
Чистий дохід, тис.грн	40 716 981	46 824 528,2	53 848 207,4	+15%

Джерело: складено автором на основі [58, 59, 60, 61]

Адміністративні витрати також мають тенденцію до зниження близько 4%, завдяки автоматизації адміністративних процесів, покращення комунікації та обліку робочого часу. Також позитивну тенденцію на збільшення мають показники рентабельності активів завдяки збільшенню прибутку з меншими інвестиціями у фізичні активи. Відбувається і потенціальне збільшення чистого доходу та прибутку компанії завдяки збільшенню продуктивності працівників, пришвидшенню бізнес-процесів та зменшенню витрат.

Підсумовуючи, можна підкреслити, що збільшення ефективності впровадження Гібридної моделі менеджменту на підприємстві має найбільший позитивний вплив на показник продуктивності праці +22 %, також не менш позитивними показниками є чистий дохід та прибуток з операційними й адміністративними витратами, що вказує на важливість і необхідність правильного інноваційного процесу та позитивний вплив збільшення ефективності впровадження інновації управління – Гібридної моделі менеджменту.

Було також проведено прогнозування ефективності реалізації наданих попередньо управлінських рекомендацій щодо процесу впровадження інноваційної технології менеджменту Електронної черги. Для формування прогнозу було обрано такі показники як: операційні витрати, витрати на оплату праці, чистий прибуток, середній час очікування клієнтів, кількість реалізованої продукції та обсяг скарг або негативних відгуків клієнтів (таблиця 2.13.).

Було визначено щорічний приріст операційних витрат у розмірі -10%, оскільки підвищення ефективності впровадження Електронної черги і відповідне забезпечення успішного функціонування даної цифрової технології менеджменту збільшує ефективність логістичних та операційних процесів. Завдяки успішній імплементації Електронної черги збільшиться продуктивність праці працівників, завдяки автоматизованим та швидким процесам обробки замовлень, зменшаться витрати на ручну координацію, час затримок транспорту і відповідно затрати на логістичні процеси. Також ефективно впровадження Електронної черги зменшить витрати та зберігання товару та на утримання складських приміщень, оскільки час знаходження товару на складах компанії зменшиться завдяки усуненню затримок вивантаження продукції. Тож дані фактори матимуть позитивний вплив на значне зменшення операційних витрат у щорічному розмірі 10%.

Також реалізації рекомендації щодо збільшення ефективності впровадження Електронної черги сприятиме зменшенню показника витрат на

оплату праці у розмірі 3%. Завдяки зменшенню процесів ручної координації складських операцій, автоматизації черги, зменшується потреба у понаднормових годинах. Покращення операційних процесів компанії також дасть змогу реалізовувати всю планову денну кількість продукції. Також щорічний приріст чистого прибутку компанії дорівнює +8%, оскільки відповідна оптимізація процесу відвантаження пришвидшує процеси обігу товару, що у наслідку призведе до економії витрат та збільшенні прибутку підприємства.

Ефективне впровадження Електронної черги матиме значний вплив на час очікування клієнтів і потенційно приріст становитиме до -40% щорічно, завдяки автоматизованим процесам. Завдяки зменшенню середнього часу обслуговування клієнтів підвищується кількість реалізованої продукції, оборотність товарних запасів, збільшення прибутку компанії та задоволеність клієнтів. Зменшення часу обслуговування клієнтів або посередників також вказує на покращення ефективності логістичних та торгівельних процесів, впливаючи на економію ресурсного забезпечення компанії. Також зменшення часу вивантаження товару має позитивний вплив на імідж та репутацію компанії, що у свою чергу впливає на залучення нових клієнтів. За проведеним прогнозом загальний час отримання товару покупцем зі складських приміщень має потенціал зменшитися з 5 годин у 2023 році до 1,8 години на 2025 році (таблиця 2.13).

Завдяки збільшенню часу обслуговування покупців, як зазначалося раніше, покращуються процеси збуту продукції і компанія має змогу реалізувати більшу кількість товарів та уникнути перевантаження складських приміщень надлишковими товарними запасами. За прогнозом даних, приріст показника кількості реалізації продукції становить +15% (таблиця 2.13.), а саме збільшення з 1500 тис. т продукції за рік у 2023 році до 1983,8 тис. т продукції за рік у 2025 році.

Ще одним важливим показником для відслідковування ефективності реалізації рекомендацій по впровадженню управлінських інновацій є

кількість негативних відгуків, що першочергово вказало на неефективність впровадження Електронної черги та низьку продуктивність складських процесів. За прогноз у таблиці 2.13. даний показник має потенціал до зменшення на 55% щорічно, що має зменшити річну кількість відгуків з 58 до 11,8 за 2 роки.

Таблиця 2.13.

