

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Інноваційний менеджмент та дизайн підприємства в умовах
цифрової економіки»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМіт

Шиян Анастасія Дмитрівна _____

Керівник:

д.е.н., професор, професор кафедри
менеджменту і логістики

Комеліна Ольга Володимирівна _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ДИЗАЙН ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	5
1.1 Інноваційний менеджмент підприємства: роль, сутність, завдання	5
1.2 Організаційний дизайн підприємства: поняття та функції	16
1.3 Цифрова економіка та її вплив на інноваційний менеджмент і дизайн.....	28
Висновки до розділу 1.....	36
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУРАТ-АГРО» ТА ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ	37
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління.....	37
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Бурат-Агро».....	45
2.3 Оцінка системи менеджменту підприємства.....	52
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БУРАТ-АГРО» ТА ДИЗАЙНУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	57
3.1 Стратегічні напрями розвитку інноваційного менеджменту ТОВ «Бурат-Агро» та його інформаційне забезпечення	57
3.2 Комплексний підхід щодо удосконалення стратегічних ініціатив і рекомендації з цифровізації та вдосконалення цифрового дизайну підприємства.....	66
Висновки до розділу 3.....	72
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Інноваційний менеджмент і дизайн підприємства в умовах цифрової економіки стають не лише актуальними, але й необхідними для виживання та успішного розвитку організацій. Цифрова економіка формує нові правила гри, створюючи виклики та можливості, які потребують адаптації традиційних підходів до управління та розвитку бізнесу. Цифрові технології проникають у всі аспекти діяльності підприємств, від виробничих процесів до маркетингових стратегій і управління персоналом. У цьому контексті інноваційний менеджмент виступає як процес впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, які сприяють покращенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Дизайн підприємства, у свою чергу, включає структурне і функціональне проектування організації з метою оптимального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Ці питання досліджені у працях В. Апалькова, Д. Белла, О. Білоуса, С. Веретюка, В. Геєця, Дж. Гелбрейта, С. Карчевої, С. Коляденко, Т. Месенбурга, Д. Тапскотта, К. Шваба, Т. Юдина тощо. Але цифрова економіка характеризується високою динамікою змін та швидким розвитком технологій, що відкривають нові горизонти для трансформації бізнесу.

Метою даної роботи є встановлення теоретичних та практичних аспектів впровадження інноваційного менеджменту та дизайну підприємства в умовах цифрової економіки.

До завдань дослідження було віднесено:

вивчити роль, сутність, завдання інноваційного менеджменту підприємства;

розкрити поняття та функцій організаційного дизайну підприємства;

проаналізувати вплив цифрової економіки на інноваційний менеджмент і дизайн;

здійснити аналіз ТОВ «Бурат-Агро» як об'єкта та суб'єкта системи управління;

здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства;
провести оцінку системи менеджменту підприємства;
обґрунтувати стратегічні напрями розвитку інноваційного менеджменту ТОВ «Бурат-Агро» та його інформаційне забезпечення;
запропонувати комплексний підхід щодо удосконалення стратегічних ініціатив і рекомендації з цифровізації та вдосконалення цифрового дизайну підприємства.

Об'єктом дослідження є процес впровадження інноваційного менеджменту та дизайну у системі управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти впровадження інноваційного менеджменту та дизайну підприємства в умовах цифрової економіки.

Методи дослідження, що використані у роботі, включають монографічний, порівняння, системний, економіко-статичного аналізу, що у сукупності дали змогу визначити сучасні виклики та можливості впровадження інноваційного менеджменту і дизайну підприємства.

Інформаційними джерелами дослідження були відповідні законодавчі та нормативно-правові акти, дані статистичної звітності підприємства, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інформаційні ресурси мережі Internet.

До наукових результатів віднесено нові підходи щодо інноваційного менеджменту і дизайну підприємства в умовах цифровізації. Практичну цінність мають пропозиції щодо стратегічних напрямів розвитку інноваційного менеджменту ТОВ «Бурат-Агро» та його інформаційного забезпечення, а також комплексний підхід щодо удосконалення стратегічних ініціатив і рекомендації з цифровізації і цифрового дизайну підприємства.

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 95 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 23 рисунків, список використаних джерел – 32 найменування.

РОЗДІЛ 1. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ДИЗАЙН ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Інноваційний менеджмент підприємства: роль, сутність, завдання в умовах

У XXI-му столітті бізнес-середовище є умовою активного розвитку інновацій, що сприймаються як ключ до успіху як великих, так і малих організацій, що почали переоцінювати свої продукти, послуги та операції та розвивати культуру інновацій. Цей процес переосмислення організаційної мети діяльності підприємства обумовлений усвідомленням того, що розвиток культури інновацій в організації є найкращою гарантією її відносно тривалого існування в умовах швидкоплинної зміни ринків та умов розвитку бізнесу. Це також найкраща гарантія довгострокового виживання компанії у сучасній економіці, що керується знаннями.

Термін «інновація» в економічній літературі трактується переважно як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний результат діяльності шляхом втілення його в нових товарах, продуктах, технологіях. Інновація становить суттєву частину підприємницької діяльності, оскільки вона невіддільна від конкуренції та механізмів ринкової економіки. Це процес, який одночасно об'єднує як раціональні, так і ірраціональні аспекти. Творчість виступає як каталізатор інновацій та основний ресурс у підприємстві в умовах ринкової економіки. По суті, інновація полягає у впровадженні нових рішень у виробництво чи інші сфери суспільної діяльності за допомогою досягнень науково-технічного прогресу, інтелектуальних зусиль та технологічних розробок для покращення різних бізнес-процесів та збільшення ефективності їх реалізації.

Слід зазначати, що в літературі налічується велика кількість визначень поняття інновацій. Перше та фундаментальне визначення інновації було запропоновано Й. Шумпетером (1934). Він асоціював її з економічним

розвитком і визначив як нову комбінацію виробничих ресурсів. Його робота враховувала п'ять конкретних випадків: введення нових продуктів, нових методів виробництва, освоєння нових ринків, завоювання нових джерел постачання та нових способів організації бізнесу. З того часу поняття інновації суттєво еволюціонувало протягом останніх 40 років. У 1950-х роках інновацію вважали дискретним розвитком, який був результатом досліджень, проведених ізольованими дослідниками. Нині інновація більше не сприймається як конкретний результат індивідуальних дій, але різні науковці трактують поняття «інновацій» по-різному (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сучасні підходи до змісту поняття «інновація»

Автор	Зміст
Коен і Левінтал [Wesley Cohen and Daniel Levinthal]	Різноманітний процес навчання. Навчання може виникати з різних питань: навчання через використання, навчання через виконання або навчання через обмін, внутрішні або зовнішні джерела знань та здатність фірм до абсорбції
Пател і Павітт [Pari Patel and Keith Pavitt]	Процес, який включає обмін формалізованими та невираженими знаннями
Едквіст [Charles Edquist]	Інтерактивний процес навчання та обміну, де взаємозалежність між акторами генерує інноваційну систему або кластер інновацій
Ф.Ніксон [Frederick Nixon]	це сукупність технічних, виробничих та комерційних заходів, які зумовлюють появу на ринку нових та покращених промислових процесів та обладнання
Б. Твісс [Brian Twiss]	Процес, у якому винахід або ідея, набувають економічного змісту

Примітка. Розроблено автором на основі джерела [1]

Сучасне бачення інновації — це складний комплексний процес, що вимагає взаємодії різних знань і акторів, які взаємодіють як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі.

У внутрішньому середовищі керівництво, маркетинг та ІТ-відділи як складові організаційної структури підприємства, сприяють інноваціям, підтримуючи спільні зусилля та стимулюючи креативність. У зовнішньому середовищі організації, спрямовані на активне використання знань, спираються

на інтелектуальний капітал і співпрацюють з стейкхолдерами (мережами та клієнтами), зосереджуючись на нефінансових критеріях оцінки успіху і використовуючи інформаційні технології (ІТ) для оптимізації процесів.

Зростаюча роль знань як ключового елемента економіки значно впливає на управління інноваціями, що є важливим для підтримання конкурентоспроможності на національному та регіональному рівнях. Зниження транзакційних витрат між фірмами сприяє інноваціям, особливо в дослідженнях, інформаційних процесах та політиці інновацій (Маскелл, 1999).

Системний підхід забезпечує розуміння того, що інновації та генерація знань відбуваються через різні діяльності, часто поза традиційними дослідницькими рамками. Знання створюються у всій економіці, зокрема через досвід і споживання.

Інновації у широкому сенсі можна описати як ефективне втілення нових ідей і винаходів, які перетворюються на нові товари, послуги або організаційно-технічні рішення з соціально-економічним ефектом у сферах виробництва, фінансів та комерції.

Ця категорія властива інтелектуальній та виробничій практиці людини і являє собою діяльність, у процесі якої:

формується явища і нові продукти, послуги, які комерціалізуються в господарську діяльність;

удосконалюються вже створені людиною об'єкти матеріальної сфери;

розробляються методи, засоби, форми організаційного, економічного, соціального та юридичного характеру.

Інновації розглядаються як інструмент впливу на соціально-економічний процес розвитку суспільства. Тому інноваціями необхідно управляти. Інноваційний менеджмент у цьому контексті - один з напрямків стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Метою його є визначення основних напрямків науково-технічної й виробничої діяльності організації. Це насамперед розробка й впровадження нової продукції та технології (інноваційна діяльність), модернізація й удосконалення випущеної

продукції й технології, подальший розвиток виробництва традиційних видів продукції й зняття з виробництва застарілої продукції. Як і для будь-якої іншої області менеджменту, для нього характерно наступне:

(1) постановка мети й вибір стратегії;

(2) чотири стадії циклу: планування, визначення умов і організація, виконання, керівництво.

На кожній стадії циклу вирішуються певні завдання:

планування – складання плану й реалізація інноваційної стратегії;

визначення умов і організація – визначення потреби в ресурсах для реалізації різних фаз інноваційного циклу, постановка завдань перед співробітниками, організація роботи;

виконання – здійснення дослідження й розробок, реалізація плану;

керівництво – контроль і аналіз, корегування дій, нагромадження досвіду, а також оцінка ефективності інноваційних проектів, інноваційних управлінських рішень, застосування нововведень.

Опанування механізму управління інноваційними процесами є передумовою суттєвих радикальних рішень у сфері господарського, політичного і в цілому суспільного життя держави.

Завданнями інноваційного менеджменту є вирішення проблем організацій та їх адаптації до нових умов господарювання, змін, що постійно відбуваються в оточуючому їх середовищі з метою досягнення ними економічного зростання. Знання про технології виробництва, їх характеристики та застосовувані методики важливі для розуміння технологічних процесів у виробництві різних видів продукції.

Для впровадження організаційних та управлінських інновацій необхідні глибокі знання з теорії та практики менеджменту, а також з управлінської етики. Застосування нових управлінських методів часто може принести інновації, ефективність яких перевищує технологічні чи технічні нововведення, при цьому часто не вимагаючи значних фінансових вкладень.

Зі стратегічної точки зору (Шлегельмілх та ін., 2003) інновація як рушійна сила розвитку організації пов'язана із двома різними аспектами: внутрішніми та зовнішніми. З внутрішньої перспективи впровадження інновацій стимулюють створена система інноваційного менеджменту на вищому рівні, маркетингові відділи та відділи інформаційних технологій і креативні співробітники організації. Спільні зусилля організації підтримують і сприяють процесу управління інноваціями. Це вимагає дослідження майбутнього і розуміння потреб ринку, ресурсів, які вони мають у своєму розпорядженні, та конкурентного бізнес-середовища, формування сприятливого середовища та розвитку організаційної культури, які сприяють креативним рішенням. Міцна підтримка інноваційного розвитку організації реалізується через створення спільних підприємств, розвиток мережових зв'язків між бізнесом, владою, наукою, що розробляють та комерціалізують інноваційні рішення.

З зовнішньої перспективи управління інноваціями здійснюється різними організаціями, інтенсивними у використанні знань, які будують знання як їх основний процес створення доданої вартості. Вони можуть бути визначені як організації, де співробітники з високим рівнем знань є критично важливими для реалізації основної функції організації. Вони мають відносно мало фінансового капіталу, але замість цього основними активами є знання та компетенції їх персоналу. Такі організації також характеризуються тим, що їх основні види діяльності не можуть бути автоматизовані, матеріальні активи не є ключовим фактором. Вони мають у якості критично важливих активів інтелектуальний капітал, що прямо пов'язаний із наявним інтелектуальним капіталом співробітників, існуючими мережами та відносинами з клієнтами та системами для надання послуг. Крім того, існує сильна залежність від лояльності ключового персоналу, тенденція оцінювати успіх не лише за фінансовими критеріями та балансовою вартістю, яка сильно відрізняється від реальної організаційної або клієнтської вартості.

Системний підхід до інновацій визнає, що інновації та генерація знань відбуваються в результаті різноманітних видів діяльності, багато з яких знаходяться поза формальним дослідницьким процесом. Таким чином, знання генеруються не тільки в університетах та дослідницьких центрах, а через широкий спектр інших процесів в економіці, і, зокрема, як створення нового продукту (навчання шляхом досвіду) або споживання (навчання шляхом використання). У сучасному економічному контексті зростання має в основному походити від збільшення продуктивності використання знань. Збільшення цієї продуктивності є найважливішим внеском, який може зробити менеджмент. Найціннішими активами фірми 21-го століття є її працівники-знавці та їхня продуктивність.

Організації, які інтенсивно використовують знання, варіюються від постачальників інтенсивних знань послуг до виробників високотехнологічної продукції, потребують управління процесами інновацій, щоб збільшити продуктивність знань (Друкер та ін., 1997). Інновації та генерація знань були проаналізовані Попадюк та Чу (2006) на основі системного підходу, враховувати роль ринку, архітектуру знань тощо, а також альтернативи інновацій (процесні, продуктові, радикальні, інкрементні), проводячи паралельне порівняння обох процесів (знання та інновації).

На відміну від традиційного механістичного управління командами та контролю, інноваційний менеджмент передбачає фундаментальну зміну у стратегічному сприйнятті організації, яка, відповідно, повинна враховувати наступні управлінські виклики:

стратегічне управління людськими можливостями, що має відповідати на постійний виклик ставити людину на передній план операцій і розуміти, що організація є сукупністю різних працівників (Джеймс, 2002);

мережеве співробітництво з внутрішніми та зовнішніми партнерами. Люди мають різні погляди, звичаї, професійні основи - менеджмент повинен зосередитися на інтеграції мережі формальних та неформальних відносин всередині та зовні компанії (Ахуджа, 2000);

створення адаптивних та взаємодіючих організаційних структур. Якщо організація має залишатися чутливою до зовнішніх змін, гнучка та адаптивна організаційна структура є необхідністю (Шлегельмілх та ін., 2003).

розвиток стратегічного бачення інновацій через впорядкування процесів, недопущення деструктивних інновацій, розвиток індивідуальної та корпоративної мотивації (Мартенсен та Дальгаард, 1999).

Інновація не завжди полягає у використанні передових технологій. Вона більше зосереджена на способі мислення та розробці творчих рішень у межах організації. Техніки управління інноваціями виступають як інструменти, методи та стратегії, які сприяють адаптації компаній до змін умов та ринкових викликів на систематичній основі (Фаал та ін., 2006). Розвиток цих технік відображає перехід до нового стилю мислення, не обов'язково пов'язаного із застосуванням новітніх технологій, але здатного ефективно використовувати існуючі знання для поліпшення внутрішнього функціонування та зовнішніх відносин. Це критично важливо для підтримки конкурентоспроможності як малих, так і великих підприємств в динамічному ринковому середовищі.

В інноваційному менеджменті існує широкий спектр методів, способів, технік та інструментів управління. Це дослідження було зосереджене на техніках, які відповідають наступним параметрам (табл. 1.2):

1. Техніки, які були достатньо розроблені та стандартизовані, і мали досить систематичні методи застосування. Іншими словами, процедури впровадження та переваги для таких технік були загалом відомі та визнані на ринку.

2. Техніки, які мали на меті підвищення конкурентоспроможності компаній, зосереджуючись на знаннях як на найважливішій вигоді. Компанії використовують різноманітні інструменти та техніки для виконання своєї повсякденної управлінської діяльності. У цьому дослідженні враховувались лише техніки, які включали знання як частину процесу інновацій.

3. Техніки, які були вільно доступні на ринку і не підлягали жодній авторській праві чи ліцензійній угоді.

