

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБИНСЬКОГО**

**Факультет права, публічного управління і менеджменту
Кафедра публічного управління та менеджменту**

К В А Л І Ф І К А Ц І Й Н А Р О Б О Т А

на тему: Інноваційне управління підприємством на основі
реінжинірингу організаційної структури в контексті сталого розвитку.

Студентки 4 курсу 4АМ групи освітньої
програми «Адміністративний менеджмент»
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та
адміністрування
Ступеня вищої освіти Бакалавра
Федорчук Катерина Олександрівна

Науковий керівник:

Прямухіна Н.В.

професор кафедри публічного управління та
менеджменту, доктор економічних наук,
професор

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени Екзаменаційної комісії:

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Федорчук К. О. Інноваційне управління підприємством на основі реінжинірингу організаційної структури в контексті сталого розвитку. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця. 2026р.

Дипломна робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних та практичних аспектів реінжинірингу бізнес-процесів і організаційної структури підприємства в контексті інноваційного управління та сталого розвитку. Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, посилення конкуренції та цифровізації економіки.

У роботі розглянуто сутність інноваційного управління, його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства, а також досліджено основні теоретичні підходи до реінжинірингу організаційної структури. Узагальнено принципи, етапи та інструменти реінжинірингу бізнес-процесів, визначено їх вплив на ефективність діяльності підприємства.

Аналітична частина роботи виконана на матеріалах ТОВ «Промавтоматика», що спеціалізується на розробці та впровадженні систем автоматизації. Проведено комплексний аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства за 2022–2024 роки, який засвідчив стійку позитивну динаміку зростання доходів, прибутку та рентабельності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності діяльності підприємств, удосконалення організаційної структури та забезпечення сталого розвитку в умовах сучасної економіки.

Ключові слова: реінжиніринг, бізнес-процеси, організаційна структура, інноваційне управління, сталий розвиток, ефективність підприємства.

Fedorchuk K. O. *Innovative Enterprise Management Based on the Reengineering of the Organizational Structure in the Context of Sustainable Development. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia. 2026.*

The thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and practical aspects of business process reengineering and the organizational structure of an enterprise in the context of innovative management and sustainable development. The relevance of the topic is обусловлена the need to improve the efficiency of enterprise performance under conditions of a dynamic external environment, increasing competition, and the digitalization of the economy.

The paper examines the essence of innovative management, its role in ensuring sustainable development of the enterprise, and investigates the main theoretical approaches to the reengineering of organizational structures. The principles, stages, and tools of business process reengineering are generalized, and their impact on the efficiency of enterprise performance is determined.

The analytical part of the study is based on the materials of LLC “Promavtomatyka”, which specializes in the development and implementation of automation systems.

The study also evaluates the level of innovative development of the enterprise and the effectiveness of the management system in the context of sustainable development.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application to improve the efficiency of enterprise activities, enhance organizational structures, and ensure sustainable development in the modern economic environment.

Keywords: reengineering, business processes, organizational structure, innovative management, sustainable development, enterprise efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ...	7
1.1. Сутність інноваційного управління та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.....	7
1.2. Теоретичні підходи до реінжинірингу організаційної структури підприємства.....	11
1.3. Методичні засади оцінювання впливу реінжинірингу на ефективність інноваційного управління та сталий розвиток підприємства.....	17
Висновки до розділу 1	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	22
2.2. Аналіз існуючої організаційної структури підприємства та ефективності її функціонування	28
2.3. Діагностика рівня інноваційного розвитку та оцінювання ефективності системи управління в контексті сталого розвитку	35
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ РЕІНЖІНІРИНГУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	44
3.1. Розроблення моделі реінжинірингу організаційної структури підприємства.....	46
3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних методів управління для забезпечення сталого розвитку підприємства.....	52
3.3 Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на сталий розвиток підприємства.....	58
Висновки до розділу 3	65
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми обумовлена необхідністю забезпечення сталого розвитку підприємств, що передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами. У цьому контексті інноваційне управління виступає ключовим інструментом досягнення стратегічних цілей та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, сучасні виклики, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища, потребують впровадження нових моделей управління, здатних забезпечити швидке реагування на зміни та ефективне використання ресурсів. Саме тому дослідження теоретичних та практичних аспектів інноваційного управління є надзвичайно важливим.

Проблеми інноваційного управління та реінжинірингу організаційних структур досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у розвиток даної тематики зробили такі вчені, як Michael Hammer, James Champy, які розробили концепцію бізнес-реінжинірингу, а також Peter Drucker, який розглядав інновації як ключовий фактор розвитку організацій.

Серед українських науковців слід відзначити праці Іван Бланк, Федір Бутинець та інших дослідників, які приділяли увагу питанням управління підприємствами, інноваційного розвитку та фінансового менеджменту.

У науковій літературі достатньо широко висвітлені питання теорії інновацій, управління змінами та організаційного розвитку. Водночас залишаються недостатньо дослідженими аспекти практичного впровадження реінжинірингу в діяльність промислових підприємств, зокрема в умовах сталого розвитку, що й обумовлює необхідність подальших досліджень.

Суть наукової розробки проблеми є предмет інноваційного управління підприємствами, реінжинірингу бізнес-процесів та організаційних структур був широко досліджений як у вітчизняній, так і в міжнародній академічній літературі. Основоположні принципи сучасних методологій

реінжинірингу впливають з концепцій, висунутих Майклом Хаммером та Джеймсом Чампі. Вони розглядали реінжиніринг як засіб фундаментального покращення діяльності підприємства шляхом комплексного переосмислення його бізнес-процесів. Пітер Друкер зробив значний внесок у теорію управління інноваціями та організаційного розвитку, визначивши інновації як вирішальний елемент забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Серед українських науковців такі вчені, як Іван Бланк, Федір Бутинець, Лариса Федулова та Валентин Геєць, серед інших, заглибилися в сфери управління підприємствами, інноваційного розвитку, стратегічного управління та організаційних змін. У своїх дослідженнях вони розглянуто теоретичні основи та методологічні рамки для сприяння інноваційному розвитку підприємств, управління змінами, оцінки ефективності управлінських рішень та адаптації організаційних структур до сучасних економічних умов.

Метою є дослідження теоретичних і практичних аспектів інноваційного управління підприємством та обґрунтування напрямів удосконалення організаційної структури на основі реінжинірингу в умовах сталого розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність інноваційного управління та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства;
- дослідити теоретичні підходи до реінжинірингу організаційної структури;
- розглянути методичні засади оцінювання ефективності управлінських змін;
- оцінити рівень інноваційного розвитку та ефективність системи управління;
- обґрунтувати напрями вдосконалення інноваційного управління;
- розробити рекомендації щодо впровадження запропонованих

заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємством в умовах інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є управлінські процеси, методи та інструменти інноваційного управління підприємством на основі реінжинірингу організаційної структури з урахуванням принципів сталого розвитку.

Методи дослідження зосереджено на теоретичних, методичних і практичних аспектах інноваційного управління та реінжинірингу організаційної структури підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. У ході роботи застосовано як загальнонаукові, так і спеціалізовані методи, зокрема: аналіз і синтез для вивчення теоретичних основ, порівняння для оцінки різних підходів, системний підхід для розгляду підприємства як єдиної системи, економіко-статистичний аналіз для оцінювання показників діяльності, а також графічний метод для наочного представлення отриманих результатів.

Практична цінність роботи полягає у можливості застосування здобутих висновків і рекомендацій для вдосконалення системи управління підприємством, підвищення ефективності його діяльності та сприяння сталому розвитку. Розроблені підходи можуть бути інтегровані у роботу ТОВ «Промавтоматика» з метою оптимізації його організаційної структури та збільшення рівня інноваційного потенціалу.

Результати цього дослідження можуть знайти своє застосування не лише у подальших наукових розробках, а й у практичній діяльності підприємств різноманітних галузей економіки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

1.1. Сутність інноваційного управління та його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства

Інноваційне управління є важливим складником сучасної системи менеджменту підприємства, що спрямований на формування, впровадження та використання нововведень з метою підвищення ефективності діяльності та забезпечення довгострокового розвитку.

Військові дії стали серйозним викликом для економіки, призвівши до значного руйнування інфраструктури промислових підприємств, суттєвого скорочення обсягів інвестицій у технологічні розробки, а також змусивши бізнес переорієнтувати свою діяльність на адаптацію до кризових умов. Подібні зміни істотно обмежили здатність підприємств впроваджувати новітні технологічні рішення, чим істотно послабили їх інноваційну активність в цілому. Втім, навіть у таких складних умовах воєнного стану бізнес демонструє стійкість та прагнення до розвитку. Чимало підприємств продовжують працювати у напрямку створення і впровадження інноваційних рішень, зосереджуючи свої зусилля переважно на галузях, які мають стратегічне значення для держави. Це включає розробку технологій, що зміцнюють обороноздатність країни, нові засоби захисту в галузі кібербезпеки, а також сучасні рішення у сфері цифрових комунікацій [2].