Прогноз ефективності реалізації рекомендацій щодо збільшення ефективності впровадження Електронної черги в компанії «Метінвест-СМЦ»

Показник:	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Щорічний приріст
Операційні витрати, тис. грн	8 931 534	8 038 380,6	7 234 542,5	-10%
Витрати на оплату праці, тис.грн	275 187	266 931,4	258 923,5	-3%
Чистий прибуток, тис.грн	881 551	952 075,1	1 028 241,1	+8%
Час очікування клієнтів (згідно з відгуками), год	від 2 до 8	від 1,2 до 4,8	Від 43,2 хв до 172,8 хв (2,88 год)	-40%
Середній час обслуговування клієнта	5 годин	3 години	1,8 години	
Кількість реалізованої продукції, тис. т	1500	1725	1983,8	+15%
Кількість негативних відгуків	58	26,1	11,8	-55%

Джерело: складено автором на основі [54, 55, 56, 57]

За проведеним прогнозуванням на 2024 та 2025 роки та оцінкою ефективності реалізації рекомендацій щодо впровадження метода менеджменту Гібридної моделі управління та технології менеджменту Електронної черги, було визначено що рекомендації є дієвими і матимуть позитивний вплив на діяльність компанії «Метінвест-СМЦ» і її фінансові та

інші показники. Використання запропонованих рекомендації збільшить рівень задоволеності як клієнтів, так і працівників фірми, позитивно вплине на зменшення витрат компанії, більшою мірою саме операційних (див. таблицю 2.12 та 2.13). Також завдяки оптимізації та автоматизації операційних процесів, покращення процесу комунікації, зменшення необхідності роботи у понаднормові часи і таким чином збільшуючи задоволеність працівників та їх продуктивність та якість роботи, відстежується потенційне збільшення прибутку компанії, що вказує на хороші тенденції та розвиток.

Висновки до розділу 3

В даному розділі було виконано завдання стосовно формування рекомендацій для підвищення ефективності впровадження інноваційного методу менеджменту Гібридної моделі управління та технології менеджменту Електронної черги в компанії «Метінвест-СМЦ». На підставі визначених слабких сторін у процесі впровадження зазначених інновацій, було розроблено релевантні пропозиції щодо їх вдосконалення та відповідного покращення фінансових та інших показників компанії. Було наведено чіткі механізми впровадженні даних управлінських інновацій, які покращують ефективність функціонування компанії та управлінських процесів.

Було розроблено прогноз на основі вивчених джерел щодо ефективності реалізації рекомендованих кроків для підвищення успішності та результативності впровадження управлінських інновацій. Подано розрахунки та прогноз релевантних основних економічних та інших показників та зроблено висновки щодо позитивних тенденцій показників прогнозів та результативності наданих рекомендацій щодо підвищення ефективності впровадження інноваційних методів та технологій в компанії «Метінвест-СМЦ».

ВИСНОВКИ

У роботі було досліджено категоріальні теоретичні засади інноваційного менеджменту та виокремлено основні типи класифікації інновацій: «Десять типів інновацій за Добліном», за походженням інновацій та матриця класифікації за новизною. Досліджено сучасні методи та технології управління, було систематизовано їх за класифікацією та призначенням і виокремлено найбільш актуальні й ефективні управлінські інновації, такі як: Agile методологія, Lean management, Design Thinking, 6 sigma, Гібридна модель управління, ERM -, CRM- системи, RPA технології та інші.

Також було приділено увагу дослідженню етапів та механізмів імплементації управлінських нововведень, чинників які перешкоджають впровадженню інновацій та фактори, які впливають на успіх. Було проведено дослідження основних видів інноваційного процесу, які поділяються на простий внутрішньоорганізаційний, простий міжорганізаційний та розширений. Також за критичним аналізом наукових джерел було визначено два основні типи інноваційного процесу: лінійний та «процес зворотного зв'язку». І визначено що «процес зворотного зв'язку» забезпечує більшу гнучкість та ефективність при впровадженні управлінських інновацій у сучасному світі. Для забезпечення успішної організації процесу впровадження управлінських нововведень було досліджено різницю між методами, підходами та технологіями менеджменту, що дало змогу дійти висновків що першим етапом впровадження управлінських нововведень є визначення підходу, який задасть напрямок всієї інноваційної діяльності підприємства, методи менеджменту є способами досягнення поставленої цілі та результату, а технології є конкретними інструментами для реалізації методів менеджменту, що вказує на необхідність їх використання в синергії для збільшення ефективності процесів.

За дослідженням характеристики та проведеною аналітикою основних показників економічного, фінансового, соціального та інших середовищ досліджуваної компанії «Метінвест-СМЦ» за 2021-2023 роки, було визначено що основні слабкі сторони компанії пов'язані з високими операційними витратами, високою собівартістю продукції у 2023 рік та показниками рентабельності власного капіталу та діяльності підприємства. Що свідчить про існуючі проблеми компанії з ефективністю операційних процесів, зменшення прибутковості основної діяльності підприємства та зменшення ефективності використання власних ресурсів і уповільнення процесів.