Таблиця 1.2 – Основні техніки та інструменти управління інноваціями

Інструменти управління знаннями	Аудит знань Картографування знань Управління документами Управління інтелектуальною власністю (IPR)
Техніки ринкової розвідки	Управління інтелектуальною власністю (IPR) Спостереження за технологіями / Пошук технологій Аналіз патентів Бізнес-інтелект CRM: управління відносинами з клієнтами Геомаркетинг
Інструменти співпраці та мережування	Геомаркетинг Групове програмне забезпечення Тімбілдінг Управління ланцюгом постачання Промислова кластеризація
Техніки управління людськими ресурсами	Промислове кластерування Телеробота Корпоративні інтранети Онлайн-рекрутинг Електронне навчання Управління компетенціями
Підходи управління інтерфейсом	Управління інтерфейсом досліджень і розвитку (R&D) - маркетинг Одночасна інженерія
Техніки розвитку креативності	Брейнстормінг Бокове мислення ТРІЗ (Теорія розв'язання інноваційних задач) Метод Scamper Ментальне картографування
Техніки вдосконалення процесів	Бенчмаркінг Управління робочими процесами Реінжиніринг бізнес-процесів Точно вчасно (Just in Time)
Техніки управління інноваційними проектами	Управління проектами Оцінка проекту Управління портфелем проектів
Інструменти управління дизайном та розробкою продуктів	Системи комп'ютерного проектування (CAD) Швидке прототипування Підходи до зручності користування Розгортання функцій якості Аналіз вартості
Інструменти створення бізнесу	Бізнес-симуляція Бізнес-план Виведення продукту з наукових досліджень на ринок (спін-оф)

Примітка. Розроблено на основі джерела [2]

З цих причин, широкий спектр методів, способів, технік та інструментів управління інноваціями не можна розглядати ізольовано. Корисність однієї

техніки для конкретного бізнес-виклику зазвичай вимірюється в поєднанні з іншими техніками, це поєднання адаптується в різній мірі для кожного конкретного випадку. Вигода, отримана компанією, залежить від комбінації технік та самої фірми, і поєднання цих двох елементів визначає ефективний результат. Для досягнення найкращої відповідності між техніками управління інноваціями та компанією потрібне розуміння фірми та її бізнесу. Це розуміння необхідне для підтримки визначення чітких цілей, а також критеріїв для того, щоб знати, коли ці цілі мають бути досягнуті. Критерії можуть бути сформульовані в термінах виживання, зростання, введення нових продуктів, конкурентоспроможності тощо.

Стратегічне управління інноваціями — це підхід, що забезпечує систематичне планування, реалізацію, моніторинг та адаптацію інноваційних процесів у межах організації. Цей тип управління включає визначення інноваційних стратегій, які допомагають компанії досягти своїх довгострокових цілей у конкурентному середовищі, враховуючи технологічні, ринкові та соціальні зміни.

Алгоритм стратегічного управління інноваціями може включати такі етапи:

1. Розробка інноваційної стратегії. Визначення інноваційних цілей (чітке формулювання того, що компанія прагне досягти через інновації, наприклад, розвиток нових продуктів, входження на нові ринки, вдосконалення внутрішніх процесів).

2. Вибір типу інноваційної стратегії (відповідно від специфіки інновації, визначення, чи зосередитись на радикальних інноваціях, які можуть змінити ринок, чи на інкрементних, що покращують існуючі продукти чи процеси).

3. Впровадження інноваційної стратегії: ресурсний підхід (визначення і розподіл необхідних ресурсів, таких як капітал, людські ресурси та технології).

3. Залучення стейкхолдерів (підтримка і залучення всіх зацікавлених сторін, включно з співробітниками, інвесторами, партнерами та клієнтами).

4. Моніторинг та адаптація (відстеження прогресу та результатів, регулярний аналіз ефективності впроваджених інновацій та їх впливу на організацію).

5. Гнучкість і адаптивність (швидкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі і відповідне коригування інноваційних стратегій).

6. Створення інноваційної культури (розвиток відкритості та сприяння креативності, формування корпоративної культури, яка стимулює творчий підхід і спонукає до пошуку нових ідей).

7. Управління знаннями (використання інформації та знань як ключових активів для генерації інновацій).

Стратегічне управління інноваціями вимагає від організації не тільки інвестицій в нові технології чи продукти, а й створення структури, яка сприятиме безперервному інноваційному розвитку, включаючи підтримку ініціатив, ризикованих проєктів та експериментів. Таке стратегічне орієнтування дозволяє організаціям не просто реагувати на ринкові виклики, а формувати ринкові тренди і лідирувати у своїх галузях.

Стратегічне управління інноваціями передбачає чітке визначення ролі інноваційних процесів у виконанні загальної стратегії компанії, розробленої для досягнення довгострокових цілей, таких як підвищення частки ринку та забезпечення сталого економічного зростання в умовах конкуренції. Стратегія компанії передбачає довгострокову модель її розвитку, прийняту з метою досягнення стратегічних цілей із урахуванням можливих обмежень, що накладають внутрішнє та зовнішнє середовище.

Інноваційна стратегія визначається як засіб досягнення ключових цілей організації, забезпечуючи новизну, яка може бути важливою не тільки для самої компанії, але й для всієї галузі, ринку чи споживачів. Залежно від цілей організації і її позицій на ринку, розрізняють кілька типів інноваційних стратегій, серед яких стратегія наступу, захисту, імітації, залежної, традиційної, а також стратегія, що базується на використанні ніш (стратегія «за нагодою»),

яка передбачає використання унікальних можливостей, що з'являються спонтанно.

Таблиця 1.2. - Основні стратегії інноваційного розвитку організації

Назва стратегії	Ознаки та характеристики стратегії організації та побудови інноваційного менеджменту
Стратегія наступу	є частиною стратегії загального зростання, спрямована на ринкове та технологічне лідерство; вимагає тісної інтеграції зі світовими науковими досягненнями і технологіями; організація має власні дослідницькі та проектно-конструкторські підрозділи чи бази, які фінансуються компанією і здатні швидко адаптуватися до новітніх технологічних розробок; активна участь співробітників у інноваційному процесі щодо створення нових продуктів, удосконалення наявних
Стратегія оборони	є частиною загальної стратегії стабілізації та збереження конкурентних переваг компанії на вже зайнятих ринках; метою є мінімізація ризиків, слідкування за інноваційними лідерами, копіювання інновації та їх вдосконалення, оптимізація виробничих витрат та випусків. Ця стратегія вимагає інтенсивних зусиль у сфері досліджень і розробок і часто використовується великими високотехнологічними компаніями. Вони аналізують досягнення та помилки піонерів, удосконалюють новації, юридично захищають вдосконалені продукти і починають їхнє масове виробництво, отримуючи значні прибутки від своїх інвестицій.
Імітаційна стратегія	застосовується компаніями, які наслідують інновації піонерів, іноді шляхом легального ліцензування, іноді — через незаконне копіювання. Цей метод дозволяє імітаторам не тільки повторити основні характеристики продукту, але й знизити витрати через використання місцевих дешевих ресурсів або вже наявних виробничих потужностей для нових цілей. Імітаційна стратегія виконується з дотриманням авторських прав і вдало інтегрує інновацію з корпоративними ресурсами, вона може ефективно сприяти підвищенню технологічного рівня і зниженню витрат виробництва. Це робить імітаційну стратегію особливо цінною для українських компаній, які прагнуть покращити якість і технічну складність своєї продукції.
Залежна стратегія	Стратегія розробляється фірмами-субпідрядниками великих корпорацій, чия технологічна політика визначає напрямок змін. Ці фірми виконують замовлення для головної компанії і їх успіх тісно пов'язаний з успіхом головної фірми у кінцевих споживачів; не провадять самостійний інноваційний пошук, але забезпечують високу якість і адаптивність до нових вимог і технологій; пов'язані з діяльністю в сервісному секторі і просувають продукцію на нові ринки.
Традиційна стратегія	спрямована на стабілізацію на ринку, особливо ефективна для компаній, які мають унікальний продукт і зайняли свою нішу; як правило не передбачає значні технологічні інновації, але її деякі традиційні методи виробництва виникають і закріплюються завдяки попереднім інноваціям.
Стратегія «за нагодою» («ніші»)	реагує на зміни у ринковому чи інституційному середовищі, орієнтуючись на відкриття нових можливостей та особливих ніш, що відповідають унікальним потребам певних груп споживачів. Використовується як частина наступальної чи захисної стратегій, сприяє пошуку нових ринків.
Змішана стратегія	застосовується транснаціональними корпораціями, що діють у різних секторах і регіонах. Вони можуть комбінувати наступальні, захисні та інші стратегії в залежності від умов кожного конкретного ринку.

Обґрунтовуючи вибір інноваційної стратегії, керівники повинні враховувати її відповідність загальній стратегії розвитку організації, прийнятність її за рівнем ризику, готовність ринку до сприйняття новинки.

1.2. Організаційний дизайн підприємства: поняття та функції

У сучасному світі, у міру розвитку інформаційного суспільства, економіка все більше стає залежною від знань та інформації. Розвиток інформаційної економіки призвів до значних змін у способах діяльності компаній, модернізувавши їх діяльність і способи структуризації. Ці динамічні зміни у зовнішньому середовищі сприяли створенню нових типів підприємств, таких як матричні, мережеві, віртуальні та оболонкові, які мають здатність адаптуватися до нових умов. Такі зміни у економічній системі та структурі фірм також сприяють розвитку та оновленню економічної термінології. Позначились зміни від традиційного терміну «організаційна структура» до більш абстрактного та модерного – «дизайн підприємства».

Якщо коротко, то дизайн підприємства — це комплексний підхід до організації внутрішньої структури компанії, що включає в себе розробку і реалізацію ефективних моделей управління, комунікацій та операційних процесів. Цей процес включає аналіз і оцінку всіх аспектів діяльності компанії — від корпоративної культури до детального проектування робочих процесів, а також стратегічне планування розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів.

Організаційний дизайн підприємства спрямований на створення оптимальних умов для досягнення стратегічних цілей, підвищення ефективності діяльності та забезпечення гнучкості у відповіді на зміни у ринковому середовищі. Це означає визначення оптимальної організаційної

структури, вибір відповідних методів управління ресурсами, інтеграцію технологій та інновацій у ключові бізнес-процеси.

На практиці, дизайн підприємства може включати в себе розробку моделей координації між різними підрозділами, впровадження IT-систем, які підтримують поточну діяльність та інноваційні ініціативи, а також створення гнучких комунікаційних каналів, які дозволяють оперативно реагувати на внутрішні і зовнішні виклики. Все це сприяє створенню синергії між різними аспектами діяльності компанії та забезпечує її стійкість і конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Проте часто зустрічається явище множинності трактувань одного і того ж поняття, що відображає не тільки глибину та складність досліджуваного об'єкта, але й різні методологічні підходи в рамках різних дисциплін. Це особливо актуально у сфері управління та організаційної теорії, де поняття як «дизайн підприємства» може бути розглянуто через призму різних наукових теорій.

Таблиця 1.4 – Зміст поняття «дизайн підприємства»

Автор	Зміст
Роберт Лоренц і Фредерік Вінслоу	Основний зміст: дизайн підприємства у контексті гнучкого виробництва; дизайн як спосіб організації виробничих процесів, які можуть швидко реагувати на зміни в попиті та ринкових умовах. Гнучке виробництво вимагає інтеграції різних технологій і процесів для забезпечення оперативності та ефективності.
Пітер Сенге	Основний зміст: концепція навчальної організації, де ключовим є постійне навчання та самовдосконалення; дизайн підприємства повинен сприяти здатності співробітників адаптуватися, навчатися та бути здатним до інновацій. Для цього необхідно створити середовище, яке підтримує спільне мислення, відкритість і співпрацю.
Джей Гелбрейт	Основний зміст: дизайн підприємства через призму стратегічного вирівнювання та управління змінами; дизайн організації має бути таким, щоб підтримувати стратегічні цілі фірми. Це включає правильне розміщення ресурсів, ефективну систему комунікацій та гнучку структуру, яка дозволяє адаптуватися до змін.
Генрі Мінцберг	Теорія організаційних структур - п'ять основних типів організаційних конфігурацій: Проста структура — це структура, яка характеризується централізацією влади у руках вищого керівництва, мінімальною формалізацією та великою гнучкістю. Машинна бюрократія — це дуже формалізована структура з чітко визначеними ролями, процедурами та ієрархією. Професійна бюрократія — це структура, що спирається на високий рівень кваліфікації спеціалістів, які контролюють свою діяльність.

	<p>Дивізіональна форма — організація поділена на автономні одиниці, кожна з яких має свою спеціалізацію та керівництво.</p> <p>Адхократія — гнучка, адаптивна структура, що зосереджена на інноваціях та здатна швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.</p>
--	---

Примітка. Розроблено автором

Дизайн підприємства є критичною складовою успіху в сучасному бізнес-середовищі, де швидкість адаптації та інноваційність визначають ринкові лідери. Він охоплює багатоаспектні елементи внутрішньої та зовнішньої організації підприємства, включаючи структурне вирівнювання, процеси управління та взаємодію з ключовими стейкхолдерами. Завдання ефективного організаційного дизайну полягає не тільки в оптимізації робочих процесів для забезпечення максимальної продуктивності, але й у створенні умов для швидкого реагування на зміни в ринкових умовах, технологічних інноваціях та споживацьких вимогах.

На перетині бізнесу та інновацій, організаційний дизайн підприємства відіграє вирішальну роль у формуванні його стратегічних напрямків. Він дозволяє компаніям не лише адаптувати існуючі процеси до поточного стану ринку, але й прогнозувати майбутні зміни та готуватися до них. Організаційний дизайн включає ретельне планування ресурсів, управління людським капіталом та розробку стратегій взаємодії з клієнтами та постачальниками. Цей всебічний підхід дозволяє компаніям створювати стійкі, ефективні та інноваційні бізнес-моделі, що є ключовими для успіху в сучасній економіці.

Функції дизайну підприємства. Дизайн підприємства є критично важливим елементом стратегічного управління, який визначає структурну та оперативну здатність організації адаптуватися та процвітати у постійно змінюваних ринкових умовах. Сучасний дизайн підприємства не обмежується лише створенням ефективних структурних схем, але й охоплює широкий спектр функцій, що дозволяють організації втілювати інновації, вдосконалювати процеси, інтегрувати новітні технології, а також гнучко реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Кожна з функцій дизайну підприємства сприяє зміцненню його конкурентних позицій та забезпечує стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі. Ключові функції, які

включають координацію діяльності, адаптацію до змін, інтеграцію технологій, оптимізацію процесів, підтримку стратегій та забезпечення якості. Переходячи від загального огляду дизайну підприємства до конкретних функцій, кожна з яких відіграє ключову роль у формуванні його структури та операційної ефективності, можна скласти схему навколо наступних аспектів.



Рисунком 1.1 Функції організаційного дизайну підприємства

Примітка. Розроблено автором.

Функція координації діяльності. Координація діяльності в контексті дизайну підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між різними підрозділами організації. Це дозволяє компанії досягти стратегічних цілей, оптимізувати виробничі потоки та забезпечити належну реакцію на виклики, що виникають. Суть координації діяльності лежить в забезпеченні узгодженої роботи між різними відділами та проектними командами. Координація допомагає уникнути дублювання робіт, мінімізувати конфлікти між підрозділами та забезпечити спільне використання ресурсів, що веде до зниження витрат і підвищення загальної продуктивності підприємства.

Координація діяльності може виявлятися у взаємодії між відділом маркетингу та виробничим відділом великої промислової компанії. Наприклад, маркетинговий відділ може виявити зростаючий попит на певний продукт і планує рекламні кампанії, які збільшать цей попит ще більше. Щоб забезпечити, що компанія може задовольнити збільшений попит, маркетинговий відділ має координувати свої дії з виробничим відділом, який, у свою чергу, має адаптувати плани виробництва. Злагоджена координація забезпечує, що всі частини підприємства працюють над загальною метою і використовують ресурси ефективно.

Для ефективної координації інноваційного менеджменту і дизайну організації використовують різні механізми, включаючи:

- стандартні процедури та регламенти, що забезпечують однакові підходи до виконання завдань у різних частинах організації;

- системи управління проектами та використання цифрових інструментів, які дозволяють відстежувати прогрес робіт і розподіляти ресурси ефективно;

- комунікаційні платформи як спосіб забезпечення постійного обміну інформацією між співробітниками, такі як внутрішні чати, відеоконференції та спільні робочі простори.

Реалізація функції ефективної координації забезпечує поліпшення оперативного реагування на зміни, швидке вирішення проблем і підвищення загальної задоволеності співробітників через зниження робочого стресу і непорозумінь в командах. Один з яскравих прикладів функції координації діяльності можна спостерігати в компанії Toyota. Вони використовують принципи бережливого виробництва (*lean manufacturing*), що дозволяє ефективно координувати діяльність різних відділів. Особливу увагу тут приділяють системі «Just-in-Time» (JIT), що вимагає чіткої координації між діяльністю відділів закупівель, виробництва та постачання, мінімізувати запаси сировини та готової продукції, знижуючи витрати та підвищуючи ефективність. Однак для цього критично важливо, щоб усі відділи компанії працювали злагоджено. Така модель роботи підкреслює значення координації діяльності в

рамках дизайну підприємства, де кожен відділ є частиною цілісної системи, спрямованої на досягнення спільних стратегічних цілей. Тож координація діяльності є основою для створення адаптивного та гнучкого дизайну підприємства, який може ефективно реагувати на швидкі зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

Функція адаптації. Адаптація до змін у контексті дизайну підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні здатності організації швидко реагувати на мінливі умови ринку та зовнішнього середовища. Ця функція включає декілька ключових аспектів: гнучкість організаційної структури. Організації, які здатні швидко переконфігурувати свої внутрішні структури, мають кращі шанси адаптуватися до нових викликів. Це може включати зміни в ієрархії керівництва, розподілі ресурсів, або в розмежуванні відповідальностей. Поряд з тим, важливими для реалізації функції адаптації є розбудова інноваційної культури, що сприяє інноваціям та творчому мисленню, відкритість до нових ідей, здатність залучати співробітників до інноваційних експериментів і пропонувати механізми для експериментування та ризику з метою підвищення рівня адаптації до змін; підвищення швидкості прийняття рішень та імплементації змін, оперативного реагування організації на зовнішні виклики та можливості. Ефективні комунікаційні канали та чітка делегація повноважень сприяють швидкості прийняття рішень.