Інноваційне управління підприємством - це система методів, інструментів і підходів, спрямованих на розроблення, впровадження та використання нововведень для підвищення ефективності діяльності. Воно передбачає постійний пошук нових рішень у сфері виробництва, організації праці, управління ресурсами та взаємодії з ринком.

Сутність інноваційного управління полягає у здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища шляхом впровадження нових

технологій, продуктів і управлінських рішень. Основною метою є підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Важливим елементом інноваційного управління є використання сучасних інформаційних технологій, які забезпечують автоматизацію процесів, швидкий обмін інформацією та підвищення якості управлінських рішень. Це дозволяє зменшити витрати часу та ресурсів.

Інноваційне управління також включає розвиток організаційної культури, орієнтованої на зміни та нововведення. Це передбачає заохочення ініціативності працівників, підтримку креативних ідей та створення умов для їх реалізації.

Роль інноваційного управління у забезпеченні сталого розвитку підприємства полягає у досягненні збалансованого розвитку економічної, соціальної та екологічної складових діяльності. Воно забезпечує ефективне використання ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля.

З економічної точки зору інноваційне управління сприяє підвищенню прибутковості підприємства, зростанню продуктивності праці та оптимізації витрат. Це досягається за рахунок впровадження нових технологій та вдосконалення бізнес-процесів.

Соціальна роль інноваційного управління полягає у створенні сприятливих умов праці, розвитку персоналу та підвищенні рівня кваліфікації працівників. Це сприяє зростанню мотивації та залученості персоналу до діяльності підприємства [8].

Екологічний аспект передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення відходів та раціональне використання енергоресурсів. Це забезпечує зниження негативного впливу підприємства на навколишнє середовище.

Погляд у майбутнє свідчить про те, що для успішного відновлення промисловості знадобиться розробка багатоаспектної стратегії, яка поєднуватиме підтримку інноваційного потенціалу, залучення вітчизняних та

закордонних інвестицій, а також інтеграцію українських підприємств у глобальні цифрові екосистеми. Важливо не лише забезпечити ресурси для розвитку, але й створити умови для більш тісної співпраці з міжнародними партнерами.

У наукових дослідженнях інноваційний розвиток розглядається як ключовий фактор забезпечення довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств [1].

Ще однією проблемою залишається відсутність передбачуваності та нестабільність інституційного середовища (нормативно-правових умов, процедур доступу до фінансування), що підвищує інвестиційні ризики та знижує зацікавленість бізнесу у фінансуванні інновацій. Як наслідок, це призводить до розриву між потенціалом інноваційного розвитку та реальними можливостями його фінансової підтримки, що негативно впливає як на конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової трансформації, так і на їхню фінансово-економічну безпеку.

Результатом цієї проблеми є те, що українські винахідники впроваджують свої ідеї в інших країнах або їхні розробки залишаються на папері. Як наслідок, спостерігається зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції, неможливість проведення структурних реформ в економіці, відсутність інтересу до подальшого розвитку інновацій та механізмів інноваційної діяльності тощо. Крім того, умови сучасного глобалізованого ринкового середовища вказують на необхідність посилення інноваційної діяльності з метою «швидкого розвитку конкурентоспроможності країни та впровадження її як найефективнішого способу її подальшого розвитку». Інновації та їх впровадження є невід'ємними складовими успішного, довгострокового та сталого функціонування підприємств, становлять один з основних компонентів ефективної стратегії та забезпечують додаткові конкурентні переваги. Використання інноваційних технологій та підходів підвищує ефективність бізнес-процесів, дозволяє раціонально використовувати ресурси, знижує

витрати та підтримує конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях. У сучасному світі, що характеризується глобальними змінами та швидким технологічним прогресом, інтеграція інновацій є визначальним фактором успішного функціонування та сталого розвитку підприємств.

Інновації стали ключовим інструментом підтримки конкурентоспроможності в сучасній економіці. Вони вирішально впливають на виробництво, забезпечуючи технологічний прогрес і розвиток нової продукції. В умовах зростаючої конкуренції інноваційний розвиток набуває стратегічного значення для успіху підприємств і країни, сприяючи довготривалому та стабільному функціонуванню. Інноваційне управління формує середовище для створення ідей, їх перетворення у конкурентоспроможні продукти чи послуги, а також забезпечує ефективне використання ресурсів для реалізації проєктів. Воно орієнтоване на адаптацію до змін середовища та впровадження сучасних технологій. Завдяки йому підприємства можуть знижувати витрати, покращувати якість, оптимізувати ресурси та мінімізувати екологічний вплив, досягаючи балансу між економічними, соціальними й екологічними цілями.

Таблиця 1.1 Характеристика інноваційного управління в контексті сталого розвитку підприємства

Елемент інноваційного управління	Зміст	Вплив на сталий розвиток
Стратегічне планування	Формування інноваційної стратегії підприємства	Забезпечує довгострокову конкурентоспроможність
Організація інноваційної діяльності	Створення структур та умов для реалізації інновацій	Підвищує ефективність управління ресурсами
Мотивація персоналу	Стимулювання творчості та ініціативності працівників	Сприяє розвитку людського капіталу
Управління ресурсами	Раціональне використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів	Знижує витрати та екологічне навантаження
Контроль та оцінка результатів	Моніторинг ефективності інноваційної діяльності	Забезпечує стабільність та керованість розвитку

Джерело: [9]

Інноваційне управління відіграє важливу роль у розвитку підприємства та допомагає йому залишатися конкурентоспроможним. Усі його складові працюють разом і забезпечують ефективну організацію інноваційної діяльності. Стратегічне планування допомагає визначити напрям розвитку та досягати довгострокових цілей. Організація інновацій створює умови для впровадження нових ідей у діяльність підприємства.

Водночас мотивація працівників сприяє їх активності, творчості та зацікавленості в результатах роботи. Раціональне управління ресурсами дозволяє економити кошти та ефективніше їх використовувати. Контроль результатів допомагає вчасно помічати проблеми та приймати правильні рішення. У результаті підприємство стає більш гнучким і краще реагує на зміни в зовнішньому середовищі. Крім того, інноваційне управління сприяє поєднанню економічних результатів із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою [9].

Таким чином, інноваційне управління є визначальним чинником для забезпечення сталого розвитку підприємства. Воно поєднує економічні інтереси із соціальними потребами та екологічними вимогами, створюючи фундамент для його тривалого функціонування й розвитку.

1.2. Теоретичні підходи до реінжинірингу організаційної структури підприємства

Одним із ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності є реінжиніринг організаційної структури, який передбачає радикальне переосмислення та перепроєктування управлінських і виробничих процесів. Теоретичні підходи до реінжинірингу дозволяють систематизувати наукові погляди на формування гнучких, ефективних та інноваційно орієнтованих організаційних структур.

Реінжиніринг організаційної структури підприємства базується на

принципах процесного управління, орієнтації на клієнта, оптимізації ресурсів та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Він спрямований не лише на вдосконалення існуючих структур, але й на їх повну трансформацію з урахуванням сучасних викликів. Теоретичне підґрунтя цього процесу формують класичні та сучасні концепції менеджменту, що враховують інтеграцію функцій, децентралізацію управління та використання інформаційних технологій [10].

Нижче наведено таблицю, яка узагальнює основні етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів.

Таблиця 1.2 Етапи проведення реінжинірингу бізнес-процесів

Етап	Опис
1. Підготовчий етап	Оцінка ресурсів компанії, формулювання потреб у зміні процесів, визначення економічної доцільності змін.
2. Аналіз існуючих процесів	Дослідження поточних бізнес-процесів, виявлення проблем, вузьких місць, та складання схем функціонування.
3. Перепроєктування процесів	Розробка нових або змінених процесів, тестування прототипів, визначення архітектури інформаційної системи ^{[1][4]} .
4. Впровадження нового бізнесу	Реалізація змінених процесів, навчання персоналу, адаптація організаційної структури, запуск нової системи.
5. Оцінка та вдосконалення	Моніторинг ефективності нових процесів, збір зворотного зв'язку, внесення коригувань для покращення

Джерело: [10]

Реінжиніринг передбачає не поступове вдосконалення, а фундаментальне переосмислення та кардинальне перепроєктування бізнес-процесів і організаційної структури з метою досягнення значних покращень у таких показниках, як вартість, якість, сервіс і швидкість. Теоретичні підходи до реінжинірингу базуються на поєднанні процесного, системного та ситуаційного підходів до управління [10].