Було проведено аналіз практичного використання інноваційних методів та технологій менеджменту в компанії «Метінвест-СМЦ» за допомогою емпіричних та теоретичних методів, що дало змогу визначити основні сучасні технології та методи управління які використовує компанія, а саме: ERR-системи, цифрові інструменти для комунікації Microsoft Teams, Outlook, PowerBI, RPA, Гібридна модель менеджменту, Електронна черга, SWOT- та PEST-аналіз, OKR і KPI. Що свідчить про те, що компанія «Метінвест-СМЦ» активно підтримує тенденції використання інновацій, впроваджує управлінські інновації для підтримки конкурентних позицій на ринку, автоматизації і оптимізації бізнес-процесів та збільшення власних прибутків.

З метою оцінки впливу впровадження управлінських інновацій у компанію. Було проведено аналіз впливу імплементації інноваційних методів та технологій менеджменту на зміни основних фінансових, економічних та інших показників компанії. За допомогою аналізу основних економічних показників та з використання емпіричних методів дослідження, а саме опитування керівника та колег практики, було визначено певні недоліки при впровадженні Гібридної моделі менеджменту та Електронної черги. Було виявлено не гнучкість комунікаційних процесів при впровадженні Гібридної моделі управління, проблеми пов'язані з перевантаженням працівників та роботою в понаднормові години. Також було відслідкувано збільшення адміністративних витрат та витрат на оплату праці у 2023 році. За

проведеним аналізом інновації електронної черги було виявлено велику кількість негативних відгуків щодо швидкості обслуговування клієнтів, що дало змогу зробити висновки про неефективність операційних процесів компанії.

На основі проведеного аналізу та зроблених висновків щодо слабких сторін впровадження Гібридної моделі та Електронної черги в компанії «Метінвест-СМЦ» було розроблено рекомендації для підвищення ефективності імплементації Гібридної моделі управління які полягають у 6 пропозиціях, які оптимізують та збільшують гнучкість процесів комунікації, зменшують навантаження на працівників, що безпосередньо вплине на їх продуктивність. Із зазначених методів це: впровадження «meeting policy», «meeting-free-days», використання фреймворку Remote Agile та інші. Водночас було створено пропозиції для покращення ефективності впровадження Електронної черги які створені за ідеєю методології Agile, з використанням підходу «6 sigma» та методу Lean management «5S», які сприятимуть збільшенню продуктивності працівників на складських приміщеннях і збільшують ефективність функціонування операційних процесів.

Було проведено остаточне прогнозування ефективності реалізації Гібридної моделі та Електронної черги, що дало змогу відстежити позитивні тенденції зменшення операційних витрат, що призвело до збільшення чистого доходу компанії, збільшення продуктивності працівників. Не менш важливо зазначити й потенційні позитивні тенденції зменшення кількості негативних відгуків клієнтів компанії, збільшення кількості реалізованої продукції, зменшення часу очікування та інші. Що відповідно дало змогу зробити висновки про ефективність та релевантність наданих пропозицій щодо вдосконалення впровадження Гібридної моделі менеджменту й Електронної черги, і їх позитивний вплив на фінансові показники, ефективність бізнес-процесів та діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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.
2. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: Підручник. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
3. Буняк Н.М. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 132 с.
4. Інноваційний менеджмент: Конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для спеціальності 113 «Прикладна математика» освітньо-професійної програми «Наука про дані та математичне моделювання» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; укладачі: С.О. Пермінова, Т.В. Лазоренко. – Електронні текстові дані. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.
5. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Л.І. Михайлова, О.І. Гуторов, С.Г. Турчіна, І.О. Шарко. – Вид. 2-ге, доп. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. –234 с.
6. Ajay Kumar «What is Innovation Management, and Why is it Important?», 2021 – [Електронний ресурс] – URL: <https://www.saviom.com/blog/what-is-innovation-management-and-why-is-it-important/>
7. Julia Kylliainen «Types of Innovation – The ultimate Guide with Definitions and Examples», 2019 - [Електронний ресурс] – URL: <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation#ten-types-of-innovation>
8. Paul Van Zandt «Types of Innovation», 2022 - [Електронний ресурс] – URL: <https://innovationmanagement.se/2022/11/11/types-of-innovation/>
9. Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen «Disruptive Technologies: Catching the Wave» [Електронний ресурс] – URL: <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>

10. Meirav Peleg Landau «The Theory of Innovation Cycles by Joseph Schumpeter», 2024 - [Електронний ресурс] – URL: <https://www.mplinnovation.com/post/the-theory-of-innovation-cycles-by-joseph-schumpeter>
11. Atsushi Akiike «Where is Abernathy and Utterback Model?», 2013 - [Електронний ресурс] – URL: https://www.jstage.jst.go.jp/article/abas/12/5/12_225/_pdf
12. Braden Kelley «A Guide to Organizing Innovation» [Електронний ресурс] – URL: <https://bradenkelley.com/2022/03/a-guide-to-organizing-innovation/>
13. Tim Woods «The Ten Types of Innovation Framework and How to Use It», 2021 - [Електронний ресурс] – URL: <https://www.hypeinnovation.com/blog/using-the-ten-types-of-innovation-framework>
14. Tomas Kindl «Solution Perception 101: Technology Push vs. Market Pull», 2020 - [Електронний ресурс] – URL: <https://medium.com/air-ventures/solution-perception-101-technology-push-vs-market-pull-618a4f52d48b>
15. Contributors to Wikimedia projects. Technology acceptance model - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. [Електронний ресурс] – URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Technology_acceptance_model
16. СОБОЛЄВА, Т., & НЕЗАМЕДІНОВА, Т. (2022). НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 302(1), 74-77. [Електронний ресурс] – URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-302-1-12>
17. Божанова О., Грицина О. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження, 2021 - [Електронний ресурс] – URL: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2021.01-02.043>
18. 6 Top Innovation Methodologies You Should Know, 2024 - [Електронний ресурс] – URL:

<https://www.plugandplaytechcenter.com/insights/6-top-innovation-methodologies-you-should-know>

19. Що таке шість сигм? Найкращий посібник для початківців у 2025 році, 2025 - [Електронний ресурс] – URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/what-is-six-sigma/>

20. Гірна О.Б. Концепція Кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти, 2023 - [Електронний ресурс] – URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2814/2734>

21. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки / А. В. Осокіна, Н. С. Сергієнко // Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 973-977. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_221

22. Осокіна А. В. Управлінські інновації: сутність, різновиди, механізм розробки / А. В. Осокіна, Н. С. Сергієнко // Молодий вчений. - 2017. - № 10. - С. 973-977. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_10_221.

23. Innovation Management – A Complete Guide to Improved Performance, 2021 - [Електронний ресурс] – URL: <https://www.coachhub.com/blog/innovation-management-a-complete-guide-to-improved-performance/#1.-what-is-managerial-innovation>

24. What is Scrum? Understanding the Agile Framework for Project Management, 2024 - [Електронний ресурс] – URL: <https://www.geeksforgeeks.org/what-is-scrum/>

25. Rikke Friis Dam «The 5 Stages in the Design Thinking Process», 2024 - [Електронний ресурс] – URL: <https://www.interaction-design.org/literature/article/5-stages-in-the-design-thinking-process?srsId=AfmBOoqzi6ETiuB5Ti5dYuvUfHNhUZFYKR6BZ-ilL0XpqwuTM8neBCah>

26. Внутрішньоорганізаційні аспекти впровадження управлінських інновацій [Електронний ресурс] – URL: <https://economica.org.ua/vnutrishnoorganizatsijni-aspekty-vpr/>

27. Від інновацій до успіху: Ключові технології для сучасного бізнесу [Електронний ресурс] – URL: https://sitniks.ua/blog_post/vid-inovtziy-do-uspyhu/
28. М.І. Небава, О.Г.Ратушняк Менеджмент Організацій і адміністрування [Електронний ресурс] – URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_5.htm
29. 5 Modern Technologies Used In Business Today & Future Trends, 2025 - [Електронний ресурс] – URL: <https://posapt.au/blogs/modern-technologies-used-in-business#blogtitle0>
30. Sudarshan Somanathan «How To Implement New Technology in an Organization Successfully», 2024 - [Електронний ресурс] – URL: <https://clickup.com/blog/implementing-new-technology-in-an-organization/#0-what-is-technology-implementation>
31. Dorothy Leonard-Barton and William A. Kraus «Implementing New Technology» [Електронний ресурс] – URL: <https://hbr.org/1985/11/implementing-new-technology>
32. 9 Types of Innovation In Business & Their Importance [Електронний ресурс] – URL: <https://www.rready.com/blog/types-of-innovation-in-business>
33. Artem Gurnov «What is Agile Methodology in Project Management?», 2025 [Електронний ресурс] – URL: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-agile-methodology-in-project-management/>
34. Agile methodology: What it is, how it works, and why it matters [Електронний ресурс] – URL: <https://lucidspark.com/blog/what-is-agile-methodology>
35. List of Scrum Advantages and Disadvantages, 2025 [Електронний ресурс] – URL: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/disadvantages-of-scrum>

36. Innovate with Design Thinking: pros and cons [Електронний ресурс] – URL: <https://www.zeratech.com/en/design-thinking-innovate-pros-cons/>
37. Pros and Cons Of Design Thinking: 11 Important Considerations For Founders [Електронний ресурс] – URL: <https://producthq.io/pros-and-cons-of-design-thinking-11-important-considerations-for-founders/>
38. Scarlett Adams «Six Sigma Advantages and Disadvantages», 2025 [Електронний ресурс] – URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/six-sigma-advantages-and-disadvantages/>
39. Katie Labeds, Frank Murdock «Five S Tutorial», 2024 [Електронний ресурс] – URL: <https://asq.org/quality-resources/five-s-tutorial?srsId=AfmBOoo2IP5cKWHYfe-6UI7bTtP2PtmZGdIA4rMrSsAtw3gjZG2PT5cR>
40. The 5S method – Optimising the workplace [Електронний ресурс] – URL: <https://www.iapm.net/en/blog/5s-method/>
41. Єнс Вальтер «Кайдзен: принципи, методи і важливість для компанії», 2024 [Електронний ресурс] – URL: <https://www.management.com.ua/qm/qm278.html>
42. Ernesto Moreno «The Pros and Cons of Kaizen: Continuous Improvement in Practice», 2024 - [Електронний ресурс] – URL: <https://www.linkedin.com/pulse/pros-cons-kaizen-continuous-improvement-practice-ernesto-moreno-b6qtc/>
43. Aryan Jakhar «What Is The Business Model Canvas? Here’s All You Need to Know», 2023 - [Електронний ресурс] – URL: <https://inc42.com/glossary/business-model-canvas/>
44. Tim Zanni, Fiona Grandi «The top 10 technologies for business transformation» [Електронний ресурс] – URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2019/05/top_10_technologies_for_business_transformation.pdf
45. Офіційний веб-сайт компанії «Метінвест-СМЦ» [Електронний ресурс] – URL: <https://metinvest->