Окремо виділяють технологічну адаптивність. Тобто використання передових технологій може значно сприяти адаптації, дозволяючи організації швидко реагувати на технологічні зміни та інтегрувати нові технології у свої виробничі та управлінські процеси. Ефективне стратегічне планування, яке враховує потенційні ризики та можливості, підвищує здатність організації адаптуватися до змін. Це включає регулярне оновлення стратегічних планів та гнучке управління ресурсами. Ці аспекти вимагають постійного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища, щоб гарантувати, що організація не тільки реагує на зміни, але й адекватно використовує потенційні виклики та можливості, підтримуючи свою конкурентоспроможність і інноваційність.

Оптимізація як функція організаційного дизайну. Функція оптимізації процесів у дизайні підприємства відіграє важливу роль у підтриманні конкурентоспроможності та ефективності будь-якої організації. Вона охоплює впровадження технологічних рішень для автоматизації рутинних та повторюваних завдань, знижуючи тим самим час виконання завдань та мінімізуючи ризики людських помилок. Окрім того, стандартизація операцій допомагає уніфікувати методи виконання завдань, що сприяє вищій якості кінцевої продукції чи послуг. Оптимізація логістики та ланцюгів постачання дозволяє ефективніше управляти запасами, знижувати витрати на зберігання та транспортування. Важливим є також неперервне вдосконалення, де через методи Кайдзен та Лін (lean) підприємства намагаються систематично покращувати свої процеси. Інтеграція різних інформаційних систем в рамках підприємства також важлива для забезпечення безперервного та ефективного потоку інформації. Всі ці кроки сприяють не тільки підвищенню внутрішньої ефективності, але й забезпечують підприємству можливість швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, відповідаючи на нові ринкові вимоги та потреби споживачів.

Основні аспекти цієї функції включають:

автоматизацію процесів через впровадження технологічних рішень для автоматизації рутинних та повторюваних завдань, що дозволяє скоротити час виконання та знизити ймовірність людських помилок;

стандартизацію операцій через розроблення та впровадження стандартних методів виконання завдань, що сприяє уніфікації процесів і підвищенню якості продукції або послуг.

покращення логістики та ланцюгів постачання через оптимізацію логістичних процесів, вдосконалення управління запасами і зменшення витрат на зберігання та транспортування товарів.

безперервне вдосконалення через постійний пошук можливостей для покращення існуючих процесів, включаючи використання методів Кайдзен і Лін (Lean) для систематичних покращень;

інтеграція систем через синхронізацію різних інформаційних систем і технологій в рамках підприємства для забезпечення сформованого і надійного потоку інформації.

Реалізація цих аспектів дозволяє підприємству не тільки підвищити ефективність своєї роботи, але й швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, адаптуючись до нових умов ринку та вимог споживачів.

Функція оптимізації процесів має критичне значення для підприємств, оскільки вона дозволяє збільшити ефективність роботи, знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність. Використання передових технологій для автоматизації та стандартизації процесів сприяє більшій продуктивності та якості, а також забезпечує підприємству гнучкість і швидкість реагування на зміни в зовнішньому середовищі.

Функція інтеграції технологій в інноваційному менеджменті та організаційному дизайні. Інтеграція технологій у дизайні підприємства відіграє ключову роль у підтримці його ефективності та інноваційності. Цей процес включає в себе впровадження сучасних технологічних рішень, які можуть забезпечити оптимальність бізнес-процесів, забезпечуючи при цьому їх взаємодію і синергію. Інтеграція технологій полягає у використанні цифрових засобів та автоматизації для підвищення ефективності операційних процесів. Це може включати автоматизацію виробничих ліній, впровадження систем управління відносинами з клієнтами (CRM), планування ресурсів підприємства (ERP) та інші інформаційні системи, які дозволяють компаніям краще аналізувати дані, управляти запасами, та оптимізувати логістику.

Реалізація функції інтеграція інноваційних технологій у дизайні підприємства має як переваги, так і недоліки.

До переваг слід віднести підвищення продуктивності та якості праці, оптимізацію витрат; гнучкість та ефективність використання ресурсів і краще управління запасами; швидкість адаптації до змін на ринку.

Серед викликів інтеграції інноваційних технологій слід віднести: складність інтеграції старих та нових технологій; високі початкові інвестиції в

сучасні технології; опір змінам з боку співробітників, особливо якщо це призводить до зміни традиційних методів роботи.

Функція підтримки стратегій у дизайні підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні довгострокового успіху організації. Ця функція полягає у розробці та впровадженні бізнес-стратегій через організаційні структури та процеси, які дозволяють компанії досягти своїх стратегічних цілей. Основне завдання підтримки стратегій полягає в тому, щоб гарантувати, що всі частини організації працюють разом узгоджено і сприяють реалізації загальних стратегічних цілей. Це включає в себе управління ресурсами, оптимізацію внутрішніх процесів та забезпечення того, щоб кожен підрозділ чи відділ розумів свою роль у досягненні загальних цілей. Підтримка стратегій також передбачає впровадження адаптивних структур управління, які можуть швидко реагувати на зміни в зовнішньому бізнес-середовищі, а також на внутрішні потреби організації.

Стратегічний дизайн підприємства повинен забезпечувати також гнучкість у рішеннях та інноваціях, дозволяючи компанії підтримувати конкурентоспроможність та ефективно використовувати нові можливості, що виникають на ринку. Це може означати періодичну реорганізацію структур, впровадження нових технологій, або реформування культури корпоративного управління. У кінцевому підсумку, підтримка стратегій дозволяє організації залишатися зосередженою на своїх довгострокових цілях, попри швидкі зміни в бізнес-середовищі, та водночас бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватися і розвиватися разом з цими змінами.

Функція забезпечення якості в дизайні підприємства має вирішальне значення, оскільки вона впливає на репутацію компанії та задоволеність клієнтів, а також передбачає систематичні заходи, спрямовані на вдосконалення продуктів, процесів та послуг, щоб забезпечити, що вони відповідають встановленим стандартам і вимогам споживачів.

Основні аспекти функції забезпечення якості включають: розроблення і впровадження стандартів якості, що передбачає визначення чітких критеріїв,

яким повинні відповідати продукти або послуги перед тим, як вони потраплять до споживача; регулярні аудити та перевірки з метою систематичного оцінювання внутрішніх процесів і кінцевих продуктів для забезпечення їх відповідності до встановлених стандартів; залучення співробітників для навчання та мотивації з питань якості, щоб кожен член команди розумів свою роль у підтримці стандартів якості; постійне вдосконалення шляхом використання зворотного зв'язку від клієнтів та результатів аудитів для постійного покращення процесів та продуктів; впровадження інноваційних технологій для автоматизації контролю якості та зменшення людського фактору в процесах оцінювання якості.

Функція забезпечення якості в дизайні підприємства включає впровадження та дотримання міжнародних стандартів якості, таких як ISO (Міжнародна організація стандартизації). Стандарти ISO розроблені для того, щоб гарантувати послідовність, надійність та високу якість продукції та послуг у різних галузях. Наприклад, серія стандартів ISO 9000 орієнтована на системи управління якістю і надає рекомендації та інструментарій для компаній, які бажають забезпечити, щоб їхні продукти та послуги постійно задовольняли вимоги клієнтів та щоб якість постійно покращувалася. Ці стандарти визначають основні принципи управління якістю, які включають орієнтацію на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на основі фактів та управління відносинами.

Застосування стандартів ISO на підприємстві дозволяє не тільки стандартизувати процеси та покращити їх якість, але й надає можливість міжнародного визнання, що є критично важливим для компаній, які ведуть глобальний бізнес. Це сприяє не лише підвищенню довіри з боку клієнтів і партнерів, але й дозволяє підприємству конкурувати на міжнародних ринках з більш високими стандартами якості, забезпечує тривалу довіру клієнтів та позитивний імідж бренду на ринку.

Забезпечення якості також включає аспекти, пов'язані з ризик-менеджментом і комплаєнсом (відповідність вимогам регулюючих органів), що

особливо важливо для галузей з високим рівнем регуляції, таких як фармацевтика, авіація, харчова промисловість та банківська справа. У цих галузях якість тісно пов'язана з безпекою, тому контроль якості стає критичним для забезпечення безпеки продукції та послуг. Крім того, ефективні системи забезпечення якості сприяють кращому управлінню ланцюгом постачань, оскільки дозволяють ідентифікувати та усувати вузькі місця або слабкі ланки в процесі виробництва та дистрибуції. Це допомагає підприємствам знижувати витрати, покращувати логістику та забезпечувати стабільність постачання.

Нарешті, сучасні системи забезпечення якості використовують дані великих обсягів та інструменти аналітики для прогнозування проблем з якістю ще до їх виникнення. Це дозволяє компаніям бути на крок попереду у виявленні та вирішенні потенційних проблем, знижувати ризики невідповідностей та вдосконалювати продукти на основі реальних даних про їх використання.

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується швидкими технологічними змінами. Інновації стають каталізатором цих змін, спонукаючи компанії переосмислювати свої бізнес-моделі та організаційний дизайн. Новітні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей, автоматизація та хмарні обчислення, вносять зміни у всі аспекти організаційного життя, від стратегічного планування до повсякденних операційних процесів.

Створення відповідного підрозділу з інноваційного менеджменту дає змогу дослідити вплив інноваційних технологій на організаційний дизайн, аналізуючи, як вони впливають на ключові компоненти компаній — процеси, структуру та стратегії. Через динамічні технологічні зміни підприємства можуть ефективно адаптуватися до змінюваних ринкових умов та забезпечувати стійке зростання. Вивчення технологічних інновацій у контексті організаційного дизайну дозволяє глибше зрозуміти механізми взаємодії між технологією і корпоративною архітектурою, підкреслюючи їх значення для досягнення конкурентних переваг.

Технологічні інновації відіграють вирішальну роль у формуванні організаційного дизайну підприємств. Розвиток та інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT, концепція з'єднання будь-яких пристроїв з інтернетом та іншими пов'язаними пристроями), автоматизація, хмарні обчислення та ін. зумовлюють значні зміни в управлінні бізнес-процесами, структуруванні організацій та розробці стратегій. У таблиці 1.5 наведено узагальнені характеристики впливу кожної з цих технологій на критичні аспекти організаційного дизайну, включаючи процеси, структуру та стратегічне планування, надаючи зрозуміле уявлення про їхній вплив і потенційні переваги для підприємств.

Таблиця 1.5 – Вплив технологій на критичні аспекти організаційного дизайну

	Процеси	Структура	Стратегія
ШІ	ШІ оптимізує бізнес-процеси, вводячи автоматизацію складних задач та покращуючи прийняття рішень за допомогою аналізу великих даних.	ШІ може використовуватись для структуризації відділів, визначення ролей та оптимізації внутрішньої ієрархії.	ШІ допомагає в розробці та втіленні довгострокових стратегічних ініціатив, пропонуючи передові аналітичні засоби для оцінки трендів та ризиків.
Інтернет речей (IoT)	IoT дозволяє інтегрувати фізичні пристрої в цифрові системи, що забезпечує реальний моніторинг та управління процесами.	За допомогою IoT можна створити гнучкі структурні відносини, інтегруючи фізичне та цифрове середовище роботи.	IoT підтримує стратегії, які базуються на реальних даних, відіграючи ключову роль у стратегічному плануванні.
Автоматизація	Автоматизація перетворює стандартні операції на більш ефективні та менш витратні, зменшуючи потребу в ручній праці.	Автоматизація спрощує структурну комплексність, звільняючи робітників від рутинних завдань та редагуючи штат.	Стратегічне впровадження автоматизації допомагає підприємству досягти високої продуктивності та знизити виробничі витрати.
Cloud Computing	Хмарні технології дозволяють централізувати бази даних та додатки, забезпечуючи легкий доступ до ресурсів та швидку адаптацію до змін.	Хмарні рішення дозволяють змінювати організаційну структуру, роблячи її більш модульною та масштабованою.	Хмарні рішення є ключем до глобалізації та оперативного масштабування бізнесу, підтримуючи глобальні стратегії розвитку.

Примітка. Розроблено автором.

Отже, у сучасному світі технологічні інновації грають вирішальну роль у формуванні організаційного дизайну підприємств та вимагають відповідних змін у реалізації інноваційного менеджменту.

1.3. Цифрова економіка та її вплив на інноваційний менеджмент і дизайн підприємства

Цифрова економіка та процеси цифровізації все більше стають предметом глобального обговорення, виступаючи в ролі ключового інструменту для забезпечення прогресу та процвітання на міжнародному рівні та водночас актуалізувала період великих глобальних перетворень.

Цифровізація розглядається як процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти людської діяльності, що веде до зміни традиційних способів ведення бізнесу, управління та взаємодії в суспільстві. Ці перетворення включають перехід від аналогових до цифрових форматів і впровадження автоматизованих систем для обробки даних, комунікації та управління операціями. Цифровізація охоплює використання інтернету, обчислювальної техніки, мобільних пристроїв та інших технологічних інструментів, що дозволяють збирати, зберігати, аналізувати та обмінюватися великими масивами інформації в ефективний і інноваційний спосіб.

Цифровізація змінює структуру економік, створюючи нові типи бізнес-моделей та робочих місць, а також трансформуючи освіту, охорону здоров'я, промисловість і урядові служби. Організації, які впроваджують цифрові технології, можуть значно підвищити свою оперативність, ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Така трансформація також сприяє кращому залученню клієнтів, оскільки цифрові канали забезпечують більшу доступність та персоналізацію сервісу.

На макроекономічному рівні цифровізація може сприяти зростанню ВВП країн, стимулюючи розвиток цифрових індустрій і збільшуючи доступ до міжнародних ринків. Однак, вона також ставить певні виклики, такі як потреба

в регулюванні цифрової економіки, забезпечення кібербезпеки та захисту особистих даних.

У результаті цифровізації виникає необхідність в навчанні та перенавчанні кадрів для роботи з новими цифровими інструментами та платформами, що є ключовим фактором успіху в цифрову епоху. Це процес, який вимагає від усіх учасників ринку вміння швидко адаптуватися до змін, інноваційного мислення та готовності до безперервного навчання

Використовуючи новітні цифрові пристрої та моделі поведінки споживачів, можливо аналізувати та прогнозувати економічні тенденції, ефективніше використовувати ресурси, а також вдосконалювати системи закупівель, фінансів та управління. Відтак, попит на цифрові послуги стрімко зростає, і навіть на фоні глобальної нестабільності збільшуються інвестиції у цифрові дослідження, знижуються вартості мобільного зв'язку та розширюється доступ до Інтернету, що сприяє ширшому впровадженню та розвитку цифрових технологій у всьому світі.

Зокрема, обсяги інвестицій в цифровий сектор продовжують зростати. Україна знаходиться на межі впровадження технології мобільного зв'язку 5G, а також активно розвиває штучний інтелект, квантові обчислення та робототехніку, що свідчить про стрімке формування потужної обчислювальної та інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури.

Дискусії щодо цифровізації як важливої теми в управлінні охопили весь світ і продовжують активно вестися в наукових та бізнес-колах. Хоча цифровізація вже давно є предметом обговорень, стабільне розуміння її сутності та значення як ключового тренду в розвитку менеджменту ще не сформовано. На всіх рівнях управління цифровізація розглядається як одна з найактуальніших тем, хоча ідея її вже не нова і обговорюється десятиліттями.

Цифрова економіка вносить значні зміни у практики інноваційного менеджменту, оскільки зростання технологічних можливостей і цифрової інфраструктури відкриває нові шляхи для розвитку і реалізації інновацій. У цифровій економіці інноваційний менеджмент перестає бути лише

зосередженим на продуктах чи технологіях; він розширює свій фокус на вдосконалення процесів, сервісів і клієнтського досвіду.

На сьогоднішній день, завдяки цифровізації, менеджери мають доступ до величезних обсягів даних, які можна аналізувати в реальному часі для прийняття обґрунтованих рішень. Це дозволяє швидко виявляти тенденції на ринку, реагувати на зміни попиту і адаптувати інноваційні стратегії відповідно до потреб споживачів. Завдяки цифровим технологіям, інноваційні менеджери можуть використовувати інструменти прогнозування та моделювання для розробки нових продуктів і послуг, що значно знижує ризики і підвищує ефективність інноваційних процесів.

Крім того, цифрові платформи та інструменти сприяють збільшенню взаємодії між різними підрозділами компанії та зовнішніми партнерами, що веде до створення відкритих інноваційних екосистем. У таких екосистемах знання та ідеї вільно циркулюють між учасниками, сприяючи спільному розвитку та комерціалізації нових технологічних рішень. Це відкриває підприємствам можливості для крос-індустріальних інновацій та створення нових ринкових ніш.

Роль інноваційного менеджера в цифрову епоху також зазнає змін: від традиційного управління портфелем проєктів до лідерства в цифровій трансформації, що включає управління змінами, цифрову грамотність і вміння працювати в умовах невизначеності. Цифрова економіка вимагає від інноваційних лідерів не тільки технічних знань, але й глибокого розуміння бізнес-процесів, клієнтської поведінки та стратегічного планування.