Дослідження теоретичних аспектів реінжинірингу організаційної структури дозволяє визначити ефективні моделі трансформації підприємства, що сприяють підвищенню його конкурентоспроможності та стійкості в довгостроковій перспективі.

Аналіз основних теоретичних підходів до реінжинірингу організаційної структури підприємства свідчить про їх різноплановість і

взаємодоповнюваність. Кожен із підходів акцентує увагу на окремих аспектах трансформації: процесний - на оптимізації бізнес-процесів, системний - на цілісності організації, ситуаційний - на адаптації до змін середовища, а інноваційний - на впровадженні сучасних технологій. Це дозволяє підприємствам обирати найбільш релевантні інструменти залежно від стратегічних цілей.

Водночас жоден із підходів не є універсальним, що обумовлює необхідність їх комплексного використання. Поєднання різних теоретичних концепцій забезпечує більш глибоке розуміння внутрішніх процесів підприємства та сприяє формуванню ефективної організаційної структури. Особливо важливим є врахування специфіки галузі, масштабів діяльності та рівня розвитку підприємства.

Застосування зазначених підходів у практиці реінжинірингу дозволяє досягти суттєвих покращень у функціонуванні підприємства, зокрема підвищення продуктивності, скорочення витрат і прискорення прийняття управлінських рішень. Важливою перевагою є також зростання гнучкості організації, що дає змогу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища [12].

Їх застосування дозволяє забезпечити підвищення ефективності управління, гнучкість у прийнятті рішень та адаптацію до змін зовнішнього середовища. У сукупності ці підходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Розглянемо та охарактеризуємо їх детальніше (табл.1.3). Аналіз основних теоретичних підходів до реінжинірингу організаційної структури підприємства свідчить про їх різноплановість і взаємодоповнюваність. Кожен із підходів акцентує увагу на окремих аспектах трансформації: процесний - на оптимізації бізнес-процесів, системний - на цілісності організації, ситуаційний - на адаптації до змін середовища, а інноваційний - на впровадженні сучасних технологій. Це дозволяє підприємствам обирати найбільш релевантні інструменти залежно від стратегічних цілей.

Таблиця 1.3 Основні теоретичні підходи до реінжинірингу

Підхід	Сутність	Основні характеристики	Переваги	Недоліки
Процесний	Орієнтація на бізнес-процеси замість функцій	Горизонтальна структура, міжфункціональна взаємодія	Підвищення ефективності, скорочення часу	Складність впровадження
Системний	Підприємство як цілісна система	Взаємозв'язок усіх елементів структури	Комплексність змін	Високі вимоги до аналізу
Ситуаційний	Адаптація структури до умов середовища	Гнучкість, врахування зовнішніх факторів	Гнучкість управління	Відсутність універсальних рішень
Інноваційний	Орієнтація на впровадження нових технологій і підходів	Використання ІТ, цифровізація	Підвищення конкурентоспроможності	Потребує значних інвестицій

Джерело: [14]

Водночас жоден із підходів не є універсальним, що обумовлює необхідність їх комплексного використання. Поєднання різних теоретичних концепцій забезпечує більш глибоке розуміння внутрішніх процесів підприємства та сприяє формуванню ефективної організаційної структури. Особливо важливим є врахування специфіки галузі, масштабів діяльності та рівня розвитку підприємства.

Застосування зазначених підходів у практиці реінжинірингу дозволяє досягти суттєвих покращень у функціонуванні підприємства, зокрема підвищення продуктивності, скорочення витрат і прискорення прийняття управлінських рішень. Важливою перевагою є також зростання гнучкості організації, що дає змогу ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Основні принципи реінжинірингу бізнес-процесів полягають у створенні більш ефективних, адаптивних і змістовно інтегрованих процедур, спрямованих на покращення результатів роботи та оптимізацію ресурсів:

1. Об'єднання кількох окремих процедур у єдиний процес

(горизонтальне стиснення), що забезпечує багатофункціональність робочих місць і скорочення дублювання завдань.

2. Надання виконавцям повноважень для самостійного ухвалення рішень (вертикальне стискання), що сприяє підвищенню відповідальності та мотивації персоналу.

3. Виконання етапів процесу у природній послідовності з можливістю децентралізації, де кожен етап реалізується в найбільш доцільному місці.

4. Запровадження варіативності в роботі для кращої адаптації процесу до змін зовнішнього середовища.

5. Скорочення кількості перевірок та узгоджень, що забезпечує оперативність і зменшує бюрократичні затримки.

6. Уведення «уповноваженого менеджера» як єдиної точки контакту з клієнтом, покращуючи взаємодію із зовнішніми партнерами.

7. Застосування змішаного підходу централізованого і децентралізованого управління, що дозволяє делегувати повноваження відповідно до принципу «зверху вниз» [14].

Реінжиніринг бізнес-процесів вимагає комплексного підходу, високого рівня організації та готовності до змін. Однак його успішне проведення здатне забезпечити підприємству конкурентну перевагу та стати основою для подальшого розвитку на ринку.

Принципи контролю процесу - це основи, які визначають ефективність і надійність управління в організації (рис.1.2)[4, с. 416].

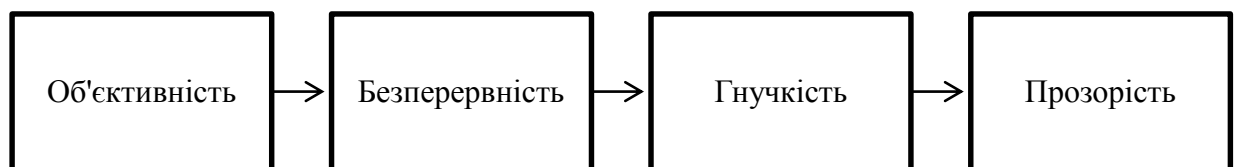


Рис. 1.2 Основні принципи контролю процесу

Джерело: [5, с. 464]

Об'єктивність означає, що оцінка ефективності повинна базуватися на фактах та даних, а не на суб'єктивних думках.

Безперервність є контроль повинен бути безперервним процесом, а не одноразовою дією.

Гнучкість означає, що система управління повинна адаптуватися до змін зовнішнього середовища і внутрішніх процесів організації.

Прозорість результатів контролю повинні бути доступні для всіх зацікавлених сторін, щоб забезпечити надійність процесу [5, с. 464].

Адміністративний вплив – це складна концепція, яка включає кілька факторів, що сприяють ефективному управлінню організацією.

Отже, успішний реінжиніринг організаційної структури можливий лише за умови системного підходу, стратегічного мислення керівництва та готовності до інновацій. Впровадження змін має супроводжуватися належним аналітичним обґрунтуванням, інвестиційною підтримкою та розвитком людського капіталу, що в сукупності забезпечує довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства.

Ефективність інноваційного управління значною мірою залежить від використання сучасних інструментів, які забезпечують планування, реалізацію та контроль інноваційних процесів на підприємстві. Такі інструменти дозволяють систематизувати управлінську діяльність, знизити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість прийняття рішень. Їх застосування сприяє не лише впровадженню інновацій, але й підвищенню загальної ефективності функціонування підприємства.

Таблиця 1.4. Основні інструменти інноваційного управління підприємством

Інструмент	Характеристика	Практичне застосування
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Визначення напрямів інноваційного розвитку
Бенчмаркінг	Порівняння діяльності з кращими практиками	Запозичення ефективних інноваційних рішень
Управління проектами	Планування та реалізація інноваційних проектів	Контроль термінів, ресурсів і результатів
Діджиталізація	Впровадження цифрових технологій	Автоматизація процесів і підвищення ефективності

Джерело сформовано автором

Отже, використання інструментів інноваційного управління є необхідною умовою успішного розвитку підприємства в сучасних умовах. Кожен із наведених інструментів виконує окрему функцію, але разом вони формують єдину систему підтримки інноваційної діяльності. Їх застосування дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін, підвищувати ефективність роботи та впроваджувати нові ідеї. Крім того, правильний вибір і поєднання цих інструментів сприяє досягненню стратегічних цілей і забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

1.3. Методичні засади оцінювання впливу реінжинірингу на ефективність інноваційного управління та сталий розвиток підприємства

Інноваційний розвиток підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та стійкості в умовах швидких змін на ринку. Ефективність інноваційного розвитку підприємства є ключовим показником його здатності залишатися конкурентоспроможним та пристосовуватися до змін на ринку.