smc.com/?srsltid=AfmBOooFWv8Lc_dTbIESSKe22K5bNGMaHyOWN0V_zmbbMXcdvTTj67LU

46. Юрій Григоренко «ТОП-5 основних гравців на ринку металоторговлі України», 2023 - [Електронний ресурс] – URL: <https://gmk.center/ua/posts/top-5-osnovnih-gravciv-na-rinku-metalotorgivli-ukraini/>

47. Офіційний веб-сайт компанії SAP [Електронний ресурс] – URL: <https://www.sap.com/ukraine/index.html>

48. Відгуки компанії постачальника металопрокату «Метінвест-СМЦ» [Електронний ресурс] – URL: https://www.google.com/maps/search/%D0%BC%D0%B5%D1%82%D1%96%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%81%D0%BC%D1%86/@49.0809966,12.811137,5z/data=!3m1!4b1?entry=tu&g_ep=EgoyMDI1MDQyMy4wIjKXMDSOJLDEwMjExNDU1SAFQA%3D%3D

49. Octavia Drexler «Exploring the Metrics Behind Your Hybrid Work Model's Success» [Електронний ресурс] – URL: <https://www.yarooms.com/blog/exploring-the-metrics-behind-your-hybrid-work-models-success>

50. Jo Meunier «Crafting Your Hybrid Work Policy: A Guide for Teams and Entrepreneurs», 2025 - [Електронний ресурс] – URL: <https://www.alliancevirtualoffices.com/virtual-office-blog/hybrid-work-policy/>

51. The Rise of Meeting Free Workdays [Електронний ресурс] – URL: <https://pragmaticthinking.com/blog/the-rise-of-meeting-free-workdays/>

52. Octavia Drexler «Exploring the Metrics Behind Your Hybrid Work Model's Success» [Електронний ресурс] - URL: <https://www.yarooms.com/blog/exploring-the-metrics-behind-your-hybrid-work-models-success>

53. Brian Cole «4 Metrics Critical to Measuring Success of a Hybrid Work Environment» [Електронний ресурс] - URL:

<https://insights.alula.clg.com/blog/4-metrics-critical-to-measuring-success-of-a-hybrid-work-environment>

54. Lei Su, Haiying Wang «Analysis on Electronic Warehouse Receipt of Bulk Commodity in Supply Chain Finance Practice», 2020 - [Електронний ресурс] - URL: <http://dx.doi.org/10.1109/CIBDA50819.2020.00016>

55. «What is Queue Management, and Why Does it Matter?», 2025 - [Електронний ресурс] - URL: <https://info.c3solutions.com/blog-c3/what-is-queue-management-and-why-does-it-matter>

56. Регіонально торгово-промислова палата Миколаївської області «Система електронної черги», 2023 - [Електронний ресурс] - URL: <https://rtpp.com.ua/news/systema-elektronnoyi-cherhy/>

57. Джек Поллард «Як електроніка трансформує складську галузь», 2024 - [Електронний ресурс] - URL: <https://www.electropages.com/blog/2024/05/how-electronics-are-transforming-warehousing-industry>

58. Mark Sweney «Half of UK firms open offices outside city centers, study claims», 2023 - [Електронний ресурс] - URL: <https://www.theguardian.com/business/2023/oct/02/half-of-uk-firms-open-offices-outside-city-centres-study-claims>

59. Megan Leonhardt «More Office Days Don't Boost Productivity, Economist Says. His View on the Pros and Cons of Work Home.», 2024 - [Електронний ресурс] - URL: <https://www.barrons.com/articles/work-from-home-office-return-economy-productivity-726403ac>

60. Tim Paradis «Bosses forcing RTO may regret it», 2024 - [Електронний ресурс] - URL: <https://www.businessinsider.com/hybrid-work-flexibility-not-rto-may-help-companies-boost-sales-2024-9>

61. Miro Miroslav «29 Insightful Hybrid Work Statistics [2024 Guide]», 2025 - [Електронний ресурс] - URL: <https://www.officernd.com/blog/hybrid-work-statistics/>

62. Джейн Нг «Гібридна модель робочого місця / 5-крокова стратегія, яку вам потрібно знати у 2025 році», 2025 - [Електронний ресурс] – URL: <https://ahaslides.com/uk/blog/hybrid-workplace-model/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця 1.2.