Найчастіше трансформація відбувається не тому, що підприємства так вирішують, а тому, що їм це потрібно, щоб вижити. Сьогодні на ринку виріс попит на ефективні цифрові (інформаційні) технології для менеджменту, і підприємства, які не змогли адаптуватися до нової моделі цифрового споживача, напевно, припинять своє існування. Підприємства, які здатні адаптуватися до більш гнучких моделей роботи, мають як ніколи великий потенціал успіху. Це пов'язано з тим, що цифрова трансформація охоплює всі

аспекти бізнесу та пропонує ефективні шляхи їх удосконалення разом із розвитком цифрових технологій. Великі дані та просунута аналітика дозволяють приймати більш точні та швидкі рішення – від превентивних виробничих ремонтів до запобігання шахрайським операціям. Однак найважчою зміною для традиційних галузей буде, не так створення та інтеграція технологій, як принципова розбудова корпоративної культури та організації. Адаптивний підхід, більш висока толерантність до ризику, характерні для підприємницького менталітету, багато в чому далекі від усталених підходів до управління великим бізнесом. У терміні «цифрова трансформація» найбільші труднощі для традиційного бізнесу викликає саме поняття «трансформація» – усвідомлена послідовна якісна перебудова. Сьогодні цифрова трансформація різними темпами проникає у всі галузі економіки. Слід зазначити, що ефект цифрової трансформації у різних галузях різний. Очевидно, що найпростіше цифровій трансформації піддаються високотехнологічні галузі. Однак, безперечно, що цифрова трансформація торкнеться всіх галузей економіки (табл. 1.6).

Для максимально ефективного використання нових технологій та їх оперативного впровадження у всі сфери діяльності підприємства повинні відмовитись від колишніх методів управління і повністю перетворити процеси та моделі роботи.

Цифровізація впливає на багато аспектів сучасного бізнесу, але одним із найбільш вирішальних є її вплив на організаційний дизайн підприємства. Оскільки технології розвиваються з неймовірною швидкістю, організації повинні адаптувати свої бізнес-структури, процеси та стратегії, щоб відповідати новим викликам та можливостям. Цифрова ера вимагає від підприємств бути більш інноваційними та орієнтованими на дані, що кардинально змінює традиційні моделі управління та взаємодії всередині організацій.

Цифровізація має значний вплив на дизайн підприємства, зокрема на його структуру, процеси та стратегії. Це відбувається через інтеграцію новітніх

технологій, що змінює спосіб управління, спілкування та взаємодії всередині компаній.

Таблиця 1.6 – Ключові фактори цифровізації в менеджменті

Фактор цифровізації в менеджменті	Характеристика фактору	Вплив на умови та способи ведення бізнесу
Мобільність і простота підключення до мережі Інтернет	Вихід бізнесу та населення в кіберпростір завдяки розвитку мобільних технологій, широкому поширенню мережі Інтернет	Формування нових форм ведення бізнесу (віртуальні компанії), зниження транзакційних витрат ведення бізнесу (зокрема витрат координації, пошуку інформації), зміна форм взаємодії з клієнтом
Датифікація	Експоненціальне зростання обсягів інформації, що використовується людством	Перетворення даних на ключовий фактор виробництва економіки та доходуотворюючий актив цифрового бізнесу, що супроводжується зміною традиційних бізнес-моделей
Комп'ютеризація	Зростання продуктивності комп'ютерів	Підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень за рахунок прискорення
Розвиток цифрових технологій, включаючи штучний інтелект	Спрощення процесу обробки великої кількості інформації	Підвищення ефективності діяльності підприємства, автоматизація операційних процесів, скорочення витрат
Швидкість	Істотне прискорення економічних процесів	Відмова від традиційних форм і методів менеджменту, наприклад, проектного управління, що не дозволяє приймати оперативні управлінські рішення
Екосистемність	Формування середовища, що передбачає комплексні умови для розвитку інноваційних процесів та цифрових технологій	Перехід на екосистемні бізнес-моделі, що забезпечують диверсифікацію бізнесу

Примітка. Узагальнено за джерела [5]

Особливості прояву таких змін полягають у наступному.

По-перше, інтеграція нових технологій у дизайн підприємства представляє собою фундаментальну зміну у способі організації та керування бізнес-процесами. Штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн, та інтернет речей не лише автоматизують існуючі процеси, але й розкривають нові можливості для створення гнучких та адаптивних структур, здатних швидко реагувати на динаміку зовнішнього середовища.

По-друге, важливим фактором зміни організаційного дизайну компанії є забезпечення є адаптивність структур. Сучасні технології дозволяють підприємствам перейти від традиційних ієрархічних моделей до більш плоских та мережевих структур. Це зменшує бюрократію та сприяє швидшому прийняттю рішень. Наприклад, використання блокчейну може забезпечити прозорість та децентралізацію в управлінні, дозволяючи кожному відділу або навіть співробітнику вести облік своїх операцій без потреби централізованого контролю.

По-третє, важливим є досягнення гнучкості організації у відповідь на зміни. Штучний інтелект та машинне навчання дозволяють системам навчатися від своєї діяльності та оптимізувати процеси в реальному часі. Це здатність швидко адаптуватися до змін дозволяє компаніям ефективно реагувати на коливання ринку, зміни в споживчому попиті чи нові законодавчі ініціативи.

По-четверте, відбувається розвиток нових моделей управління: Інтернет речей являє собою концепцію з'єднання будь-яких пристроїв з інтернетом та іншими пов'язаними пристроями, та інтегрує фізичні об'єкти в цифрову інфраструктуру, забезпечуючи автоматизацію та збір даних в масштабах усієї організації. Це створює основу для розвитку нових моделей управління, де рішення можуть бути прийняті на основі актуальних даних з максимальною точністю та мінімальними затримками.

По-п'яте, посилюється роль взаємодія та співпраці усередині організації та між її стейкхолдерами. Новітні технології також впливають на спосіб спілкування та взаємодії всередині організації. Платформні рішення

дозволяють інтегрувати різні відділи та команди, сприяючи ефективній співпраці незалежно від географічних або функціональних бар'єрів.

Отже, цифровізація невідворотно трансформує організаційний дизайн, змушуючи підприємства переглядати та адаптувати свої підходи до управління відповідно до нових вимог і можливостей.

Оптимізація процесів є одним з ключових аспектів, який цифровізація впливає на дизайн підприємства. Цифрові технології здатні трансформувати традиційні бізнес-моделі, пропонуючи підприємствам можливості для значного покращення ефективності їх операцій.

Завдяки цифровізації, підприємства можуть автоматизувати повторювані та трудомісткі процеси, що раніше вимагали значних людських зусиль. Наприклад, в логістиці автоматизовані системи можуть відслідковувати та оптимізувати маршрути доставки в реальному часі, знижуючи витрати на паливо та час доставки. У сфері управління людськими ресурсами, цифрові системи можуть вести облік робочого часу, автоматизувати процеси набору та оцінювання персоналу, забезпечуючи більшу об'єктивність та зниження витрат на HR-операції.

Автоматизація також сприяє покращенню точності виконання задач. Використання роботизованих систем і альтернативних інновацій у виробництві може значно знизити кількість виробничих помилок, підвищуючи якість продукції та забезпечуючи більш стабільні виробничі процеси.

Цифровізація також вносить зміни в дизайн робочих місць, інтегруючи людські та машинні компоненти для оптимальної взаємодії. Це включає в себе розробку інтерфейсів, які можуть сприймати людські команди та забезпечувати машинам здатність виконувати більш складні завдання, звільняючи працівників для роботи над більш стратегічними завданнями.

Слід відмітити, що відбувається розвиток нових моделей управління за допомогою цифровізації, зокрема через використання Інтернету речей, що суттєво змінює підходи до управління на підприємствах. Інтеграція фізичних об'єктів в цифрову інфраструктуру, які обладнані датчиками та засобами зв'язку, дозволяє збирати та аналізувати величезні обсяги даних в реальному

часі. Це відкриває нові можливості для автоматизації складних процесів, контролю та оптимізації виробництва, а також удосконалення логістики і управління ресурсами.

Завдяки інтернету речей підприємства можуть розробляти більш гнучкі та адаптивні моделі управління. Ці моделі дозволяють приймати управлінські рішення на основі актуальних даних, що значно підвищує точність і швидкість реакції на зміни у виробничому середовищі або на ринку. Наприклад, система може автоматично коригувати виробничі плани в залежності від зміни попиту або поставок, мінімізуючи затрати на зберігання та зменшуючи втрати від невчасного реагування на ринкові коливання.

Такі моделі управління також сприяють підвищенню прозорості діяльності компанії. Зібрані дані можуть використовуватися для звітності, аналізу ефективності різних підрозділів, а також для постійного моніторингу стану обладнання, що допомагає уникнути несподіваних збоїв і витрат на їх усунення. Такий підхід не тільки підвищує загальну ефективність управління, але й сприяє кращому розумінню і оптимізації всіх аспектів діяльності підприємства.

Вплив цифровізації на взаємодію та співпрацю в організаціях є значним, особливо через використання платформних рішень, які трансформують традиційні методи комунікації і колаборації. Цифрові платформи, такі як корпоративні соціальні мережі, системи управління проектами та інтегровані комунікаційні системи, дозволяють з'єднувати різні відділи і команди, створюючи єдине інформаційне середовище.

Така інтеграція сприяє зламу географічних та функціональних бар'єрів, дозволяючи співробітникам ефективно співпрацювати незалежно від їх фізичного розташування. Наприклад, з використанням хмарних технологій і мобільних додатків команди можуть в реальному часі обмінюватися даними, документами та ідеями, що значно прискорює процеси прийняття рішень і розв'язання проблем.

Окрім того, цифровізація сприяє створенню більш гнучких і динамічних структур управління, де співпраця та взаємодія не обмежуються формальними

ієрархічними ланцюгами, але організуються навколо проектів, завдань або процесів. Це дозволяє організаціям бути більш адаптивними і швидко реагувати на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, тим самим підвищуючи їх конкурентоспроможність.

Взаємодія та співпраця в цифровому середовищі відіграють ключову роль у створенні нових цінностей, сприяючи інноваціям і спільному вирішенню проблем, що є невід'ємною частиною сучасного дизайну підприємств.

Висновки до розділу 1

1. У роботі проведено дослідження сутності поняття інноваційного менеджменту підприємства, визначено його функції, роль, завдання в умовах цифрової економіки. Метою інноваційного менеджменту є обґрунтування основних напрямків науково-технічної й виробничої діяльності організації. Визначено взаємозв'язок стратегічного і інноваційного менеджменту у системі менеджменту підприємства, основні техніки та інструменти реалізації.

2. Запропоновано розглядати дизайн підприємства як це комплексний підхід до організації внутрішньої структури компанії, що включає в себе розробку і реалізацію ефективних моделей управління, комунікацій та операційних процесів. Цей процес включає аналіз і оцінку всіх аспектів діяльності компанії — від корпоративної культури до детального проектування робочих процесів, а також стратегічне планування розвитку підприємства з урахуванням зовнішніх і внутрішніх викликів. Отже, оптимальна організаційна структура, вибір відповідних методів управління ресурсами, інтеграція технологій та інновацій у ключові бізнес-процеси безпосередньо пов'язані із функціями організаційного дизайну.

3. Досліджено, що цифрова економіка та процес цифровізації ведуть до зміни традиційних способів ведення бізнесу, управління та взаємодії в суспільстві. Організації, які впроваджують цифрові технології, можуть значно підвищити свою оперативність, ефективність та конкурентоспроможність на ринку. Така трансформація також сприяє кращому залученню клієнтів, оскільки цифрові канали забезпечують більшу доступність та персоналізацію сервісу.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БУРАТ-АГРО» ТА ЙОГО СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління

ТОВ «БУРАТ-АГРО» – багатогалузеве підприємство, яке спеціалізується на рослинництві – вирощуванні зернових та технічних культур. Крім того, підприємство здійснює виробництво сирової соняшникової олії та сафлорової олії. Більша частина вирощеної продукції (близько 75%) йде на експорт.

Головною метою діяльності ТОВ «Бурат-Агро» є здійснення підприємницької діяльності, отримання прибутку та його розподіл між учасниками. Основний вид діяльності Товариства включає вирощування зернових та бобових культур і насіння олійних культур.

Місія ТОВ «Бурат-Агро» полягає у створенні стійкої та ефективної сільськогосподарської системи шляхом вирощування якісної та безпечної рослинної продукції для задоволення потреб споживачів. Основна мета компанії – не лише збільшення вартості підприємства, але й сприяння збалансованому розвитку вітчизняного аграрного сектору та забезпечення сталого добробуту на території Полтавської області та всієї України.

Для досягнення цієї мети ТОВ «Бурат-Агро» реалізує соціальну програму «ІМК ДОПОМАГАЄ», яка об'єднує багаторічні зусилля компанії з надання соціальної допомоги за трьома напрямками: соціальна допомога для розвитку місцевої інфраструктури; соціальна допомога працівникам підприємства; соціальна допомога пайовикам товариства.

Крім того, з 2013 р. ТОВ «Бурат-Агро» співпрацює з Міжнародною Фінансовою Корпорацією (МФК) в рамках проекту «Сталий розвиток середніх і малих агропідприємств України». Метою цього проекту є підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва та забезпечення доступу до інноваційних високотехнологічних рішень для українських підприємців.

Головний меседж ТОВ «Бурат-Агро» – «З повагою до людей та землі», а стратегічне бачення компанії – створити стабільно прибуткову, ефективну сільськогосподарську компанію як надійного та відповідального партнера для всіх зацікавлених сторін.

Об'єкт дослідження входить до складу українського аграрного холдингу «ІМК», який також спеціалізується й на тваринництві. Станом на сьогодні дана компанія є однією з 10-ти найбільших аграрних компаній в Україні, яка здійснює свою господарську діяльність на територіях Полтавської, Сумської та Чернігівської областей. У 2011 році акції компанії були розміщені на Варшавській Фондовій Біржі, завдяки чому було залучено 24,4 мільйони доларів США, які були інвестовані у розвиток філій компанії.

Для більш детального розуміння характеристик ТОВ «Бурат-Агро», на основі статуту підприємства (додаток А) була створена таблиця, яка підсумовує основні аспекти його діяльності. Ця таблиця включає ключові моменти, що дозволяють отримати комплексне уявлення про правову форму, мету діяльності, організаційну структуру, види діяльності та юридичні основи функціонування підприємства.

Таблиця 2.1 демонструє основні характеристики ТОВ «Бурат-Агро», відображаючи його правову форму, мету створення, історію реорганізації, склад учасників, різноманітні види діяльності та нормативні основи, на яких базується його діяльність. Ці аспекти важливі для розуміння структури та функціонування підприємства, що є основою для подальшого аналізу його системи управління та фінансово-господарської діяльності.

З точки зору ґрунтово-кліматичних умов вирощування культур ТОВ «БУРАТ-АРГО» розташоване у регіоні, сприятливому для ведення сільського господарства, зокрема, вирощування зернових культур. Земельний банк підприємства сформований у вигляді кластерів (Полтавський, Чернігівський, Сумський, Носівський та Прилуцький), в межах яких поля знаходяться в значній близькості одне від одного. Такий поділ надає можливість максимально збільшувати операційну ефективність та досягати

зменшення витрат шляхом оптимізації використання людських та технічних ресурсів, що в свою чергу, сприяє веденню ефективної логістичної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1 – Характеристика ТОВ «Бурат-Агро»

Аспект	Опис
Назва підприємства	ТОВ «Бурат-Агро»
Правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Недержавна власність
Стан підприємства	Не перебуває в процесі припинення (станом на 16.10.2023)
Дата реєстрації	18.08.1998
Уповноважена особа (керівник підприємства)	Семенчук О.М.
Мета діяльності	Суб'єкт господарської діяльності, що діє на невизначений строк згідно з чинним законодавством України
Підстави створення	Спільне рішення учасників Товариства
Правонаступництво	СТОВ «МІР», ППП «Бурат», ПСП «Промінь» та інші
Склад учасників	ЮНГРЕЙН ХОЛДІНГ ЛІМІТЕД, ТОВ «ЧЕРНІГІВСЬКА ІНДУСТРІАЛЬНА МОЛОЧНА КОМПАНІЯ» та інші
Види діяльності (сільське господарство)	Вирощування зернових культур, вирощування інших однорічних і дворічних культур
Види діяльності (лісогосподарство)	Лісництво, оброблення насіння, інші лісгосподарські послуги
Види діяльності (тваринництво)	Виробництво олії та тваринних жирів, виробництво кормів для тварин
Види діяльності (харчова продукція)	Виробництво борошномельно-круп'яної продукції, виробництво хліба та хлібобулочних виробів
Види діяльності (транспорт і логістика)	Вантажний автомобільний транспорт, складське господарство, транспортування
Види діяльності (торгівля і послуги)	Неспеціалізована оптова торгівля, допоміжні послуги у сфері транспорту, оренда автомобілів і нерухомості
Юридичні та нормативні основи	Конституція України, Господарський, Цивільний та Земельний кодекси України, Закон України 'Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю'
Розмір статутного капіталу	4 445 045 грн.