Методичні засади такого оцінювання передбачають використання системи показників, які відображають економічні, соціальні та екологічні результати діяльності підприємства. Важливим є комплексний підхід до оцінювання, що дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні зміни. Крім того, оцінювання має бути регулярним і базуватися на достовірній інформаційній базі. З метою систематизації підходів до оцінювання впливу реінжинірингу доцільно розглянути основні групи показників, які дозволяють комплексно оцінити ефективність змін у контексті інноваційного управління та сталого розвитку підприємства. Отже, оцінювання впливу реінжинірингу на діяльність підприємства є важливим етапом управління його розвитком. Воно дозволяє визначити, наскільки ефективно впроваджені зміни сприяють досягненню поставлених цілей.

Таблиця 1.4 Система показників оцінювання впливу реінжинірингу

Група показників	Показник	Сутність оцінювання	Очікуваний ефект
Економічні	Рентабельність	Оцінка ефективності використання ресурсів	Зростання прибутковості
	Собівартість продукції	Визначення рівня витрат	Зниження витрат
	Продуктивність праці	Вимір ефективності роботи персоналу	Підвищення ефективності
Інноваційні	Кількість впроваджених інновацій	Оцінка активності інноваційної діяльності	Зростання інноваційного потенціалу
	Частка нової продукції	Визначення рівня оновлення асортименту	Підвищення конкурентоспроможності
Організаційні	Швидкість прийняття рішень	Оцінка гнучкості управління	Скорочення часу управління
	Рівень децентралізації	Визначення розподілу повноважень	Підвищення оперативності
Соціальні	Задоволеність персоналу	Оцінка умов праці та мотивації	Зростання продуктивності
	Рівень кваліфікації працівників	Визначення професійного розвитку	Підвищення якості роботи
Екологічні	Рівень викидів	Оцінка впливу на довкілля	Зменшення негативного впливу
	Енергоефективність	Оцінка використання енергоресурсів	Раціоналізація ресурсів

Джерело: [11]

Комплексний підхід до оцінювання забезпечує врахування різних аспектів діяльності підприємства, зокрема економічних, інноваційних, організаційних, соціальних та екологічних. Це дозволяє отримати повну картину результатів реінжинірингу та виявити як позитивні, так і проблемні моменти.

Застосування системи показників сприяє підвищенню об'єктивності оцінювання та створює основу для порівняння результатів у динаміці. Це особливо важливо для прийняття стратегічних рішень і коригування

напрямів розвитку підприємства [11].

Важливим є те, що оцінювання дозволяє визначити рівень ефективності інноваційного управління та його вплив на загальну результативність діяльності підприємства. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень.

Крім того, врахування показників сталого розвитку забезпечує баланс між економічними результатами, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Такий підхід відповідає сучасним вимогам ведення бізнесу.

Отримані результати оцінювання можуть бути використані для вдосконалення організаційної структури та оптимізації бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню гнучкості підприємства.

Важливим аспектом оцінювання є можливість виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Завдяки системному аналізу показників керівництво отримує інформацію про слабкі місця в організаційній структурі та бізнес-процесах. Це дозволяє своєчасно впроваджувати коригувальні заходи та підвищувати результативність управління.

Особливу увагу слід приділяти взаємозв'язку між інноваційними та економічними показниками, оскільки саме інновації часто виступають драйвером зростання прибутковості підприємства. Оцінювання дає змогу визначити, наскільки інноваційні зміни є доцільними та ефективними в конкретних умовах господарювання.

Крім того, важливим є врахування людського фактору, оскільки успішність реінжинірингу значною мірою залежить від персоналу. Рівень задоволеності працівників, їх мотивація та професійний розвиток безпосередньо впливають на результати впровадження змін. Тому соціальні показники мають важливе значення у загальній системі оцінювання.

Не менш значущим є екологічний аспект, який у сучасних умовах набуває все більшої актуальності. Підприємства повинні не лише досягати

економічних результатів, але й мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Оцінювання екологічних показників дозволяє забезпечити відповідність діяльності підприємства принципам сталого розвитку.

Варто зазначити, що ефективне оцінювання впливу реінжинірингу потребує використання сучасних аналітичних методів і інформаційних технологій. Це дозволяє підвищити точність розрахунків, скоротити час обробки даних та забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень.

Також важливою умовою є регулярність проведення оцінювання, що дає змогу відстежувати динаміку змін і своєчасно реагувати на можливі відхилення від запланованих результатів. Це підвищує керованість процесами розвитку підприємства [13].

У контексті стратегічного управління результати оцінювання можуть бути використані для формування нових напрямів розвитку та вдосконалення існуючих підходів до управління. Це сприяє підвищенню гнучкості підприємства та його здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, розширений підхід до оцінювання впливу реінжинірингу дозволяє не лише оцінити результати змін, але й сформувати основу для подальшого розвитку підприємства. Комплексність, системність і регулярність оцінювання є ключовими умовами забезпечення ефективного інноваційного управління та досягнення сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено основи інноваційного управління підприємством у контексті сталого розвитку. Виявлено, що інноваційне управління є ключовим елементом сучасного менеджменту, сприяючи

адаптації до змін, підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку підприємств через впровадження нововведень. Підкреслено важливість інновацій для збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей. Використання інновацій дозволяє оптимізувати ресурси, скоротити витрати та покращити якість продукції чи послуг, що позитивно впливає на загальну ефективність. Розглянуто підходи до реінжинірингу організаційних структур, зокрема процесний, системний, ситуаційний та інноваційний, які забезпечують кардинальне вдосконалення діяльності.

Реінжиніринг бізнес-процесів сприяє переходу до адаптивних структур управління, орієнтованих як на потреби клієнтів, так і на досягнуті результати. У роботі стверджується, що реінжиніринг призводить до вдосконалення управлінських процесів, пришвидшує прийняття рішень та покращує міжвідомчу комунікацію. Як наслідок, він сприяє створенню середовища, що сприяє інноваційному зростанню, та зміцнює конкурентні переваги компанії. Розглянуто методологію оцінки впливу реінжинірингу на ефективність управління та сталий розвиток, використовуючи комплексний набір економічних, інноваційних, соціальних та екологічних показників. Ця стратегія дозволяє провести цілісну оцінку корпоративної діяльності, визначити проблемні області та шляхи вдосконалення стратегій розвитку. Теоретично встановлено, що впровадження інноваційно-орієнтованого управління та реінжиніринг організаційних структур сприяють підвищенню ефективності бізнесу та покращенню адаптивності в сучасному комерційному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ТА СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «Промавтоматика» (код ЄДРПОУ 34849153) є діючим суб'єктом господарювання, офіційно зареєстрованим 19 січня 2007 року в місті Вінниця, Вінницька область. Організаційно-правова форма компанії – товариство з обмеженою відповідальністю, а його статутний капітал складає 1 390 000,00 грн. Ключовим видом економічної діяльності підприємства згідно з КВЕД визначено код 27.90, що охоплює «Виробництво іншого електричного устаткування».

На сьогодні ТОВ «Промавтоматика» зарекомендувало себе як сучасна прогресивна компанія, яка успішно працює в галузі промислової автоматизації та пропонує широкий спектр інженерних рішень. Організація спеціалізується на створенні і інтеграції автоматизованих систем управління технологічними процесами, які знаходять застосування на підприємствах з різних секторів економіки. Основна мета діяльності компанії полягає у наданні клієнтам високоякісних і ефективних рішень для автоматизації виробничих процесів. Завдяки таким підходам підприємство сприяє значному зростанню продуктивності, оптимізації витрат і покращенню якості кінцевої продукції на підприємствах-замовниках. Під час виконання своїх завдань ТОВ «Промавтоматика» широко застосовує передові технології та сучасне обладнання, яке повністю відповідає актуальним вимогам і динамічно змінюваним стандартам ринку. Компанія активно підтримує впровадження новаторських ідей і уважно слідкує за появою нових технологічних рішень у сфері автоматизації, прагнучи постійно вдосконалювати свою діяльність. Не менш важливим фактором успіху підприємства є його команда досвідчених професіоналів. Кваліфікований

персонал, який має відповідну освіту та практичний досвід роботи, відіграє ключову роль у реалізації поставлених завдань і забезпеченні високої якості послуг, які надає компанія.

Підприємство також займається технічним обслуговуванням та супроводом впроваджених систем. Це забезпечує їх безперебійну роботу та довготривалу ефективність використання.

Клієнтами ТОВ «Промавтоматика» є промислові підприємства, які потребують автоматизації виробничих процесів. Завдяки цьому компанія має стабільний попит на свої послуги та розширює ринки збуту.