Класифікація основних видів та форм управлінських інновацій [17,32]

Класифікація	Вид управлінської інновації	Зміст управлінської інновації	Приклад інновації: методи менеджменту
За змістом управлінської діяльності	Процесні інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Автоматизація та цифровізація управлінських та бізнес-процесів - Сучасні технології, методи прийняття рішень - Сучасні методи реалізації управлінських функцій - Вдосконалення процесів на підприємстві, їх оптимізація та усунення неефективності 	Agile: «Scrum»; Lean Management: «5S», «Кайдзен»; Design Thinking; «6 Sigma»; PDCA
	Організаційні інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Перехід на гнучкі організаційні моделі - Зміни у структурі та/або культурі компанії - Покращення продуктивності, делегування повноважень, організація сучасного робочого середовища 	Гібридна модель управління
	Фінансово-економічні інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Регулювання економічних процесів компанії - Нові підходи до фінансування бізнесу (венчурний капітал, краудфандинг тощо) - Розподіл ресурсів та управління грошовими потоками (наприклад: нові моделі ціноутворення) 	Краудфандинг; KPI; Бенчмаркінг
	Стратегічні інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка нових бізнес-моделей - Нові підходи, методи та технології менеджменту 	Open innovation model; Business Model Canvas; SWOT та PEST аналіз; 3C
	Кадрові або соціально-психологічні інновації	<ul style="list-style-type: none"> - Сучасні методи управління персоналом: нові системи мотивації, винагородження та розвитку працівників - Корпоративна культура та гнучкі умови, графіки роботи 	OKR (Objectives and Key results)

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА А

За напрямом управлінської діяльності	Управління маркетинговою діяльністю	Дослідження та прогнозування майбутніх цільових ринків реалізації продукції. Планування товарного асортименту продукції та ефективного стимулювання збуту.
	Управління виробництвом	Методи та технології організації процесу управління виробництвом
	Управління фінансами	Покращення (спрощення, оптимізація) управління фінансовою діяльністю підприємства
	Управління персоналом	Методи навчання, мотивації та покращення комунікації з працівниками

ДОДАТОК Б

Таблиця 1.3.

Ключові переваги та недоліки процесних інновацій

Процесні управлінські інновації		
	Переваги	Недоліки
Agile: «Scrum»	<ul style="list-style-type: none"> - Постійний процес вдосконалення - Адаптивність та гнучкість - Швидкість процесів та досягнення результатів - Зниження витрат - Згуртованість, відкритість та довіра у колективі, відповідно мотивовані та задоволені працівники - Менші ризики завдяки поступовим етапам 	<ul style="list-style-type: none"> - Складно прогнозовані часові терміни та витрати - Складне масштабування, зазвичай підходить для невеликих команд - Можлива трансформація організаційних процесів - Обов'язкова повна залученість всієї команди
Design Thinking	<ul style="list-style-type: none"> - Стимулює креативність у команді і тестування різноманітних ідей - Ітеративний підхід, який підтримує навчання на власних помилках - Сприяє зростанню інноваційної культури організації - Фокусування на споживачеві і його проблемах - Гнучкість та зменшення ризиків, завдяки якісному тестуванню. 	<ul style="list-style-type: none"> - Обов'язкова повна залученість працівників, висока залежність від команди. - Наявність часу та ресурсів - Процеси можуть займати багато часу, через це може бути повільне прийняття рішень - Відсутність гарантованого результату через «експериментальний підхід» - Складності у поєднанні нелінійного процесу Design Thinking з традиційними лінійними, більше підходить для креативних галузей
Lean Management: «5S»	<ul style="list-style-type: none"> - Особиста відповідальність працівників за свій робочий процес - Збільшення швидкості та якості робочих процесів - Підвищення ефективності та оптимізація процесів - Збільшення залученості працівників та максимізація цінності для них. 	<ul style="list-style-type: none"> - Залежність від зворотного зв'язку - Стандартизовані етапи, що обмежує креативність команди - Необхідний високий ступінь дисципліни та контролю зі сторони менеджменту

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА Б

Lean Management: «Кайдзен»	<ul style="list-style-type: none"> - Безперервне, поступове покращення, коригування процесів (що призводить до покращення якості, підвищення ефективності, зменшення витрат) - Орієнтація на сам процес та на споживача - Участь усіх працівників - Вимірювання результатів - Гнучкість та адаптивність - Відкрите спілкування, заохочення працівників до творчості 	<ul style="list-style-type: none"> - Довге очікування результатів - Вимагає постійної відданості - Потребує багато ресурсів (час, фінансових ресурсів, навчання) - Важка реалізація в існуючих системах - Висока залежність від корпоративної культури підприємства, відношення працівників до змін - Потребує активної залученості менеджера - Складнощі при вимірюванні результатів у короткостроковій перспективі
«6 Sigma»	<ul style="list-style-type: none"> - Прийняття рішень на основі аналізу даних і точних фактів, з використанням статистичних/аналітичних інструментів та методів. - Висока якість нововведень та постійний стійкий процес вдосконалення процесу/товару/тощо. - Оптимізація процесів, шляхом усунення неефективності - Систематичний підхід до змін - Зниження витрат та підвищення задоволеності працівників, завдяки аналізу 	<ul style="list-style-type: none"> - Значні витрати часу та грошових коштів на використання методології з підготовкою (навчання працівників, аналіз, тощо). - Не використання емпіричних методів аналізу - Обмежена гнучкість при реагування на зміни в бізнес-середовищі - Складність реалізації

Джерело: складено автором на основі [33, 35, 36, 37, 18, 39, 40, 41, 42. 19, 38]

ДОДАТОК В

Таблиця 2.1.