Примітка. Розроблено за додатком А.

Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро». ТОВ «Бурат-Агро» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1). Вона ретельно розроблена з врахуванням функціонально необхідних структурних підрозділів, що сприяють ефективному досягненню поточних цілей та завдань підприємства.

Управління Товариством здійснюють загальні збори учасників Товариства; виконавчий колегіальний орган – Дирекція Товариства, до складу якої входить Генеральний директор та інші члени дирекції.

Загальні збори учасників ТОВ «Бурат-Агро» відповідають за прийняття рішень щодо змін у Статуті, змін розміру статутного капіталу, визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження планів та звітів про їх виконання, обрання та відкликання членів Дирекції, Генерального директора, а також визначення форм контролю за діяльністю Товариства.

Загальні збори учасників реалізують свої права управління Товариством як безпосередньо, так і через уповноважений орган – Дирекцію. Дирекція відповідає за управління поточною діяльністю Товариства, формування фондів, підготовку всіх необхідних документів для організації та проведення Загальних зборів учасників тощо.

Дирекцію очолює Генеральний директор, який здійснює поточне керівництво діяльністю Товариства, забезпечує виконання всіх прийнятих рішень, діє від імені Товариства, представляє його перед органами державної влади, юридичними особами та організаціями в Україні та за її межами.

Ці аспекти важливі для розуміння структури та функціонування підприємства, що є основою для подальшого аналізу його системи управління та фінансово-господарської діяльності.

Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро»

ТОВ «Бурат-Агро» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1). Вона ретельно розроблена з врахуванням усіх необхідних структурних підрозділів, що сприяють ефективному досягненню поточних цілей та завдань підприємства.

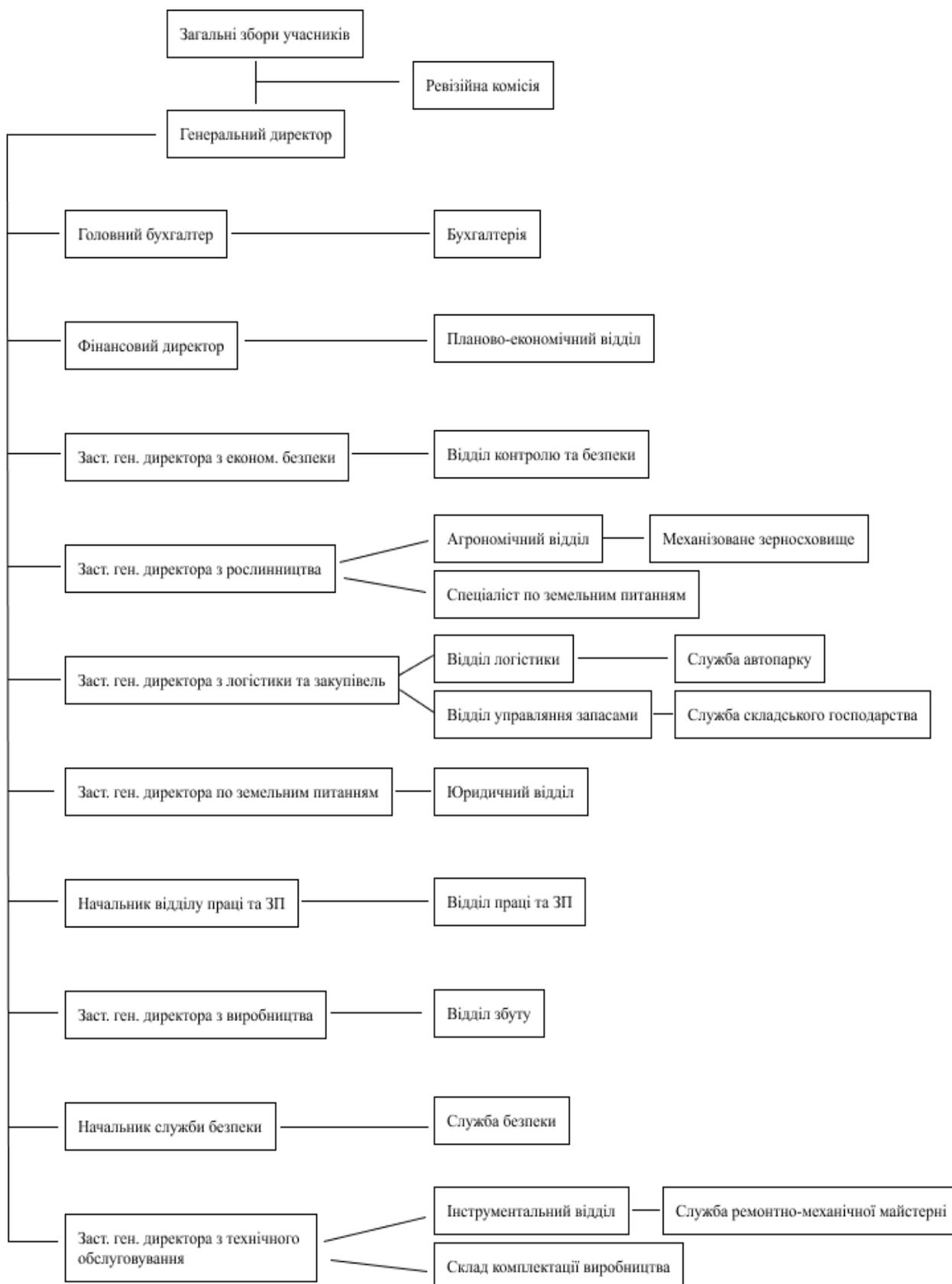


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ТОВ «БУРАТ-АГРО»

Примітка. Розроблено автором.

Організаційна структура управління ТОВ «Бурат-Агро» включає різні рівні керівництва, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Ця структура розроблена з урахуванням всіх необхідних підрозділів і посад, які сприяють досягненню стратегічних і операційних цілей компанії. Ключові керівники, що відповідають за окремі напрями діяльності, відіграють важливу роль у забезпеченні безперебійної роботи та розвитку підприємства.

Одним із ключових стратегічних завдань менеджменту ТОВ «Бурат-Агро» є трансформація підприємства в прозору та ефективну компанію відповідно до кращих міжнародних практик управління та міжнародної експертизи. З цією метою на підприємстві були оновлені політика роботи з персоналом та HR-стратегія, що дозволяє будувати прозору та мотиваційно орієнтовану кадрову політику. Ця стратегія включає такі напрями, як підвищення організаційної ефективності, залучення висококваліфікованих фахівців, сприяння професійному розвитку та кар'єрному зростанню, прозорий добір співробітників, удосконалення управлінських практик, підвищення рівня залученості та мотивації працівників, створення безпечних умов праці та забезпечення гідного рівня заробітної плати.

На підприємстві використовуються різноманітні інструкції, методичні положення та стандарти, які регулюють і стандартизують робочі процеси та процедури. До них входять: положення про структуру та функції відділів і служб, інструкції щодо обліку фінансових операцій, методичні рекомендації з планування та бюджетування, а також стандарти якості та безпеки виробництва. Наприклад, з 2016 року на підприємстві діють такі основні політики, що стосуються персоналу: «Про колективні договори і угоди», «Про працевлаштування неповнолітніх», «Про робочий та надурочний час», «Про свободу об'єднання, вступ до професійних спілок», «Щодо розгляду скарг та пропозицій», «Щодо забезпечення житлом співробітників» та інші. Також впроваджено Положення «Аудити безпеки», відповідно до якого керівники всіх рівнів, включаючи вище керівництво центрального офісу та керівники

регіональних підприємств, регулярно відвідують виробничі ділянки для спостереження за роботою та умовами праці.

Ключові характеристики функціонування підприємства пов'язані з його кадровим забезпеченням (табл.2.2 -2.4).

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р		2019 р		2020 р.		Відносне відхилення, 2020 р. від	
	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	2018 р	2019 р
Управлінський персонал	39	9,9	33	10,2	30	11	1,1	0,8
у тому числі:								
Керівники	9	2,3	9	2,8	9	3,3	1	0,5
Спеціалісти	11	2,8	10	3,1	10	3,7	0,9	0,6
Технічні працівники	19	4,8	14	4,3	11	4,0	(0,8)	(0,3)
Виробничий персонал	353	90,1	290	89,8	243	89	(1,1)	(0,8)
Разом	392	100	323	100	273	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	9	x	9	x	8	x	x	x

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відносне відхилення 2020 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2018 р.	2019 р.
до 25 років	12	3,1	9	2,8	6	2,2	-0,9	-0,6
25-34 років	79	20,2	63	19,5	51	18,7	-1,5	-0,8
35-44 років	103	26,3	87	26,9	75	27,5	1,2	0,5
45-54 років	125	31,9	106	32,8	95	34,8	2,9	2,0
55-64 років	67	17,1	54	16,7	44	16,1	-1,0	-0,6
65 і старші	6	1,5	4	1,2	2	0,7	-0,8	-0,5
Разом	392	100	323	100	273	100	x	x

Для аналізу руху персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» було здійснено розрахунки коефіцієнтів оновлення персоналу, вибуття, плинності персоналу, абсентеїзму та внутрішньої мобільності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відносне відхилення 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,17	0,31	0,20	0,03	(0,11)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,14	0,44	0,53	0,39	0,09
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,44	0,53	0,39	0,09
Коефіцієнт абсентеїзму	0,02	0,02	0,02	-	-
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,02	0,04	0,01	0,02

Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «БУРАТ-АГРО» показує, що підприємство має ефективну організаційну структуру, яка забезпечує реалізацію робочих процесів та врахування специфіки кожного функціонального напрямку господарської діяльності підприємства. Підрозділи функціонують за чітко визначеними функціональними повноваженнями та обов'язками.

Отже, господарська діяльність ТОВ «Бурат-Агро» є важливою складовою національної економіки. З моменту свого заснування підприємство активно розвивається та посилює співпрацю з територіальними громадами. Лінійно-функціональний підхід до побудови організаційної структури дозволяє спеціалізувати робочі процеси та враховувати специфіку кожного функціонального напрямку, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Бурат-Агро»

Метою аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за період 2018-2020 років є оцінка динаміки основних фінансово-економічних показників підприємства, визначення його фінансового стану, виявлення сильних та слабких сторін діяльності, а також формулювання рекомендацій щодо покращення фінансово-економічного стану в умовах цифрової економіки. Аналіз дозволить оцінити фінансову стійкість та платоспроможність підприємства, що є критично важливими для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і подальшого розвитку компанії.

Основні показники, що будуть аналізуватись, включають: капітал, рентабельність, платоспроможність (ліквідність) та фінансову стійкість. Аналіз капіталу допоможе оцінити фінансову стійкість та здатність до залучення інвестицій.

Вивчення змін в обсягах виробництва та їх вплив на фінансові результати підприємства дозволить визначити тенденції у виробничій діяльності. Аналіз структури та динаміки операційних витрат допоможе виявити основні витратні статті та оцінити ефективність витратної політики. Визначення рентабельності підприємства та факторів, що впливають на її рівень, дозволить оцінити здатність підприємства отримувати прибуток. Оцінка здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання є ключовим показником фінансової стабільності. Аналіз фінансової стійкості, який оцінює здатність підприємства забезпечувати свої фінансові зобов'язання у довгостроковій перспективі, є важливим для оцінки загальної фінансової надійності.

Комплексний аналіз зазначених показників дозволить зробити обґрунтовані висновки щодо фінансово-економічного стану ТОВ «Бурат-Агро» та надати рекомендації для його подальшого розвитку в умовах цифрової економіки.

Аналіз платоспроможності (ліквідності) підприємства є критично важливим для оцінки здатності ТОВ «Бурат-Агро» своєчасно виконувати свої короткострокові зобов'язання. Платоспроможність відображає фінансову стабільність і надійність компанії, її здатність управляти грошовими потоками, що особливо важливо в умовах мінливого ринкового середовища. Результати оцінки платоспроможності ТОВ «Бурат-Агро» представлено у табл. 2.5, яка містить аналіз показників платоспроможності (ліквідності) за 2018-2020 рр. Основними показниками, які були проаналізовані, є коефіцієнти покриття, швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт покриття	1,881	0,923	0,992	(0,893)	0,071
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,473	0,671	0,851	(0,624)	0,182
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,004	0,547	0,546	0,5469

Примітка. Розроблено за додатком Б.

Коефіцієнт покриття розраховується як відношення оборотних активів до короткострокових зобов'язань. Цей показник демонструє, наскільки компанія може покрити свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Згідно з даними за 2018-2020 рр., коефіцієнт покриття ТОВ «Бурат-Агро» має наступні значення: 2018 рік - 1.881; 2019 рік - 0.923; 2020 рік - 0.992.

Порівняння цих значень показує значне зниження коефіцієнта покриття у 2019 році порівняно з 2018 роком, що свідчить про тимчасове зниження здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання. Однак, у 2020 році спостерігається незначне покращення цього показника, що вказує на поступове відновлення платоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується як відношення оборотних активів за вирахуванням запасів до короткострокових зобов'язань. Цей показник демонструє здатність компанії покривати свої зобов'язання без урахування реалізації запасів. Значення швидкого коефіцієнта ліквідності для ТОВ «Бурат-Агро» за аналізований період становлять: 2018 рік - 1.473; 2019 рік - 0.671; 2020 рік - 0.851. Зниження цього показника у 2019 році свідчить про тимчасове погіршення ліквідної позиції підприємства. У 2020 році відбулося покращення швидкої ліквідності, що вказує на позитивні зміни у фінансовому стані компанії.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується як відношення грошових коштів та їх еквівалентів до короткострокових зобов'язань. Цей показник показує, наскільки підприємство готове негайно покрити свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів. За даними за 2018-2020 рр., коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ «Бурат-Агро» має такі значення: 2018 рік - 0.001; 2019 рік - 0.004; 2020 - рік: 0.547.

Значне зростання коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2020 році свідчить про покращення фінансового стану підприємства та підвищення його готовності негайно виконувати свої зобов'язання.

Загалом, аналіз платоспроможності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр. свідчить про нестабільний фінансовий стан підприємства. Проте значне покращення показників у 2020 році демонструє зростання здатності компанії покривати свої короткострокові зобов'язання, що є важливим для підтримання фінансової стабільності та довіри з боку інвесторів і кредиторів.

Фінансова стійкість. Аналіз фінансової стійкості підприємства дозволяє оцінити здатність ТОВ «Бурат-Агро» забезпечувати свої фінансові зобов'язання у довгостроковій перспективі. Результати оцінки фінансової стійкості представлено у табл. 2.6 - 2.4, які містять показники за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення (+,-) звітного періоду до	
				базового року	попер. року
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,180	0,211	0,186	0,006	(0,025)
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,820	0,789	0,814	(0,006)	0,025
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	5,545	4,735	5,366	(0,180)	0,630
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	0,613	0,635	0,576	(0,037)	(0,058)
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	0,387	0,365	0,424	0,037	0,058
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,433	0,423	0,390	(0,043)	(0,034)
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	(0,193)	(1,833)	(2,667)	(2,473)	(0,834)
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,469	(0,088)	(0,009)	(0,477)	0,079
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	1,893	(0,140)	(0,020)	(1,913)	0,120
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,472	0,463	0,521	0,049	0,058

Примітка. Розроблено за додатком Б.

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу в загальному капіталі підприємства. Значення цього коефіцієнта повинні бути не менше 0,5. Для ТОВ «Бурат-Агро» показники автономії становлять: 2018 рік - 0.180; 2019 рік - 0.211; 2020 рік - 0.186. Низькі значення цього коефіцієнта свідчать про значну залежність від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу визначає частку позикового капіталу в загальному капіталі підприємства. Для фінансової стійкості він повинен бути не більше 0,5. Для ТОВ «Бурат-Агро» значення такі: 2018 рік - 0.820; 2019 рік - 0.789; 2020 рік - 0.814.

Таблиця 2.4 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1.Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	(56775)	(520947)	(527686)
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Н2	212249	(34067)	(4971)
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	355947	185475	240199
4. Запаси – Н4	293983	284279	197892
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	(350758)	(805226)	(725578)
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	(81734)	(318346)	(202863)
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	61964	(98804)	42307

Примітка. Розроблено за додатком Б.

Високі значення знов вказують на значну залежність від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності показує співвідношення сукупного капіталу до власного капіталу. Значення повинні бути менше 2. Для ТОВ «Бурат-Агро» показники такі: 2018 рік - 5.545; 2019 рік - 4.735; 2020 рік - 5.366

Високі значення свідчать про залежність від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт забезпеченості запасів показує частку запасів, що фінансуються власними оборотними коштами. Значення повинні бути не менше 0,8. Для ТОВ «Бурат-Агро» цей коефіцієнт є від'ємним, що свідчить про недостатність власних коштів для фінансування запасів: 2018 рік - (0.193); 2019 рік - (1.833); 2020 рік - (2.667)

Загалом, аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр. свідчить про високу залежність підприємства від зовнішнього фінансування та недостатність власних коштів для забезпечення фінансової стійкості. Це вказує на необхідність покращення фінансового стану підприємства та зменшення залежності від позикових коштів.

Рентабельність. Аналіз рентабельності підприємства дозволяє оцінити здатність ТОВ «Бурат-Агро» генерувати прибуток у відношенні до вкладеного капіталу та ресурсів. Рентабельність є важливим показником фінансового здоров'я підприємства та його ефективності.