Діяльність підприємства спрямована на постійний розвиток і вдосконалення. Воно адаптується до змін ринку та впроваджує нові підходи до управління і виробництва.

В таблиці 2.1 наведемо загальну характеристику підприємства.

Таблиця 2.1 Загальна характеристика підприємства

Показник	Дані підприємства
Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»
Код ЄДРПОУ	34849153
Дата реєстрації	19.01.2007 р.
Статутний капітал	1 390 000,00 грн
Організаційно-правова форма	ТОВ (товариство з обмеженою відповідальністю)
Юридична адреса	Україна, Вінницька обл., м. Вінниця, вул. Хмельницьке шосе, буд. 9
Керівник / Уповноважена особа	Ганчук Михайло Дмитрович
Основний вид діяльності (КВЕД)	27.90 – Виробництво іншого електричного устаткування

Джерело сформовано автором

Підприємство ТОВ «Промавтоматика» створено на базі приватної ініціативи, обрано форму ТОВ з метою обмеження відповідальності засновників та забезпечення гнучкості управлінських рішень. Статутний капітал на рівні 1,39 млн грн свідчить про середній рівень стартового фінансування. Локація в місті Вінниці забезпечує підприємству доступ до виробничих, інженерних і транспортних ресурсів регіону. Основний вид

діяльності – виробництво електричного устаткування – відображає орієнтацію на сектор промислового виробництва з високою технологічною складовою.

Товариство має широкий спектр видів діяльності, що виходять за межі лише виробництва устаткування. Зокрема, монтажні роботи та оптова торгівля вказують на комплексність операційної структури: від розробки-виробництва до монтажу та постачання клієнтам. Акцент на виробництві електронних компонентів і контрольної апаратури свідчить про технологічну спрямованість підприємства.

Наявність дослідно-тестувальних послуг (71.20) підкреслює орієнтацію на якість та інноваційність. Така багатoproфільність робить підприємство більш гнучким у реагуванні на ринкові вимоги, але одночасно потребує ефективної координації видів діяльності та оптимізації ресурсів.

Сьогодні компанія «ПромАвтоматика Вінниця» займає провідні позиції у Вінницькому регіоні в галузі автоматизації.

Організація спеціалізується на розробці та виробництві під замовлення різноманітних систем управління для автоматичних установок, щитів управління вентиляцією та кондиціонуванням, щитів обліку, систем АСКОЕ, розподільних і керуючих шаф, ввідно-розподільних конструкцій, мікропроцесорних реле, а також світлодіодних консольних світильників для зовнішнього освітлення. До основних переваг компанії належать: - висока кваліфікація фахівців - ретельно підібрані оптимальні рішення - індивідуальний підхід до кожного замовника - використання сучасного обладнання та програмного забезпечення - інноваційні рішення для освітлення провулків, вулиць, доріг і автострад Протягом понад восьми років підприємство успішно займається розробкою та виробництвом енергоощадних світлодіодних світильників. Їхня ключова особливість - герметичний корпус із високим рівнем захисту від зовнішніх впливів, що забезпечує надійність і довговічність продукції.

Для виготовлення корпусів використовується анодований алюміній,

завдяки чому забезпечується надійність і тривалий термін експлуатації виробів. ТОВ «Промавтоматика» тісно співпрацює з представниками енергетичної, харчової, машинобудівної та хімічної галузей. Завдяки високому рівню професійної компетенції персоналу, сучасному обладнанню та впровадженню інноваційних рішень компанія стабільно утримує позиції на ринку промислової автоматизації в Україні.

В таблиці 2.2 охарактеризуємо основні фінансово-економічні показники.

Таблиця 2.2 Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Промавтоматика» за 2022–2024 роки

Показник	Одиниця виміру	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2023/2022	Відносне відхилення, % (2023/2022)	Абсолютне відхилення 2024/2023	Відносне відхилення 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	130255	393824	713052	+263569	+202,3	+319228	+81,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн	110530	295846	499788	+185316	+167,7	+203942	+68,9
Валовий прибуток	тис. грн	19725	97978	213264	+78253	+396,7	+115286	+117,7
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	2729	53867	119654	+51138	+1873,9	+65787	+122,1
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	тис. грн	2165	53381	118745	+51216	+2365,6	+65364	+122,4
Чистий прибуток	тис. грн	1771	43631	97362	+41860	+2363,6	+53731	+123,1
Власний капітал	тис. грн	10702	54331	149942	+43629	+407,7	+95611	+176,0
Активи	тис. грн	84005	135165	290569	+51160	+60,9	+155404	+115,0
Поточні зобов'язання	тис. грн	73303	80834	137407	+7531	+10,3	+56573	+70,0
Рентабельність продажів	%	1,36	11,1	13,65	+9,74	+716,2	+2,55	+23,0

Джерело сформовано автором

Товариство з обмеженою відповідальністю «Промавтоматика» демонструє позитивну динаміку зростання основних фінансово-економічних показників упродовж 2022–2024 років. У 2023 році порівняно з 2022 роком чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 263 569 тис. грн., або на 202,3%, а у 2024 році порівняно з 2023 роком – ще на 319 228 тис. грн., або на 81,1%. Загалом за період 2022–2024 років чистий дохід підприємства зріс на 582 797 тис. грн., або на 447,6%, і у 2024 році досягнув 713 052 тис. грн. Разом із цим суттєво зросла і собівартість реалізованої продукції: у 2023 році її приріст становив 185 316 тис. грн. (+167,7%), а у 2024 році – 203 942 тис. грн. (+68,9%). Загальне збільшення собівартості за аналізований період становило 389 258 тис. грн., або 352,1%.

Водночас темпи приросту валового прибутку перевищували темпи зростання витрат. Так, у 2023 році валовий прибуток підприємства збільшився на 78 253 тис. грн., що становить приріст на 396,7%, а у 2024 році – ще на 115 286 тис. грн., або на 117,7%. У цілому за 2022–2024 роки валовий прибуток зріс на 193 539 тис. грн., або на 981,2%. Ще більш вагомим досягненням є зростання фінансового результату від операційної діяльності: у 2023 році він зріс на 51 138 тис. грн. (+1 873,9%), а у 2024 році – на 65 787 тис. грн. (+122,1%). Загальний приріст показника за аналізований період склав 116 925 тис. грн., або 4 284,3%. Покращення цього показника свідчить про підвищення ефективності управління операційною діяльністю підприємства та вдосконалення ключових бізнес-процесів.

Не менш позитивною є динаміка чистого прибутку підприємства. У 2023 році порівняно з 2022 роком чистий прибуток зріс на 41 860 тис. грн., або на 2 363,6%, а у 2024 році – ще на 53 731 тис. грн., або на 123,1%. Загалом за період 2022–2024 років чистий прибуток збільшився на 95 591 тис. грн., або на 5 398,5%, досягнувши 97 362 тис. грн. Показник рентабельності продажів також зазнав суттєвих змін: у 2023 році порівняно з 2022 роком він зріс на 9,74 в.п., а у 2024 році порівняно з 2023 роком – ще на

2,55 в.п. Загалом рентабельність продажів збільшилася з 1,36% у 2022 році до 13,65% у 2024 році, що свідчить про значне підвищення ефективності діяльності підприємства та покращення рівня прибутковості реалізації продукції.

Чимало важливих змін відбулося і в структурі активів та капіталу підприємства. Зокрема, у 2023 році активи компанії зросли на 51 160 тис. грн., або на 60,9%, а у 2024 році – ще на 155 404 тис. грн., або на 115,0%. Загалом приріст активів за аналізований період становив 206 564 тис. грн., або 245,9%. Одночасно власний капітал підприємства у 2023 році збільшився на 43 629 тис. грн. (+407,7%), а у 2024 році – на 95 611 тис. грн. (+176,0%). Загальний приріст власного капіталу за 2022–2024 роки становив 139 240 тис. грн., або 1 301,3%, що є підтвердженням зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня фінансової незалежності підприємства.

Разом із цим поточні зобов'язання підприємства також мали тенденцію до зростання. У 2023 році їх обсяг збільшився на 7 531 тис. грн., або на 10,3%, а у 2024 році – на 56 573 тис. грн., або на 70,0%. Загалом за період 2022–2024 років поточні зобов'язання зросли на 64 104 тис. грн., або на 87,5%. Це свідчить про збільшення обсягів залучених короткострокових ресурсів та необхідність ефективного управління борговим навантаженням для мінімізації фінансових ризиків у майбутньому.

Загалом результати аналізу показують високі темпи зростання доходів, прибутковості та фінансового потенціалу ТОВ «Промавтоматика», що свідчить про ефективне управління ресурсами, результативність обраної стратегії розвитку та здатність підприємства адаптуватися до сучасних умов господарювання.