**Основні техніко-економічні показники ТОВ «Метінвест-СМЦ» за 2021-
2023 роки**

Показники	Значення показників, тис. грн			Відхилення, %		Темпи приросту, %	
	2021	2022	2023	23/21	23/22	23/21	23/22
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	51 38 6 680	29 860 402	40 716 981	79,24	136,36	-20,76	36,36
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	46 26 2 073	25 932 276	38 217 528	82,61	147,37	-17,39	47,37
Чистий прибуток (збиток), тис.грн	3 059 809	669 237	881 551	28,81	131,72	-71,19	31,72
Середньорічна вартість активів (майна) підприємства, тис.грн.	12 20 9 886	13 338 620,5	15 099 564	123,6 7	113,2	23,67	13,2
Середньорічна вартість оборотного капіталу, тис.грн.	11 79 4 134	12 860 307,5	14 687 414	124,5 3	114,2	24,53	14,21
Середньорічна вартість необоротного капіталу / основних засобів, тис.грн.	41575 2	478 313	412149 ,5	99,13	86,17	-0,87	-13,83
Середньорічна вартість позиченого (довгострокові та поточні зобов'язання) капіталу, тис.грн.	9 173 341,5	11 261 976	12 247 525	133,5	108,75	33,51	8,75
Власний капітал	1 742 026	2 411 263	3 292 814	189,0 2	136,56	89,02	36,56
Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	3 036 544,5	2 076 644,5	2 852 038,5	93,92	137,34	-6,08	37,34

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКА В

Витрати підприємства, тис. грн	3 138 517	9 171 896	8 931 534	284,5 8	97,38	184,5 8	-2,62
Чисельність працівників, осіб	738	605	613	83,06	101,32	-16,94	1,32
Рентабельність активів підприємства, %	25,06	5,02	5,84	23,3	116,36	-76,7	16,36
Рентабельність власного капіталу підприємства, %	100,7 7	32,23	30,91	30,67	95,91	-69,33	-4,09
Рентабельність діяльності підприємства, %	5,95	2,24	2,17	36,36	96,6	-63,64	-3,4
Рентабельність продукції, %	9,03	12,25	4,03	44,63	32,88	-55,37	-67,12
Валовий прибуток	5 124 607	3 928 126	2 499 453	48,77	63,63	-51,23	-36,37
Адміністративні витрати	136 448	128 334	145 451	106,6	113,34	6,6	13,34
Витрати на збут	734 088	540 961	777 508	105,9	143,73	5,9	43,73