Для визначення рентабельності ТОВ «Бурат-Агро» були використані данні з рис. 2.2, який відображає чистий прибуток підприємства за 2018-2020 рр.

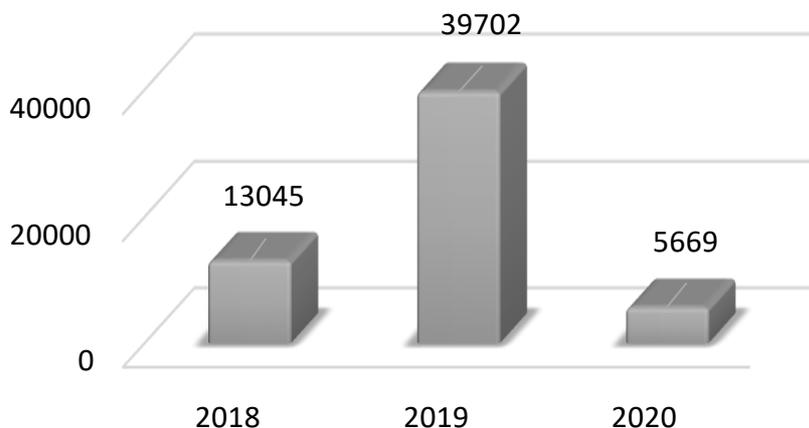


Рисунок 2.2 - Чистий прибуток ТОВ «БУРАТ-АГРО» за 2018-2020 рр.
(розроблено автором на основі переддипломної практик)

Чистий прибуток підприємства за аналізований період становить: 2018 рік - 13,045 тис. грн.; 2019 рік - 39,702 тис. грн.; 2020 рік - 5,669 тис. грн. Аналіз цих даних дозволяє зробити кілька важливих висновків: у 2019 році чистий прибуток значно збільшився порівняно з 2018 роком, досягнувши 39,702 тис. грн. Це може свідчити про ефективну діяльність підприємства у цьому році,

можливе впровадження нових стратегій або збільшення обсягів продажів. У 2020 році спостерігається значне зниження чистого прибутку до 5,669 тис. грн. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як: воєнний стан, економічні труднощі, зменшення обсягів продажів, збільшення витрат або інші негативні зовнішні чинники.

Загалом, для забезпечення стійкої рентабельності підприємству необхідно зосередитись на підвищенні ефективності використання ресурсів, зниженні витрат та адаптації до змінних ринкових умов.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр. дозволив оцінити ключові аспекти фінансового стану підприємства, включаючи платоспроможність, фінансову стійкість та рентабельність. Основні висновки такі: аналіз показників ліквідності свідчить про стабільність підприємства, хоча спостерігалися певні коливання. В 2020 році показники ліквідності покращилися, що свідчить про здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання та підтримувати фінансову стабільність. Показники фінансової стійкості вказують на значну залежність підприємства від зовнішнього фінансування. Низький коефіцієнт автономії та високий коефіцієнт концентрації залученого капіталу свідчать про необхідність покращення структури капіталу та зменшення залежності від позикових коштів. Рентабельність підприємства демонструє значні коливання. Високий чистий прибуток у 2019 році вказує на успішну діяльність у цьому році, але значне зниження у 2020 році потребує додаткового розробки стратегій для підвищення прибутковості.

Загалом, для покращення фінансового стану ТОВ «Бурат-Агро» рекомендується зосередити зусилля на зміцненні фінансової стійкості, підвищенні ефективності використання ресурсів та розробці стратегій для забезпечення стійкої рентабельності. Комплексний підхід до управління фінансово-економічними показниками дозволить підприємству адаптуватися до умов цифрової економіки та досягти довгострокового успіху.

2.3 Оцінка системи управління в ТОВ «Бурат-Агро» у сучасних умовах

Результативність функціонування підприємств та його системи управління визначаються сукупністю таких умов. Інноваційний менеджмент передбачає впровадження нових ідей, технологій та підходів, які сприяють підвищенню ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Дизайн підприємства включає структурне і функціональне проектування організації з метою оптимального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. В умовах цифрової економіки ці аспекти набувають особливого значення. Цифрова економіка вимагає від підприємств впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності управлінських процесів та конкурентоспроможності. Інноваційний менеджмент і дизайн підприємства в умовах цифровізації стають ключовими аспектами для успішного функціонування та розвитку.

Аналіз механізму управління включає вивчення організаційного, інформаційного та функціонального забезпечення процесів управління на підприємстві. Важливо розуміти, як цифрові технології інтегруються в управлінські процеси і впливають на продуктивність, витрати та загальну ефективність підприємства.

Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити продуктивність праці та знизити витрати. Нижче розглянемо конкретні приклади використання цифрових технологій на ТОВ «Бурат-Агро».

GPS-трекери та моніторинг техніки. На ТОВ «Бурат-Агро» впроваджено сучасні методи обліку і моніторингу використання техніки та витрат пального із застосуванням глобальної супутникової системи позиціонування (GPS). GPS-трекери встановлені на всьому автотранспорті та сільськогосподарській техніці. Оптимізація витрат пального на ТОВ «Бурат-Агро» досягається завдяки постійному моніторингу використання пального. Це дозволяє виявити та усунути нераціональне використання ресурсів, що призводить до значного

зниження витрат. Підвищення ефективності роботи техніки забезпечується контролем за місцезнаходженням та роботою, що дозволяє оптимізувати маршрути та час використання техніки. Це сприяє підвищенню продуктивності та зниженню експлуатаційних витрат. Крім того, постійний моніторинг технічного стану дозволяє своєчасно виявляти та усувати несправності, що знижує ризик поломок та продовжує термін служби техніки.

Точне землеробство та дистанційне зондування землі. Компанія впроваджує елементи точного землеробства, включаючи дистанційне зондування землі, диференційоване внесення добрив та моніторинг врожайності. Оптимізація використання ресурсів на ТОВ «Бурат-Агро» досягається завдяки впровадженню технологій точного землеробства. Це дозволяє точно визначати потреби кожної ділянки поля у добривах та воді, що знижує витрати на ресурси та підвищує врожайність. Підвищення якості продукції забезпечується контролем за станом ґрунтів та рослин, що дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи, і таким чином, покращує якість врожаю. Ефективне управління врожайністю досягається за рахунок моніторингу врожайності в режимі реального часу, що дозволяє оперативно реагувати на зміни та оптимізувати процеси збору врожаю.

Ефективна система управління та застосування сучасних технологій та обладнання на ТОВ «Бурат-Агро» дозволили знизити собівартість окремих сільськогосподарських культур, підвищити продуктивність та ефективність діяльності підприємства. Впровадження GPS-трекерів, інтегрованої системи управління ефективністю «ІМК КОМПАС», точного землеробства та дистанційного зондування землі свідчить про відданість компанії підвищенню продуктивності та ефективності сільського господарства через інноваційні рішення та використання передових технологій у галузі.

Окрему увагу пропоную приділити SWOT-аналізу, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози в умовах цифрової економіки. Це дозволить сформулювати

рекомендації щодо покращення системи управління та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 2.5. SWOT-аналіз ТОВ «Бурат-Агро»

Сильні сторони:	Слабкі сторони:
Високий рівень впровадження сучасних технологій. Наявність кваліфікованого персоналу. Стабільні фінансові показники. Інноваційний підхід до управління.	Залежність від зовнішнього фінансування. Високі операційні витрати. Недостатній рівень автоматизації деяких процесів.
Можливості:	Загрози:
Розширення ринків збуту за рахунок цифрових платформ. Підвищення ефективності управління за рахунок впровадження нових технологій. Залучення інвестицій для розвитку інноваційних проектів.	Високий рівень конкуренції на ринку. Економічна нестабільність. Технологічні ризики, пов'язані з кібербезпекою.

Примітка. Складено автором.

Розглянемо організаційне, інформаційне та функціональне забезпечення процесу управління розвитком підприємства.

Організаційне забезпечення. Організаційне забезпечення включає структуру управління, яка забезпечує ефективне прийняття рішень і координацію дій між підрозділами. На ТОВ «Бурат-Агро» використовується лінійно-функціональна структура управління, що дозволяє спеціалізувати робочі процеси та забезпечувати високу ефективність діяльності. Лінійно-функціональна структура є оптимальною для підприємства, оскільки вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків, швидке прийняття рішень та координацію між підрозділами.

Ця структура дозволяє ефективно інтегрувати інноваційний менеджмент у загальну систему управління. Наприклад, відділ інноваційного менеджменту може працювати над впровадженням нових технологій та методів, а функціональні підрозділи (виробництво, фінанси, маркетинг) реалізують ці інновації у своїй діяльності. Такий підхід забезпечує злагоджену роботу всіх частин організації, сприяє підвищенню продуктивності та адаптації до змін у ринковому середовищі.

Інформаційне забезпечення. Інформаційне забезпечення включає використання сучасних інформаційних систем для збору, обробки та аналізу даних. Це дозволяє оперативно отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень. На ТОВ «Бурат-Агро» інформаційне забезпечення включає впровадження сучасних методів обліку і моніторингу використання техніки та витрат пального із застосуванням глобальної супутникової системи позиціонування (GPS), що сприяє оптимізації витрат та підвищенню ефективності роботи техніки.

Функціональне забезпечення. Функціональне забезпечення передбачає виконання ключових функцій управління, таких як: планування, організація, мотивація та контроль. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати ці функції та підвищити їх ефективність. Інноваційний менеджмент сприяє більш ефективному виконанню цих функцій за рахунок використання нових методів та технологій. На ТОВ «Бурат-Агро» впроваджено системи точного землеробства, які дозволяють точно визначати потреби кожної ділянки поля у добривах та воді. Це знижує витрати на ресурси та підвищує врожайність, що є результатом ефективного планування та організації виробничих процесів. Контроль за станом ґрунтів та рослин дозволяє своєчасно вносити необхідні корективи, що покращує якість врожаю. Завдяки моніторингу врожайності в режимі реального часу підприємство може оперативно реагувати на зміни та оптимізувати процеси збору врожаю.

Інноваційний менеджмент на ТОВ «Бурат-Агро» також включає постійне навчання персоналу для роботи з новими технологіями, що підвищує мотивацію працівників та їх залученість у виробничий процес. Автоматизація рутинних завдань знижує навантаження на персонал та зменшує ймовірність помилок, що сприяє більш ефективному виконанню управлінських функцій.

Висновки до розділу 2

1. Встановлено, що ТОВ «Бурат-Агро» як об'єкт дослідження, входить до складу українського аграрного холдингу «ІМК», який є однією з 10-ти найбільших аграрних компаній в Україні, яка здійснює свою господарську діяльність на територіях Полтавської, Сумської та Чернігівської областей. Вивчено ключові моменти, що дозволяють отримати комплексне уявлення про правову форму, мету діяльності, організаційну структуру, види діяльності та юридичні основи функціонування підприємства.

2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Бурат-Агро» за 2018-2020 рр. дозволив оцінити ключові аспекти фінансового стану підприємства, включаючи платоспроможність, фінансову стійкість та рентабельність. Загалом, для покращення фінансового стану ТОВ «Бурат-Агро» рекомендується зосередити зусилля на зміцненні фінансової стійкості, підвищенні ефективності використання ресурсів та розробці стратегій для забезпечення стійкої рентабельності. Комплексний підхід до управління фінансово-економічними показниками дозволить підприємству адаптуватися до умов цифрової економіки та досягти довгострокового успіху.

3. Оцінка системи управління в ТОВ «Бурат-Агро» у сучасних умовах дала змогу зробити висновок про необхідність комплексного підходу щодо забезпечення результативності функціонування підприємств та його системи управління. З цих позицій необхідно приділити увагу впровадженню у систему управління технології інноваційного менеджменту та вдосконалення організаційного дизайну підприємства, що передбачає структурне і функціональне проектування організації з метою оптимального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. В умовах цифрової економіки ці аспекти набувають особливого значення. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити продуктивність праці та знизити витрати.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ СИСТЕМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «БУРАТ-АГРО» ТА ДИЗАЙНУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Стратегічні напрями розвитку інноваційного менеджменту ТОВ «Бурат-Агро» та його інформаційне забезпечення

ТОВ «Бурат-Агро» активно впроваджує сучасні технології та передові практики у свою діяльність. Проте, як і багато інших підприємств, воно стикається з проблемами, пов'язаними з оптимізацією управлінських процесів та підвищенням ефективності в умовах цифрової економіки. Це передбачає активізацію інноваційної діяльності та впровадження інноваційних проектів та підвищення ефективності управління ним.

Інноваційний проект — це комплексна і цілеспрямована ініціатива, яка включає розробку та впровадження нових продуктів, послуг, процесів або технологій з метою покращення конкурентоспроможності, ефективності або створення нових ринкових можливостей для організації. Інноваційні проекти можуть мати різноманітні форми і масштаби, але всі вони мають спільну мету — внести зміни, що принесуть значну додану вартість організації чи її клієнтам.

Табл. 3.1 ілюструє основні види інноваційних проектів (табл. 3.1).

Кожен з цих видів інноваційних проектів вимагає специфічного підходу до управління, планування, розробки та реалізації, щоб забезпечити успішне впровадження інновацій і досягнення бажаних результатів.

Вплив глобальних криз та викликів на інноваційну діяльність підприємства, нові реалії ведення бізнесу, обумовлені пандемією COVID-19, сучасні процеси, пов'язані із вторгненням росії в Україну ще більше загострили проблему активізації інноваційної діяльності підприємств та установ. Сьогодні вже просто неможливо працювати «по-старому», використовуючи накопичений

арсенал підходів та інструментів до здійснення підприємницької діяльності. Традиційні продукти, послуги та бізнес моделі вже не цікавлять споживача, «світ» якого змінився, оскільки не відповідають його потребам, інтересам, обмеженням, не приносять йому цінності (корисності).

Таблиця 1.3 - Основні види інноваційних проектів та їх особливості реалізації у системі інноваційного менеджменту

Продуктові інновації:	Розробка і запуск нових продуктів або значне вдосконалення існуючих товарів. Проект спрямований на задоволення невикритих потреб споживачів або створення цілком нових ринків
Процесні інновації:	Впровадження нових або значно вдосконалених процесів у виробництві, управлінні або доставці. Ці проекти зазвичай спрямовані на зниження витрат, підвищення ефективності або поліпшення якості.
Організаційні інновації:	Впровадження нових організаційних методів у діловій практиці, організації робочого місця або у зовнішніх відносинах. Ці проекти можуть включати нові методи управління, корпоративної культури або взаємодії зі стейкхолдерами.
Маркетингові інновації:	Розробка нових маркетингових стратегій, які використовують незвичайні або новаторські підходи до просування продуктів, включно з використанням нових каналів збуту або нових методів реклами та просування.
Соціальні інновації:	Проекти, що спрямовані на вирішення соціальних проблем і пропонують нові підходи для покращення соціального благополуччя. Ці інновації можуть включати нові моделі соціального обслуговування, освіти або співпраці між секторами.
Екологічні інновації:	Впровадження продуктів, процесів або технологій, що зменшують або усувають негативний вплив на навколишнє середовище. Ці проекти часто сприяють сталому розвитку і можуть включати чистіші технології або поновлювані джерела енергії.

Примітка: Розроблено автором

Ці процеси мали значний вплив на глобальні економічні та управлінські процеси, внесли глибокі зміни у спосіб ведення бізнесу на міжнародному рівні. Від глобальних ланцюжків постачань, які були серйозно збурені через локдауни та обмеження на переміщення, до фундаментальних змін в трудових відносинах із широким переходом на віддалену роботу. У той же час ці фактори виявили ключові вразливості та можливості для інновацій в сучасному бізнес-середовищі. Оцінка ефективності змін управління інноваціями, впроваджених

під час пандемії, передбачає аналіз ряду критеріїв, включаючи здатність компанії швидко адаптуватися до нових реалій і підтримувати стійкість у виробництві та постачанні. Важливим є вимірювання впливу цих змін на продуктивність, обсяг продажів, задоволеність клієнтів, а також здатність до інновацій у кризових умовах.

Однією з найбільших змін є реальна потреба в цифровій трансформації. Бізнеси поспішно інтегрували цифрові технології для підтримки віддаленої роботи та для підтримання зв'язку з клієнтами і партнерами. Це сприяло прискоренню прийняття хмарних технологій, розвитку платформ електронної комерції та використанню автоматизованих систем управління для оптимізації виробництва та логістики.

Основною проблемою є недостатня інтеграція сучасних інформаційних систем у всі аспекти управління, що впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. У цьому підрозділі буде запропоновано рішення цієї проблеми на основі інноваційного менеджменту та дизайну підприємства.

Головною є проблема недостатня інтеграція сучасних інформаційних систем у діяльність підприємств. Зокрема для ТОВ «Бурат-Агро» стратегічно важливими є напрями розвитку інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту. Недостатня інтеграція сучасних інформаційних систем у діяльність підприємства полягає у наступному:

по-перше, відбувається використання окремих інформаційних систем, таких як GPS-моніторинг та система управління ефективністю «ІМК КОМПАС», без явних вказівок на їх інтеграцію в єдину систему управління. Це свідчить про відокремленість даних та процесів, що може впливати на загальну ефективність управління;

по-друге, впровадження технологій точного землеробства та дистанційного зондування землі, які є важливими інноваційними кроками, але відсутня інформація про інтеграцію цих технологій з іншими управлінськими процесами підприємства. Це також вказує на можливі прогалини в комплексному підході до управління.