2.2. Аналіз існуючої організаційної структури підприємства та ефективності її функціонування

Підприємство ТОВ «Промавтоматика» - це сучасна виробничо-комерційна компанія, що спеціалізується на розробці, впровадженні та обслуговуванні систем автоматизації, промислового електрообладнання, а також продажу відповідної продукції. Для забезпечення стабільного розвитку компанія має розгалужену організаційну структуру, що поєднує елементи лінійно-функціональної моделі управління.

Організаційна структура підприємства є багаторівневою та функціональною, що сприяє ефективному розподілу управлінських повноважень і відповідальності між підрозділами.

Аналіз діючої організаційної структури ТОВ «Промавтоматика» дає можливість оцінити особливості побудови системи управління на підприємстві, визначити її тип, виявити сильні сторони та можливі недоліки. На основі цього можна зробити висновок щодо ефективності взаємодії між структурними підрозділами та рівня централізації управління.

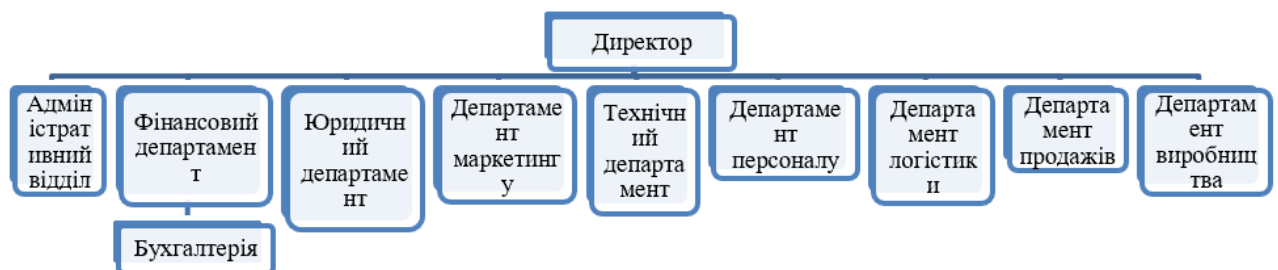


Рис. 2.2 Організаційна структура підприємства

Джерело сформовано автором

Діюча організаційна структура підприємства «Промавтоматика» є лінійно-функціональною. На чолі підприємства перебуває директор, якому безпосередньо підпорядковуються основні функціональні підрозділи.

На вищому рівні управління знаходиться керівництво підприємства,

яке відповідає за стратегічне планування, прийняття ключових управлінських рішень та загальну координацію діяльності. Саме цей рівень визначає основні напрями розвитку компанії та формує її довгострокову стратегію.

На середньому рівні функціонують керівники структурних підрозділів, які забезпечують реалізацію поставлених завдань і контроль за їх виконанням. До таких підрозділів зазвичай належать виробничі, комерційні, фінансові та технічні служби. Вони координують роботу підпорядкованих співробітників і забезпечують ефективну взаємодію між різними функціональними напрямками діяльності підприємства.

На нижчому рівні знаходяться безпосередні виконавці, які здійснюють виробничі, інженерні та комерційні операції. Саме на цьому рівні формується основний обсяг продукції та послуг підприємства. Ефективність їх роботи безпосередньо впливає на загальні результати діяльності компанії.

Аналіз організаційної структури підприємства свідчить про наявність чіткого розподілу функцій між підрозділами, що дозволяє уникати дублювання обов'язків та підвищує ефективність управління. Функціональний підхід сприяє спеціалізації працівників і підвищенню якості виконуваних робіт.

Водночас така структура має і певні недоліки. Зокрема, багаторівнева система управління може призводити до уповільнення процесу прийняття рішень, а також до зниження гнучкості підприємства в умовах швидких змін зовнішнього середовища. Крім того, можливе виникнення труднощів у координації між різними функціональними підрозділами.

Ефективність функціонування організаційної структури значною мірою залежить від рівня комунікації між підрозділами. У випадку недостатньої взаємодії можуть виникати затримки у виконанні завдань, що негативно впливає на загальну продуктивність підприємства. Тому важливим є впровадження сучасних засобів комунікації та управління інформацією.

Позитивною характеристикою структури підприємства є наявність чіткої системи підпорядкування, що забезпечує контроль за виконанням

завдань і дисципліну в колективі. Це сприяє стабільності роботи підприємства та підвищенню відповідальності працівників за результати своєї діяльності.

До складу структури входять:

- адміністративний відділ;
- фінансовий департамент, у підпорядкуванні якого знаходиться бухгалтерія;
- юридичний департамент;
- департамент з маркетингу;
- технічний департамент;
- департамент персоналу;
- департамент логістики;
- департамент продажів;
- департамент виробництва.

Така структура свідчить про чіткий розподіл управлінських функцій між окремими напрямками діяльності підприємства. Кожен департамент виконує спеціалізовані завдання у межах своєї компетенції, що сприяє професійному підходу до управління та підвищує ефективність роботи.

Разом з тим, структура є досить централізованою, оскільки ключові підрозділи підпорядковуються безпосередньо директору. Це забезпечує контроль з боку керівництва, однак може створювати значне навантаження на директора та уповільнювати процес ухвалення управлінських рішень у разі збільшення обсягів діяльності підприємства.

Розглянемо основні структурні підрозділи та їх функції ТОВ «Промавтоматика». Виходячи з огляду функціональних характеристик основних структурних підрозділів ТОВ «Промавтоматика», можна зробити висновок, що кожен підрозділ виконує чітко визначені завдання, які сприяють загальній ефективності роботи підприємства.

Адміністративний відділ відіграє ключову роль у координації діяльності всіх підрозділів та забезпеченні стратегічного управління. Його

діяльність спрямована на розробку планів розвитку компанії та контроль за їх реалізацією. Фінансовий департамент та бухгалтерія мають критичне значення для підтримки стабільності фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.3 Функціональні характеристики основних структурних підрозділів ТОВ «Промавтоматика»

Структурний підрозділ	Основні функції
Адміністративний відділ	Загальне управління підприємством, стратегічне планування, контроль виконання рішень.
Фінансовий департамент, бухгалтерія	Облік і звітність, фінансове планування, контроль витрат і доходів.
Юридичний департамент	Правовий супровід діяльності, договірна робота, захист прав підприємства.
Департамент персоналу	Добір, навчання, оцінювання персоналу, розвиток корпоративної культури.
Технічний департамент	Впровадження нових технологій, контроль технічних процесів, охорона праці.
Департамент продажів	Організація оптових, корпоративних та роздрібних продажів, робота з клієнтами.
Департамент логістики	Планування закупівель, транспортування, складське зберігання продукції.
Департамент маркетингу	Аналіз ринку, просування бренду, рекламна діяльність.
Департамент виробництва	Розробка, виготовлення та випробування обладнання.
Департамент послуг	Монтаж, сервісне обслуговування, енергоаудит, технічна підтримка клієнтів.

Джерело сформовано автором

Департаменти продажів та логістики активно працюють над організацією збуту продукції та забезпеченням її своєчасного постачання клієнтам. Їхня діяльність орієнтована на задоволення потреб партнерів і споживачів, а також на ефективну логістику. Робота департаменту маркетингу націлена на вивчення ринку, побудову привабливого іміджу бренду та проведення рекламних кампаній, що дозволяє зміцнювати позиції компанії серед конкурентів і залучати нових клієнтів.

Департамент виробництва займається розробкою й створенням високоякісного обладнання та його подальшим тестуванням, що є основою її конкурентоздатності. Департамент послуг орієнтований на подальшу підтримку клієнтів у вигляді монтажу, сервісного обслуговування, технічної

підтримки й консультацій, забезпечуючи високий рівень довіри до компанії.

Злагоджена робота всіх структурних підрозділів ТОВ «Промавтоматика» забезпечує ефективне функціонування підприємства. Кожен департамент виконує свої специфічні функції, спрямовані на досягнення стратегічних цілей, що дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність на ринку й задовольняти потреби клієнтів.

Організаційна структура управління ТОВ «Промавтоматика» має кілька переваг, серед яких чітка централізація управлінських функцій, ясність у розподілі обов'язків та ефективна координація. Централізація дозволяє директору зберігати контроль над усіма основними підрозділами, що сприяє єдності в управлінні та оперативному прийнятті рішень. Також, функціональна структура забезпечує спеціалізацію та оптимізацію ресурсів, дозволяючи кожному департаменту зосередитися на виконанні своїх завдань, що підвищує ефективність роботи підприємства.