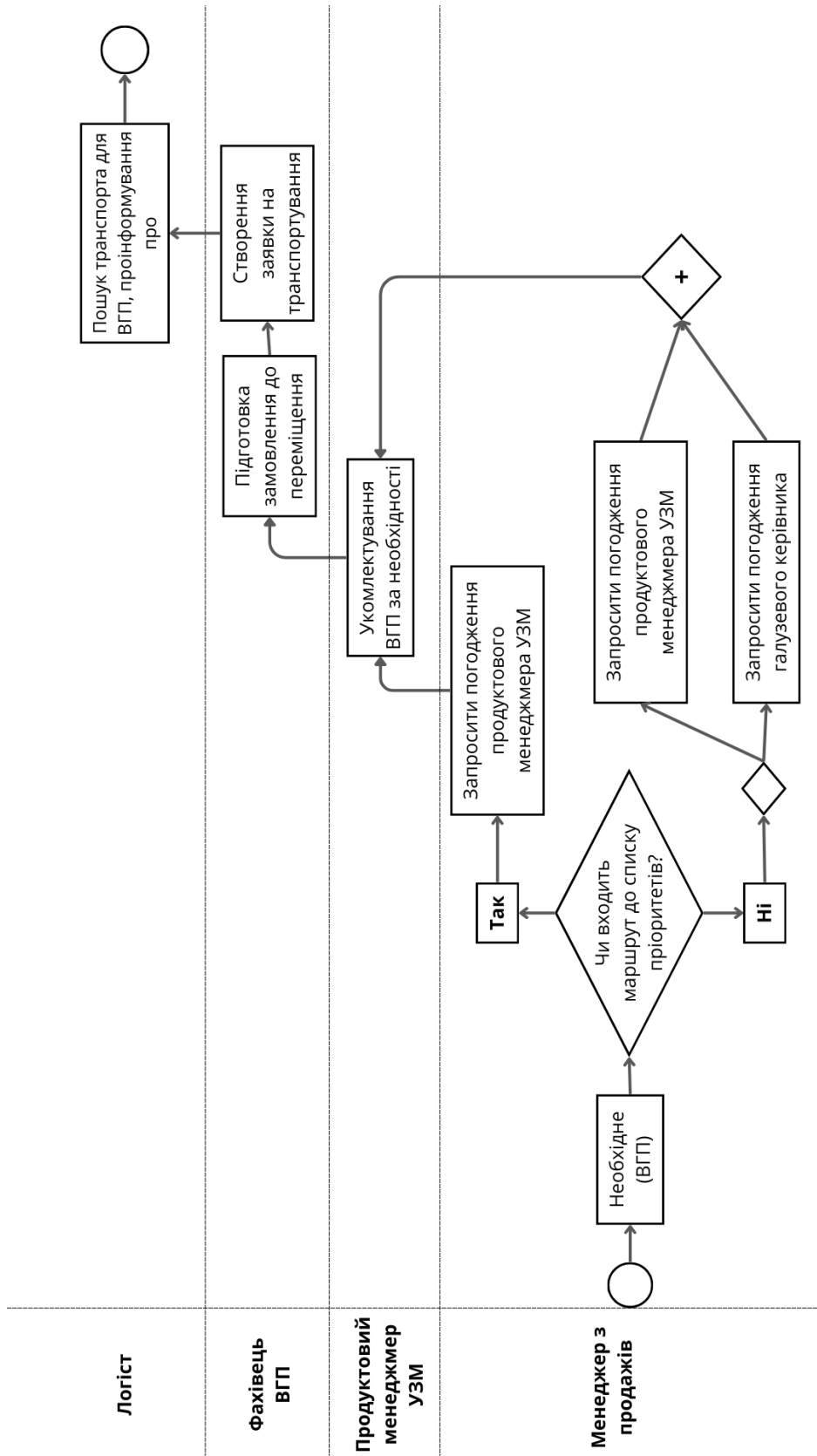


Рис. 2.2. Ланцюжок внутрішньогосподарського переміщення продукції в компанії «Метінвест-СМЦ».

ДОДАТОК Д

Таблиця 2.6.

Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів

№	Показники	2021	2022	2023	Відхилення 2023/2021 рр		Відхилення 2023/2022 рр	
					тис. грн.	%	тис. грн.	%
1.	Джерела утворення активів, всього	13 346 617	13 330 624	16 868 503	3 521 886	126,4	3 537 879	126,5
2.	Власний капітал	1 742 026	2 411 263	3 292 814	1 550 788	189,0 2	881 551	136,6
	<i>у відсотках до всіх джерел утворення активів</i>	13,1	18,1	19,5	6,5	149,6	1,4	107,9
2. 1.	Власний оборотний капітал	12 23 2 86	1 973 377	2 906 401	1 683 115	237,6	933 024	147,3
	<i>у відсотках до власного капіталу</i>	70,2	81,8	88,3	18,04	125,7	6,4	107,9
3.	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	92 158	90 876	61 797	-30 361	67,1	-29 079	68
	<i>у відсотках до всіх джерел утворення активів</i>	0,69	0,68	0,4	-0,3	53,1		53,7
4.	Поточні зобов'язання	11 512 433	10 828 485	13 513 892	2 001 459	117,4		124,8
	<i>у відсотках до всіх джерел утворення активів</i>	86,3	81,2	80,1	-6,1	92,9	-0,3	98,6
4. 1.	Кредити банків	-	-	-	-	-	2 685 407	-
4. 2.	Кредиторська заборгованість	74,3	466,9	337,6	263,3	454,2	-129,4	72,3
	<i>у відсотках до поточних зобов'язань</i>	0,001	0,004	0,003	0,002	386,9	-0,0018	57,9

ДОДАТОК Е

Таблиця 2.7.

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Метінвест-СМЦ»

№ з\п	Показники	2021	2022	2023	Нормативне значення
Аналіз майнового стану підприємства					
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,8	0,496	0,6	Зменшення
2	Коефіцієнт оновлення основних засобів	2,98	42,3	26,6	Збільшення
3	Коефіцієнт вибуття основних засобів	3,7	3,3	41,8	Менше ніж коефіцієнт оновлення основних засобів
Аналіз ліквідності підприємства					
1	Коефіцієнт покриття	1,1	1,19	1,2	> 1
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,95	0,88	1,01	0,6 – 0,8
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,05	0,11	> 0, збільшення
4	Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1 315 444	2 064 253	2 968 198	> 0, збільшення
Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства					
1	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,13	0,18	0,2	> 0,5
2	Коефіцієнт фінансування	6,7	4,5	4,1	< 1, зменшення
3	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,103	0,16	0,18	> 0,1
4	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,76	0,86	0,9	> 0, збільшення
Аналіз ділової активності підприємства					
1	Коефіцієнт оборотності активів	4,2	2,2	2,7	Збільшення
2	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4 150 883,6	5 123 980,5	3 707 687,8	Збільшення
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	-	-	-	Збільшення
4	Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	0,000 09	0,000 07	0,000 1	Зменшення
5	Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	-	-	-	Зменшення