Про-третє, відсутність згадок про використання комплексних ERP-систем, які б об'єднували всі аспекти діяльності підприємства в єдину інформаційну платформу. Це є прямим доказом недостатньої інтеграції сучасних інформаційних систем.

Отже, ТОВ «Бурат-Агро» стикається з проблемою недостатньої інтеграції сучасних інформаційних систем, що обмежує можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності та ефективності діяльності. Незважаючи на наявність окремих систем, таких як GPS-моніторинг та система управління ефективністю «ІМК КОМПАС», відсутність їх інтеграції у єдину систему може призводити до розбалансування між аналітичними даними та процесами.

Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження інтегрованої ERP-системи (Enterprise Resource Planning), яка об'єднає всі основні процеси підприємства в єдину систему. Це дозволить забезпечити цілісність та узгодженість даних, підвищити ефективність управління та прийняття рішень. ERP-система (Enterprise Resource Planning) - це комплекс програмного забезпечення, який встановлюється на комп'ютерах і серверах підприємства. Вона призначена для автоматизації та інтеграції всіх основних бізнес-процесів підприємства в єдину систему. Класичні ERP-системи належать до категорії «важких» замовних програмних продуктів. Їх вибір, придбання і впровадження зазвичай вимагають ретельного планування в рамках тривалого проекту з участю партнерської компанії — постачальника або консультанта.

Також така система дозволяє керівництву підприємства мати доступ до всіх даних і процесів в одному місці, що сприяє більш ефективному прийняттю рішень та має чотири основні характеристики.

По-перше, інтеграція бізнес-процесів. ERP-система об'єднує всі основні процеси підприємства, такі як: фінанси, виробництво, постачання, складські операції, управління персоналом і взаємодія з клієнтами. Це дозволяє мати єдину базу даних, де всі дані зберігаються і доступні для аналізу.

По-друге, централізоване управління. Всі модулі ERP-системи пов'язані між собою і працюють на єдиній платформі, що забезпечує централізоване управління та контроль над усіма аспектами діяльності підприємства.

По-третє, автоматизація процесів. ERP-система автоматизує багато рутинних завдань, таких як: облік фінансів, управління запасами, планування виробництва, що знижує навантаження на персонал і підвищує точність виконання операцій.

По-четверте, аналіз і звітність. ERP-система забезпечує можливість генерації різноманітних звітів та аналітичних даних в реальному часі, що допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення.

Основні компоненти ERP-системи включають:

фінансовий модуль (мета - відстеження доходів і витрат, управління рахунками, створення фінансової звітності);

модуль управління виробництвом (мета та завдання - планування і контроль виробничих процесів, облік сировини та готової продукції);

модуль управління постачанням (мета - автоматизація процесів закупівель, управління контрактами з постачальниками та оптимізація логістичних операцій);

модуль управління складом (мета та завдання - облік і контроль складських запасів, оптимізація процесів зберігання, переміщення та інвентаризації товарів);

модуль управління персоналом (мета та завдання - управління кадровим обліком, нарахування заробітної плати, планування навчання та розвитку працівників);

модуль управління взаємовідносинами з клієнтами (мета та завдання - управління взаємодією з клієнтами, відстеження історії продажів, планування маркетингових кампаній).

Кожен з цих модулів відповідає за певну область діяльності підприємства і забезпечує автоматизацію відповідних процесів.

Впровадження ERP-системи на ТОВ «Бурат-Агро» дозволить досягти значних переваг.

По-перше, це забезпечить цілісність даних, оскільки всі дані зберігатимуться в єдиній базі, що забезпечить їх узгодженість та актуальність.

По-друге, автоматизація процесів знизить навантаження на персонал та підвищить точність виконання завдань.

По-третє, ERP-система підвищить ефективність управління, оскільки швидкий доступ до актуальних даних дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, інтеграція всіх бізнес-процесів забезпечить ефективну взаємодію між підрозділами, що покращить координацію та спільну роботу.

Врешті-решт, ERP-система підвищить конкурентоспроможність підприємства, оскільки дозволить швидко реагувати на зміни ринкових умов та вимог клієнтів.

Процес впровадження ERP-системи складається з кількох етапів. Першим етапом є аналіз потреб підприємства та вибір системи. Необхідно визначити основні потреби підприємства, оцінити доступні на ринку ERP-рішення та вибрати найбільш відповідну систему.

Наступним етапом є планування впровадження. На цьому етапі розробляється детальний план впровадження, включаючи етапи, терміни та ресурси. Визначаються відповідальні особи та команди для кожного етапу.

Після планування проводиться налаштування та інтеграція системи. ERP-система налаштовується відповідно до специфіки підприємства та інтегрується з існуючими інформаційними системами.

Наступним етапом є навчання персоналу. Проводяться тренінги для працівників щодо використання нової системи, розробляються інструкції та методичні матеріали.

Після навчання проводиться тестування та запуск системи. Тестування дозволяє виявити та усунути можливі проблеми, після чого система офіційно запускається в роботу.

Останнім етапом є моніторинг та оптимізація. Постійний моніторинг роботи системи дозволяє виявляти та усувати недоліки, вносити корективи та оптимізувати процеси на основі зворотного зв'язку.

Приклад використання ERP-системи на ТОВ «Бурат-Агро». Уявімо, що ТОВ «Бурат-Агро» впровадило ERP-систему. Тепер, коли компанія отримує замовлення від клієнта, всі відділи можуть бачити це замовлення в реальному часі. Відділ продажів вводить дані про замовлення в систему, виробничий відділ одразу отримує інформацію про необхідність виготовлення продукції, відділ закупівель бачить, які матеріали потрібно замовити, а фінансовий відділ може відстежити надходження платежів і витрат. Отже, ERP-система допомагає інтегрувати ці процеси, забезпечуючи прозорість, узгодженість та ефективність роботи підприємства.

Впровадження інтегрованої ERP-системи дозволить ТОВ «Бурат-Агро» досягти значних результатів. ERP-система підвищить конкурентоспроможність підприємства, оскільки дозволить швидко реагувати на зміни ринкових умов та вимог клієнтів.

Для ефективного впровадження ERP-системи необхідно оптимізувати організаційну структуру підприємства. Це включає створення нових відділів або підрозділів, які відповідатимуть за різні аспекти впровадження та підтримки ERP-системи.

Слушною є пропозиція щодо створення відділу цифрової трансформації, мета якого - забезпечити успішне впровадження ERP-системи та інших цифрових технологій, а також координація всіх процесів, пов'язаних з цифровою трансформацією підприємства. В основні обов'язки відділу буде входити: розробка плану впровадження ERP-системи, координація дій між відділами, визначення та підтримка необхідних змін у структурі та процесах, регулярний моніторинг прогресу, виявлення проблем та внесення коректив, а також забезпечення технічної підтримки та впровадження оновлень.

Відділ цифрової трансформації буде тісно співпрацювати з усіма відділами підприємства для забезпечення безперебійного процесу впровадження ERP-системи.

Крім того, важливо призначити відповідальних осіб за впровадження ERP-системи. Ці особи будуть координувати дії між різними відділами підприємства, забезпечувати дотримання планів та графіків впровадження, а також вирішувати виникаючі проблеми. Завдяки цьому можна буде уникнути непорозумінь і забезпечити узгодженість дій.

Необхідним є впровадження нових посад та розроблення їх службових обов'язків, а саме:

керівник цифрової трансформації. Основні функціональні завдання: стратегічне планування та координація впровадження ERP-системи;

інженер з впровадження ERP-системи. Основні функціональні завдання: технічне впровадження, налаштування та інтеграція ERP-системи;

спеціаліст з управління змінами. Основні функціональні завдання: аналіз впливу змін та забезпечення підтримки змін з боку персоналу.

Інтеграція ERP-системи з існуючими інформаційними системами підприємства є необхідним кроком для забезпечення цілісності даних та їх узгодженості між різними системами. Це включає налаштування з'єднань між ERP-системою та іншими програмними продуктами, такими як системи GPS-моніторингу, CRM та бухгалтерські програми. Наприклад, на ТОВ «Бурат-Агро» вже використовується GPS-моніторинг для контролю за технікою і витратами пального, а CRM-система допомагає у взаємодії з клієнтами. Інтеграція цих систем з ERP дозволить автоматично обмінюватися даними, що значно підвищить ефективність управління та прийняття рішень.

Для підвищення ефективності управління підприємством необхідно автоматизувати основні функції управління, такі як планування, контроль, моніторинг та облік. Наприклад, автоматизація процесу планування виробництва дозволить більш точно прогнозувати потреби в сировині та ресурсах, що допоможе уникнути дефіциту або надлишків. Контроль та

моніторинг у реальному часі дозволять своєчасно виявляти проблеми та приймати коригувальні заходи.

Впровадження модулів ERP-системи для різних відділів дозволить кожному з них мати доступ до необхідних інструментів для ефективного виконання своїх завдань. Наприклад, фінансовий відділ зможе автоматизувати облік доходів і витрат, що дозволить знизити ризик помилок та забезпечити точність фінансової звітності. Виробничий відділ зможе ефективніше планувати та контролювати виробничі процеси, зменшуючи витрати на виробництво та підвищуючи продуктивність. Відділ управління персоналом зможе автоматизувати процеси нарахування заробітної плати та планування навчання, що дозволить підвищити мотивацію працівників та їх професійний рівень.

Також для успішного впровадження ERP-системи важливо забезпечити відповідне методичне забезпечення. Розробка методичних рекомендацій для користувачів ERP-системи є важливим етапом цього процесу. Це включає створення посібників, які детально описують процеси роботи з ERP-системою, функціональні можливості та методи використання різних модулів. Такі посібники мають бути доступними для всіх працівників, які будуть працювати з системою.

Проведення навчальних семінарів та тренінгів є необхідним для забезпечення того, щоб працівники отримали необхідні знання та навички для ефективного використання ERP-системи. Навчальні програми мають охоплювати всі аспекти роботи з системою, починаючи від базових операцій до більш складних функцій управління. Це допоможе працівникам зрозуміти як користуватися системою так як максимально ефективно використовувати її можливості для виконання своїх завдань.

Для регламентації використання ERP-системи необхідно розробити внутрішні нормативні документи. Це можуть бути політики безпеки даних, які визначають правила доступу до інформації та захисту даних від несанкціонованого доступу. Також важливо встановити правила користування

системою, які регламентують порядок роботи з ERP-системою, обов'язки користувачів та процедури введення та обробки даних. Наявність таких нормативних документів забезпечить стандартизацію процесів і сприятиме більш організованому та ефективному використанню системи.

Окрім цього, необхідно забезпечити кадрове забезпечення для ефективного впровадження та експлуатації ERP-системи. Впровадження ERP-системи потребує наявності кваліфікованого персоналу, який буде здатний ефективно працювати з новою системою. Тому необхідно організувати навчання та підвищення кваліфікації працівників. Навчальні програми мають бути спрямовані на розвиток необхідних навичок і знань, які допоможуть працівникам швидко адаптуватися до нових умов роботи.

Запровадження мотиваційних програм також є важливим аспектом кадрового забезпечення. Це можуть бути: бонусні програми, конкурси, визнання досягнень працівників тощо. Метою таких програм є залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, які будуть зацікавлені в ефективній роботі з ERP-системою і сприятимуть її успішному впровадженню.

Таким чином, комплексний підхід до організаційного, інформаційного, функціонального, методичного, нормативного та кадрового забезпечення впровадження ERP-системи на ТОВ «Бурат-Агро» дозволить успішно реалізувати стратегічні напрями, визначені в попередніх розділах. Це сприятиме підвищенню ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню сталого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

3.2 Комплексний підхід щодо удосконалення стратегічних ініціатив і рекомендації щодо цифровізації та вдосконалення цифрового дизайну підприємства

У сучасному бізнес-середовищі наявність ефективного та інформативного веб-сайту є важливою складовою успішного управління підприємством. Мова йде про розроблення:

цифрової стратегії підприємств та визначення пріоритетів для бізнесу, щоб спочатку визначити їхній ідеальний або цільовий майбутній стан з точки зору бізнесу та технологій, визначивши бізнес-рушії організації, які бажають покращити досвід клієнтів, оптимізувати роботу та бути здатний приймати впевнені рішення на основі даних;

обґрунтування доступних технологічних варіантів щодо їх стратегічних складових, щоб визначити найкращий варіант для досягнення їхнього стратегічного бачення;

встановлення бізнес-цінностей для стратегічних ініціатив у порівнянні з технічною здійсненністю/вартістю (розроблення дорожньої карти та послідовного плану впровадження);

впровадження системи підтримки визначеної стратегії та лідерства в розробці та впровадження визначених рішень.

Важливим елементом ефективної цифровізації підприємства є цифровий дизайн підприємства, який об'єднує у собі різних спеціалістів у сфері дизайну, маркетингу та на стику галузей, а вони безпосередньо, впливають на зручність та естетичність комунікації між підприємством та кінцевим користувачем й іншими стейкхолдерами. Цифровий дизайн пов'язаний з плануванням, проектуванням, розробленням та створенням графічного контенту, які є зручними та зрозумілими для користувачів. Зокрема, важливим є створення веб-сайту підприємства, який виконує кілька ключових функцій: забезпечує комунікацію з клієнтами, надає доступ до важливої інформації, сприяє формуванню іміджу компанії та залучає нових клієнтів і партнерів.

Головна сторінка веб-сайту підприємства повинна бути привабливою, легкою у навігації та містити найважливішу інформацію про підприємство. Вона повинна відображати основні напрями діяльності, надавати інформацію про продукцію та послуги, а також містити новини та актуальні події компанії.

Крім того, важливою є наявність контактної інформації, яка дозволяє швидко і легко зв'язатися з представниками підприємства.

Додаткові функції веб-сайту можуть включати інтерактивні елементи, такі як форми зворотного зв'язку та онлайн-чати, що полегшить взаємодію з користувачами. Блог або розділ з корисними статтями, пов'язаними з діяльністю компанії, допоможе залучити більше відвідувачів на сайт і забезпечити їх корисною інформацією. Мультимедійні матеріали (фотографії, відео), що демонструють процеси виробництва та продукцію, дадуть динамічності та зроблять сайт більш привабливим.

Щоб підвищити ефективність та привабливість веб-сайту ТОВ «Бурат-Агро», варто звернути увагу на його структуру та зміст. Головна сторінка повинна надавати короткий опис підприємства та його діяльності, акцентувати на основних напрямках діяльності та продукції, а також включати актуальні новини та події. Важливо, щоб на головній сторінці була чітка контактна інформація: телефон, електронна пошта, адреса та форми зворотного зв'язку.

Окрім головної сторінки, веб-сайт має містити декілька ключових розділів. Розділ «Про компанію» повинен містити детальну інформацію про історію підприємства, його місію, бачення та цінності. Це допоможе користувачам зрозуміти філософію та цілі компанії. У розділі «Продукти та послуги» слід детально описати продукцію та послуги, які пропонує компанія, з можливістю ознайомитися з їх характеристиками та перевагами. Розділ «Новини» повинен містити інформацію про останні події та новини компанії, що допоможе підтримувати зацікавленість клієнтів.

Сильні сторони веб-сайту ТОВ «Бурат-Агро» очевидні з першого погляду. Сайт відразу справляє враження професійного та сучасного ресурсу, що є важливим для аграрного бізнесу, орієнтованого на інновації. Дизайн сайту чистий і структурований, з акцентом на візуальний контент, що приваблює відвідувачів. На головній сторінці представлено ключові факти про компанію, новини та важливу інформацію для інвесторів, що демонструє прозорість та відкритість компанії. Сайт також містить розділи про історію компанії, її місію,

бачення та цінності, що допомагає створити позитивний імідж і підвищити довіру до підприємства.

Крім того, використання мультимедійних матеріалів, таких як фотографії та відео, робить сайт більш динамічним і цікавим для відвідувачів. Інформація про напрямки діяльності, включаючи деталі про рослинництво, молочне тваринництво, елеватори та склади, надає повне уявлення про діяльність компанії. Розділи з новинами та актуальними подіями допомагають тримати відвідувачів у курсі останніх досягнень та ініціатив компанії.

Однак, попри всі сильні сторони, є кілька аспектів, які можуть бути вдосконалені. По-перше, деякі текстові блоки виглядають переповненими, що ускладнює їх сприйняття. Розбивка тексту на коротші абзаци, використання підзаголовків та маркованих списків допоможе зробити інформацію більш читабельною. По-друге, деякі зображення можуть бути оптимізовані для швидшого завантаження без втрати якості, що покращить швидкість роботи сайту.

Також важливо забезпечити кращу контрастність між текстом і фоном у деяких розділах, щоб підвищити читабельність. Регулярне оновлення контенту, особливо в розділах новин та подій, допоможе зберігати сайт актуальним. Крім того, варто розглянути можливість додавання більше інтерактивних елементів, таких як відео-тури по підприємству або інтерактивні інфографіки, що зробить сайт ще більш привабливим для потенційних клієнтів та споживачів продукції.

Для демонстрації ефективності змін у дизайні веб-сайту, хочу представити два приклади: поточний дизайн та рекомендований новий дизайн.