ТОВ «Промавтоматика» демонструє прагнення до системної організації управлінської діяльності, що особливо важливо для функціонування компанії в рамках її лінійно-функціональної структури. Для забезпечення чіткості процесів та виконання поставлених задач було розроблено низку нормативних і регламентуючих документів, які врегульовують основні аспекти взаємодії між підрозділами і визначають обов'язки та повноваження керівників, а також підкреслюють роль першого керівника та його представників. Однією з переваг такої структури є налагоджений механізм управлінських стандартів, завдяки якому між відомчими одиницями організовується ефективний інформаційний потік.

Важливе місце займає децентралізація оперативного управління виробничими процесами, що дозволяє оптимізувати роботу різних підрозділів і уникати хаосу в реалізації задач. Однак не можна оминути увагою й певні недоліки. Одним із ключових викликів є навантаження на директора, адже всі департаменти звітують йому безпосередньо. Така система може стримувати оперативність прийняття стратегічних чи

тактичних рішень. Крім того, через надмірну централізацію управління компанії складніше адаптуватися до швидких змін ринкової ситуації, що ставить під загрозу її гнучкість. Додатково обмеження автономії окремих відділів може послабити ініціативність і мотивацію працівників.

Ще одна проблема - це дублювання функцій між департаментами, яке створює ризик нераціонального використання ресурсів. Попри ці труднощі, аналіз організаційної структури підприємства демонструє позитивні тенденції у його діяльності. Управлінські процеси показують покращення за ключовими напрямками, серед яких ефективніше використання робочого часу, чітка регламентація праці, грамотне планування і підвищена якість виконуваних робіт. Суттєвий внесок у продуктивність мають сучасні досягнення, включаючи автоматизацію бізнес-процесів та впровадження оргтехніки. До того ж підвищення кваліфікації персоналу та впровадження інноваційних технологій дозволяють підприємству забезпечувати стабільне зростання продуктивності й ефективніше управляти процесами. Таким чином, ТОВ «Промавтоматика» демонструє потенціал до подальшого розвитку за умови усунення недоліків лінійно-функціонального управління та підвищення динамічності в адаптації до мінливих ринкових умов.

Для оцінки економічної ефективності організаційної структури управління (ОСУ) ТОВ «Промавтоматика» доцільно здійснити аналіз динаміки ключових показників за період з 2022 по 2024 роки. Нижче наведено таблицю, яка демонструє зміни основних показників ефективності управлінської системи підприємства.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Промавтоматика» показав, що підприємство має ефективну систему управління, побудовану на основі лінійно-функціональної моделі. Ця структура дозволяє чітко розподіляти обов'язки та відповідальність між підрозділами, що сприяє досягненню високої ефективності в їх роботі. Централізація управління на рівні директора забезпечує стратегічну єдність і високий рівень контролю над діяльністю підприємства, але водночас може призводити до певних

обмежень у гнучкості прийняття рішень.

Таблиця 2.4 Показники ефективності організаційної структури управління в ТОВ «Промавтоматика»

Показники	Роки		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт використання робочого часу	0,68	0,72	0,74
Коефіцієнт регламентації праці в управлінні	0,80	0,85	0,88
Коефіцієнт плановості та якості роботи	0,89	0,92	0,94
Коефіцієнт організації робочих місць	0,75	0,80	0,83
Коефіцієнт застосування засобів оргтехніки	0,72	0,74	0,80
Коефіцієнт стабільності управлінських кадрів	0,91	0,95	0,97
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,88	0,94	0,98
Інтегрований коефіцієнт організації управлінської праці	0,75	0,83	0,89

Джерело сформовано автором

Динаміка ключових показників ефективності управління за період з 2022 по 2024 роки вказує на позитивні зміни в діяльності підприємства. Зростання показників, таких як коефіцієнт використання робочого часу, регламентація праці, плановість та якість роботи, а також підвищення коефіцієнта стабільності управлінських кадрів, свідчить про покращення ефективності управлінських процесів і зростання продуктивності праці. Впровадження нових технологій та підвищення кваліфікації персоналу сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, організаційна структура ТОВ «Промавтоматика» є ефективною для забезпечення функціонування підприємства в умовах сучасного ринку. Проте для подальшого розвитку та підвищення гнучкості управлінських процесів варто розглянути можливість оптимізації структури, зокрема шляхом делегування повноважень на середній рівень управління. Це дозволить покращити оперативність ухвалення рішень і підвищити ефективність в умовах швидких змін на ринку.

2.3. Діагностика рівня інноваційного розвитку та оцінювання ефективності системи управління в контексті сталого розвитку

ТОВ «Промавтоматика», як підприємство, яке прагне досягти високої ефективності в управлінні і розвитку, повинно постійно адаптувати свою стратегію та організаційну структуру до нових вимог, зокрема в контексті інноваційного розвитку та сталого управління. Інновації стали ключовими факторами для забезпечення конкурентоспроможності на ринку, а сталий розвиток - основою для довгострокової стабільності та розвитку підприємства.

Підприємство працює у сфері виробництва електричного устаткування, промислової автоматизації, шаф керування, систем обліку, мікропроцесорних реле та світлодіодних рішень. Тому його інноваційний розвиток безпосередньо пов'язаний із швидкістю розроблення технічних рішень, якістю проектування, координацією виробництва, монтажу та сервісного супроводу.

За даними фінансово-економічної характеристики, у 2022-2024 роках підприємство суттєво наростило масштаб діяльності: чистий дохід збільшився з 130255 тис. грн у 2022 році до 713052 тис. грн у 2024 році, тобто на 582797 тис. грн, або у 5,47 рази. Чистий прибуток за цей самий період зріс з 1771 тис. грн до 97362 тис. грн. Така динаміка підтверджує не лише ринкове зростання, а й підвищення спроможності підприємства виконувати більший обсяг технічно складних робіт. Водночас швидке зростання обсягів продажу створює додаткове навантаження на лінійно-функціональну структуру управління, оскільки погодження технічних, виробничих, закупівельних і сервісних питань відбувається через окремі функціональні підрозділи.

Для оцінювання інноваційно-управлінського розвитку ТОВ «Промавтоматика» доцільно проаналізувати не лише загальні фінансові результати, а й показники, які відображають здатність підприємства

нарощувати ефективність управління, прибутковість та фінансову стійкість. Узагальнені показники інноваційно-управлінського розвитку ТОВ «Промавтоматика» за 2022–2024 роки наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 Динаміка фінансово-економічних показників інноваційно-управлінського розвитку ТОВ «Промавтоматика» у 2022–2024 роках

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Зміна 2024/2022
Чистий дохід, тис. грн	130255	393824	713052	+582797
Валовий прибуток, тис. грн	19725	97978	213264	+193539
Чистий прибуток, тис. грн	1771	43631	97362	+95591
Валова маржа, %	15,14	24,88	29,91	+14,77
Чиста рентабельність продажів, %	1,36	11,08	13,65	+12,29
Активи, тис. грн	84005	135165	290569	+206564
Коефіцієнт автономії, %	12,74	40,20	51,60	+38,86

Джерело сформовано автором

Аналіз показників свідчить про суттєве посилення фінансової та управлінської основи інноваційного розвитку ТОВ «Промавтоматика» у 2022–2024 роках. Чистий дохід підприємства зріс із 130255 тис. грн у 2022 році до 713052 тис. грн у 2024 році, тобто на 582797 тис. грн. Це означає, що підприємство не лише розширило обсяги діяльності, а й змогло ефективніше реалізовувати продукцію та послуги, пов'язані з виробництвом електричного устаткування й автоматизацією.

Позитивним є те, що зростання доходів супроводжувалося значним підвищенням прибутковості. Валовий прибуток збільшився на 193539 тис. грн, а чистий прибуток - на 95591 тис. грн. Така динаміка свідчить про покращення результативності операційної діяльності, більш раціональне

використання ресурсів і підвищення ефективності управління витратами. Для інноваційного розвитку це є важливим, оскільки прибуток формує внутрішнє джерело фінансування модернізації, цифровізації, оновлення обладнання та впровадження нових управлінських рішень.

Окремо варто відзначити зростання валової маржі з 15,14% до 29,91% та чистої рентабельності продажів з 1,36% до 13,65%. Це означає, що підприємство стало отримувати більший фінансовий результат з кожної гривні реалізованої продукції. Такий результат може свідчити про підвищення якості управлінських рішень, оптимізацію виробничих процесів, кращу організацію роботи з клієнтами та поступовий перехід до більш ефективної моделі діяльності.