Поточний дизайн веб-сайту. На перших зображеннях (рис.3.1) показано поточний дизайн веб-сайту ТОВ «Бурат-Агро». Цей дизайн відрізняється структурованим макетом, який забезпечує легку навігацію та зручність користування. Однак є певні аспекти, які потребують покращення.

Рекомендований новий дизайн веб-сайту. На другому зображенні (рис.3.2). представлено рекомендований новий дизайн веб-сайту.



Рисунок 3.1 – Поточний цифровий дизайн веб-сайту ТОВ «Бурат-Агро»

Новий дизайн веб-сайту ТОВ «Бурат-Агро» враховує всі сильні сторони поточного макету, водночас, він усуває недоліки, додаючи повну мобільну оптимізацію, покращену візуальну узгодженість та додаткові інтерактивні елементи. Це забезпечує ще кращий користувацький досвід та сприяє ефективнішій взаємодії з відвідувачами.

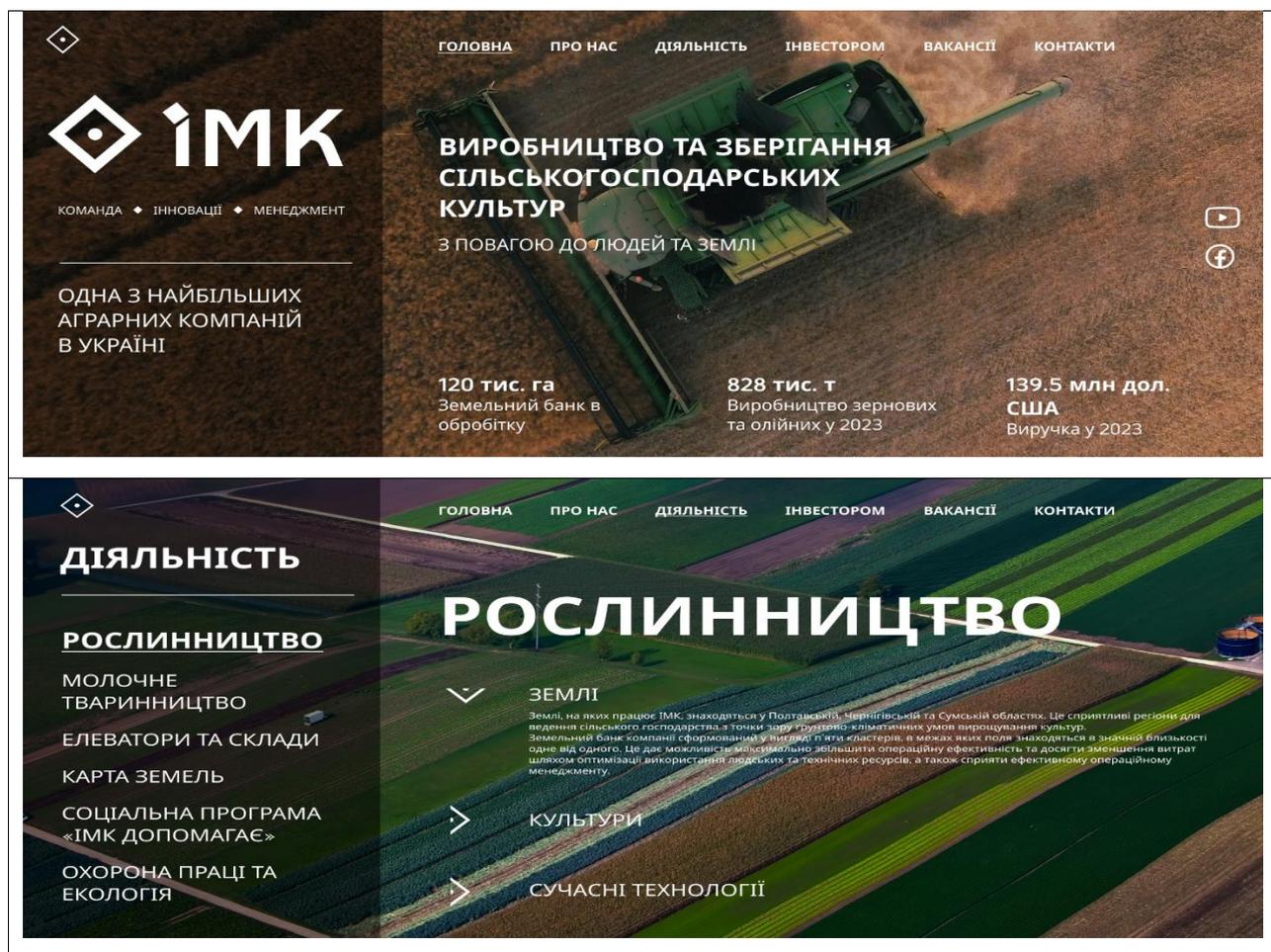


Рисунок 3.2 – Рекомендований цифровий дизайн веб-сайту ТОВ «Бурат-Агро»

У ході дослідження було визначено важливі аспекти інноваційного менеджменту та дизайну підприємства в умовах цифрової економіки, зокрема на прикладі ТОВ «Бурат-Агро». Проведений аналіз показав, що впровадження сучасних цифрових технологій є критично важливим для підвищення ефективності управління підприємством, зниження операційних витрат та підвищення продуктивності.

Висновки до розділу 3

1. Встановлено, що головною проблемою ТОВ «Бурат-Агро» є недостатня інтеграція сучасних інформаційних систем у діяльність підприємств. Зокрема стратегічно важливими є напрями розвитку інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту. Це обмежує можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності та ефективності діяльності. Обґрунтовано, що впровадження ERP-системи на ТОВ «Бурат-Агро» дозволить досягти значних переваг в оптимізації бізнес-процесів та підвищенні рівня керованості підприємством.

2. Запропоновано у практичній діяльності використовувати комплексний підхід щодо удосконалення стратегічних ініціатив і рекомендації щодо цифровізації та вдосконалення цифрового дизайну підприємства. Обґрунтовано, що важливим елементом ефективної цифровізації підприємства є цифровий дизайн підприємства, який пов'язаний з плануванням, проектуванням, розробленням та створенням графічного контенту, які є зручними та зрозумілими для користувачів. Зокрема, важливим є створення веб-сайту підприємства, який виконує кілька ключових функцій: забезпечує комунікацію з клієнтами, надає доступ до важливої інформації, сприяє формуванню іміджу компанії та залучає нових клієнтів і партнерів. Запропоновано акторське бачення цифрового дизайну веб-сайту підприємства, що ураховує сучасні підходи.

ВИСНОВКИ

Виконання кваліфікаційної роботи на тему «Інноваційний менеджмент та дизайн підприємства в умовах цифрової економіки» на матеріалах ТОВ «Бурат-Агро» дало змогу сформулювати такі висновки.

1. Цифровізація стала ключовим фактором, який впливає на всі сфери життя, включаючи економіку та бізнес. Інноваційний менеджмент і дизайн підприємства в умовах цифрової економіки стають актуальними та необхідними для виживання та успішного розвитку організацій.

2. Цифрові технології проникають у всі аспекти діяльності підприємств, у цьому контексті інноваційний менеджмент виступає як процес впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, які сприяють покращенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Дизайн підприємства, у свою чергу, включає структурне і функціональне проектування організації з метою оптимального використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей.

3. Цифрова економіка створює нові виклики та можливості для підприємств, і дослідження ролі інноваційного менеджменту та дизайну підприємства є надзвичайно актуальним та необхідним для їх успішного розвитку в сучасних умовах. Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність управління та забезпечити конкурентоспроможність на глобальному ринку.

4. Дослідження поточного стану управління та організаційної структури ТОВ «Бурат-Агро» виявило, що підприємство активно впроваджує інноваційні технології та передові практики в галузі сільського господарства. Зокрема, використання сучасного сільськогосподарського обладнання та впровадження інтегрованої системи управління ефективністю «ІМК КОМПАС» дозволяє значно підвищити продуктивність та знизити витрати. Впровадження таких технологій, як точне землеробство та дистанційне зондування землі, сприяє підвищенню ефективності роботи та оптимізації використання ресурсів.

5. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства за останні три роки показав стабільний розвиток ТОВ «Бурат-Агро», хоча були виявлені певні проблеми, зокрема недостатня інтеграція сучасних інформаційних систем у всі аспекти управління. Проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за період 2018-2020 років дозволив оцінити динаміку розвитку та виявити ключові тенденції. Було визначено, що впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати управлінські процеси, підвищити продуктивність праці та знизити витрати. SWOT-аналіз діяльності підприємства показав, що ТОВ «Бурат-Агро» має значні сильні сторони, такі як інноваційний підхід до ведення сільського господарства, інвестиції у нове обладнання та соціальні програми. Водночас, було виявлено і слабкі сторони, зокрема високі витрати на впровадження нових технологій та залежність від технологічних рішень. Можливості для підприємства включають розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності та розвиток партнерства з міжнародними організаціями. Загрози ж включають економічні коливання, зміни у законодавстві та ризики, пов'язані з кібербезпекою.

6. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення управлінських процесів та підвищення ефективності діяльності ТОВ «Бурат-Агро» включала пропозиції щодо впровадження ERP-системи, яка забезпечує інтеграцію всіх основних процесів підприємства в єдину систему, що дозволяє ефективно керувати ресурсами, знижувати витрати та підвищувати продуктивність. Використання ERP-системи дозволяє автоматизувати облік фінансів, управління виробництвом, постачанням, складом та людськими ресурсами.

7. Важливим аспектом для подальшого розвитку ТОВ «Бурат-Агро» є впровадження нового веб-дизайну сайту, що дозволить покращити взаємодію з клієнтами та партнерами, підвищити рівень прозорості та доступності інформації про діяльність підприємства. Новий веб-дизайн має включати сучасний інтерфейс, інтерактивні елементи та більш детальну інформацію про продукцію та послуги підприємства. Це допоможе не лише покращити імідж компанії, але й сприятиме залученню нових клієнтів та партнерів.

Встановлено, що головною проблемою ТОВ «Бурат-Агро» є недостатня інтеграція сучасних інформаційних систем у діяльність підприємств. Зокрема стратегічно важливими є напрями розвитку інноваційної діяльності та інноваційного менеджменту. Це обмежує можливості для оптимізації управлінських процесів, підвищення продуктивності та ефективності діяльності. Обґрунтовано, що впровадження ERP-системи на ТОВ «Бурат-Агро» дозволить досягти значних переваг в оптимізації бізнес-процесів та підвищенні рівня керованості підприємством.

8. Запропоновано у практичній діяльності використовувати комплексний підхід щодо удосконалення стратегічних ініціатив і рекомендації щодо цифровізації та вдосконалення цифрового дизайну підприємства. Обґрунтовано, що важливим елементом ефективної цифровізації підприємства є цифровий дизайн підприємства, який пов'язаний з плануванням, проєктуванням, розробленням та створенням графічного контенту, які є зручними та зрозумілими для користувачів. Зокрема, важливим є створення веб-сайту підприємства, який виконує кілька ключових функцій: забезпечує комунікацію з клієнтами, надає доступ до важливої інформації, сприяє формуванню іміджу компанії та залучає нових клієнтів і партнерів. Запропоновано акторське бачення цифрового дизайну веб-сайту підприємства, що ураховує сучасні підходи.

Висновки підтверджують досягнення поставленої мети дослідження та відповідають на всі завдання, визначені у вступі до кваліфікаційної роботи. Результати дослідження можуть бути використані для подальшого вдосконалення системи управління підприємством та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Впровадження запропонованих заходів сприятиме стабільному розвитку ТОВ «Бурат-Агро» в умовах цифрової економіки, забезпечуючи його ефективну та результативну діяльність.

Таким чином, проведене дослідження підтвердило, що цифрові технології та інноваційні підходи до управління є ключовими факторами успішного розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайлова Л.І., Гуторов О.І., Турчіна С.Г., Шарко І.О. Інноваційний менеджмент: навч. посібник Вид. 2-ге, доп. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 234 с
2. Hidalgo, Antonio & Albers, Jose. (2008). Innovation management techniques and tools: *A review from theory and practice*. *R&D Management*. 38. 113 - 127. [10.1111/j.1467-9310.2008.00503](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2008.00503).
3. George, Gerard, Karim Lakhani, and Phanish Puranam. What has changed? The impact of Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joms.12634>
3. John Tampil Purba, Evo Sampetua Hariandja, Niko Sudibjo. From Leadership to Innovation: *Managing Employee Creativity*. DOI: [10.36407/jmsab.v4i1.287](https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i1.287)
4. Пермінова С.О., Лазоренко Т. В. Інноваційний менеджмент: конспект лекцій [Електронний ресурс]. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021.125 с.
5. Бердніков С.В., Скрипник Н.Є. Інноваційний менеджмент в Україні як складова частина загальної системи управління підприємством. https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/33.pdf
6. Leonidou, Erasmia, Christofi, Michael, Vrontis, Demetris and Thrassou, Alkis (2020). An Integrative Framework of Stakeholder Engagement for Innovation Management and Entrepreneurship Development. *Journal of Business Research*. Volume 119, Pages 245-258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.054>.
6. Daniela Marzavan, Bauhaus University, Weimar, Germany. A praxeological perspective on innovation management and Design Thinking. https://www.researchgate.net/publication/358642622_A_praxeological_perspective_on_Innovation_Management_and_Design_Thinking/citation/download.

7. Trajano Augustus Tavares Quinhões, Luis Velez Lapão . INNOVATION MANAGEMENT: STILL A LONG WAY TO GO. (2024). 64(1):1-15. DOI: 10.1590/S0034-759020240107
8. Fan, Ming, Jan Stallaert, and Andrew B. Whinston. The adoption and design methodologies of component-based enterprise systems. *European journal of information systems* 9.1 (2000): 25-35.
9. MCAFEE, ANDREW. (2002). The Impact of Enterprise Information Technology Adoption on Operational Performance: *An Empirical Investigation. Production and Operations Management*. 11. 33 - 53. 10.1111/j.1937-5956.2002.tb00183.
10. Г.В. Осовська Л.Ц. Масловська О.А. Осовський. Менеджмент організації: підручник. Затверджено Міністерством освіти і науки України як підручник для студентів вищих навчальних закладів.
11. Лігоненко Л.О. Дизайн-менеджмент як методологія пошуку та впровадження інновацій. DOI: 10.32342/2074-5354-2020-2-53-7
12. Appio, Francesco Paolo, et al. Digital transformation and innovation management: future studies. *Journal of Product Innovation Management*. <https://www.researchgate.net/publication/346906280>
13. Панкратова О.М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту (2021). *Економіка та суспільство*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
14. Sturgeon, Timothy J. Upgrading strategies for the digital economy. *Global strategy journal*. <https://doi.org/10.1002/gsj.1364>
15. Цифрова адженда України – 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року. Київ : ГС «Хай-тек офіс Україна», 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee-3c3922.pdf>
16. Карчева Г.Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21.

17. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 105–112
18. Краус Н.М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_-2018/8.pdf
19. Юдина Т.Н. Цифровая экономика сквозь призму философии хозяйства и политической экономии. *Философия хозяйства*. 2017. № 1. С. 193–201.
20. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. 252 с.
21. High-Tech Office Ukraine (2016), [Digital Adzhda of Ukraine – 2020. Conceptual foundations. Priority areas, initiatives, projects of "digitalization" of Ukraine by 2020], available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c-3922.pdf>
22. Karcheva, G.T. Ogorodnya, D.V. and Open'ka, V.A (2017), [The digital economy and its impact on the development of national and international economics], *Finansovyyu prostir*, vol. 3, pp. 13–21.
23. Kolyadenko, S.V. (2016), [Digital economy: preconditions and stages of formation in Ukraine and in the world], *Ekonomika. Finansy. Menedzhment*, vol. 6, pp. 105–112.
24. Kraus, N.M. Holoborod'ko, O.P. and Kraus, K.M. (2018), [Digital economy: trends and prospects for the avant-garde nature of development], *Efektyvna ekonomika*, vol. 1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf
25. Yudina, T.N. and Tushkanov, I.M. (2017), [Digital economy through the prism of economic philosophy and political economy], *Filosofiya khozyaystva*, vol. 1, pp. 193–201.
26. Lyashenko, V.I. and Vyshnevs'kyu, O.S. (2018), *Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' proryvnoho rozvytku: monohrafiya* [Digital modernization of the Ukrainian economy as a possibility of

breakthrough development: monograph], NAN Ukrayiny, In- t ekonomiky prom-sti, Kyiv, Ukraine.

27. Веб-сторінка. Бурат-Агро: концентрація та контроль.
URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/150-burat-agro-kontsentratsiya-i-kontrol>

28. БУРАТ-АГРО 30152327: досьє на компанію.
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30152327/

29. ІМК офіційний сайт. URL: <https://imcagro.com.ua/ua/pro-kompaniyu/khto-mi>

30. Що таке ERP система. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/shho-take-erp-systema/>

31. Що таке ERP-система та як вона допоможе вашому бізнесу.
URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/systematizacia-biznes-procesiv/so-take-erp-sistema-ta-ak-vona-dopomoze-vasomu-biznesu>

32. ERP-системи – усе, що необхідно знати».
URL: <https://softpark.com.ua/articles/>

ДОДАТКИ