Зростання активів із 84005 тис. грн до 290569 тис. грн показує розширення ресурсної бази підприємства. Це створює передумови для подальшого інноваційного розвитку, оскільки підприємство має більше можливостей для інвестування в технічне переоснащення, автоматизацію управлінських процесів, розвиток персоналу та впровадження сучасних цифрових інструментів. Водночас підвищення коефіцієнта автономії з 12,74% до 51,60% свідчить про суттєве зміцнення фінансової незалежності підприємства та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Отже, наведені показники підтверджують, що у 2022–2024 роках ТОВ «Промавтоматика» сформувало достатньо сильну фінансову базу для реалізації інноваційних змін. Зростання доходів, прибутковості, активів і фінансової автономії позитивно впливає на здатність підприємства впроваджувати реінжиніринг організаційної структури, модернізувати управлінські процеси та забезпечувати сталий розвиток. Водночас швидке зростання масштабів діяльності потребує вдосконалення системи управління, оскільки без оновлення організаційної структури може виникати перевантаження керівництва, затримка управлінських рішень і зниження гнучкості підприємства.

Розглянемо вплив окремих фінансово-економічних факторів на

інноваційний розвиток ТОВ «Промавтоматика». Такий підхід дає змогу визначити, які саме показники формують основу для оновлення управлінських процесів, впровадження цифрових інструментів і подальшого реінжинірингу організаційної структури. Узагальнену характеристику впливу зазначених факторів наведено в таблиці.

Таблиця 2.6 – Управлінська інтерпретація фінансово-економічних показників ТОВ «Промавтоматика» в контексті інноваційного розвитку

Показник	Управлінська інтерпретація
Чистий дохід, тис. грн	Збільшення обсягів реалізації свідчить про розширення портфеля замовлень, що потребує чіткішої координації виробничих, інженерних і комерційних процесів
Валовий прибуток, тис. грн	Зростання показника відображає підвищення результативності виробничо-інжинірингової діяльності та кращу здатність підприємства формувати додану вартість
Чистий прибуток, тис. грн	Збільшення чистого прибутку створює внутрішнє фінансове джерело для цифровізації, модернізації управління та впровадження реінжинірингових змін
Валова маржа, %	Підвищення маржі вказує на покращення співвідношення між ціною реалізації, собівартістю та технічною складністю виконуваних замовлень
Чиста рентабельність продажів, %	Зростання рентабельності підтверджує підвищення ефективності операційного управління та кращий контроль витрат
Активи, тис. грн	Збільшення активів свідчить про розширення ресурсної бази підприємства, що створює можливості для технічного оновлення та розвитку інноваційних напрямів
Коефіцієнт автономії, %	Підвищення коефіцієнта демонструє зміцнення фінансової незалежності підприємства та зменшення залежності від зовнішнього фінансування

Джерело сформоване автором

Отже, наведені показники мають безпосередній вплив на інноваційний розвиток ТОВ «Промавтоматика». Зростання чистого доходу та прибутку свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, але водночас посилює потребу в оновленні системи управління. За умов збільшення кількості замовлень, технічних проєктів і виробничих завдань традиційна лінійно-функціональна структура може ставати недостатньо гнучкою, оскільки зростає навантаження на керівників і уповільнюється обмін інформацією між підрозділами.

Підвищення валової маржі та чистої рентабельності продажів показує,

що підприємство має потенціал для реалізації більш складних і прибуткових інженерних рішень. Це позитивно впливає на інноваційний розвиток, адже дає змогу спрямовувати частину фінансового результату на автоматизацію управління, впровадження цифрових інструментів, навчання персоналу та вдосконалення бізнес-процесів. Водночас для збереження такої динаміки підприємству необхідно не лише нарощувати обсяги діяльності, а й підвищувати якість управлінської координації.

Зростання активів і коефіцієнта автономії свідчить про посилення ресурсної та фінансової стійкості ТОВ «Промавтоматика». Це формує передумови для впровадження реінжинірингу організаційної структури без критичного збільшення фінансових ризиків. Таким чином, підприємство має достатню економічну базу для переходу до більш гнучкої, проєктно-процесної моделі управління, яка дозволить швидше опрацьовувати замовлення, краще координувати роботу підрозділів і посилити інноваційну спрямованість розвитку.

Для ТОВ «Промавтоматика» рівень інноваційного розвитку можна оцінити як середній із тенденцією до зростання, що зумовлено поступовим впровадженням сучасних технологій автоматизації та цифрових рішень у виробничі процеси. Підприємство використовує елементи інноваційного управління, зокрема програмні засоби для проєктування, обліку та контролю виробничих операцій, однак рівень їх інтеграції залишається частково обмеженим.

Для більш наочного відображення впливу виявлених управлінських проблем на інноваційний розвиток ТОВ «Промавтоматика» доцільно використати бальну оцінку. Оцінювання проведено за шкалою від 1 до 5, де 1 бал означає мінімальний вплив проблеми, а 5 балів - найбільш суттєвий вплив на здатність підприємства впроваджувати інновації, координувати проєкти та забезпечувати сталий розвиток. Такий підхід дозволяє визначити, які саме проблеми є найбільш критичними та потребують першочергового управлінського реагування.



Рис. 2.2 Оцінка впливу проблем чинної системи управління ТОВ

«Промавтоматика» на інноваційний розвиток

Джерело сформовано автором

За результатами бальної оцінки найбільший вплив на інноваційний розвиток ТОВ «Промавтоматика» мають високе зростання обсягу реалізації та складність продукції підприємства, які отримали по 5 балів. Це пояснюється тим, що збільшення кількості замовлень і технічна складність продукції потребують швидкої координації між підрозділами, якісного проєктного супроводу та оперативного обміну інформацією. Лінійно-функціональна структура, недостатня цифрова інтеграція процесів і відсутність формалізованого центру інновацій отримали по 4 бали, що також свідчить про їх суттєвий вплив на ефективність управління. Отже, підприємству доцільно першочергово впроваджувати процесно-проєктну модель управління, цифрові інструменти координації та окремий центр розвитку інноваційних рішень.

Аналіз системи управління свідчить про переважання лінійно-функціональної структури, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків, але водночас може знижувати гнучкість та уповільнювати прийняття управлінських рішень. Відсутність повної автоматизації управлінських процесів призводить до підвищення трудомісткості виконання окремих функцій та дублювання операцій.

Кадровий потенціал підприємства є достатньо високим, однак потребує подальшого розвитку через системне навчання та підвищення кваліфікації персоналу у сфері сучасних технологій та інноваційного менеджменту. Це є важливим фактором підвищення загального рівня інноваційного розвитку підприємства.

Оцінка ефективності системи управління показує, що підприємство має потенціал до підвищення результативності за рахунок оптимізації організаційної структури, впровадження цифрових інструментів та удосконалення бізнес-процесів. Загалом, рівень інноваційного розвитку ТОВ «Промавтоматика» потребує подальшого вдосконалення для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на ринку

Таблиця 2.7 Індикатори рівня інноваційного розвитку ТОВ «Промавтоматика» (в тис.грн)

Показник	2022	2023	2024
Інвестиції в НДДКР	5200	6300	7500
Кількість впроваджених інноваційних технологій	3	5	7
Частка нових продуктів у загальному обсязі виробництва	10%	12%	15%
Відсоток співробітників, що працюють у R&D від загальної кількості	5%	7%	8%

Джерело сформовано автором

Аналізуючи індикатори рівня інноваційного розвитку ТОВ «Промавтоматика», можна зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку в сфері інновацій та науково-дослідницької діяльності. Зростання інвестицій у НДДКР з 5200 тис. грн у 2022 році до 7500 тис. грн у 2024 році підтверджує стратегічний орієнтований підхід компанії до розвитку нових технологій, що є важливим фактором для підвищення її конкурентоспроможності на ринку.

Кількість впроваджених інноваційних технологій збільшилася з 3 у 2022 році до 7 у 2024 році, що свідчить про активне оновлення

технологічного процесу на підприємстві та значну увагу до інноваційних рішень.

Зростання частки нових продуктів у загальному обсязі виробництва з 10% у 2022 році до 15% у 2024 році вказує на позитивний ефект від впровадження інновацій у виробничі процеси, що дозволяє розширювати асортимент продукції та задовольняти потреби ринку.

Відсоток співробітників, що працюють у R&D, також зростає, що демонструє нарощування інтелектуального потенціалу підприємства. Цей показник з 5% у 2022 році до 8% у 2024 році вказує на важливість науково-дослідницької роботи для компанії та підтримку її інноваційної стратегії.

Отже, ТОВ «Промавтоматика» активно інвестує в інноваційний розвиток, що позитивно впливає на її технологічне оновлення, продуктивність та здатність адаптуватися до змінюваного ринку.

Для оцінки ефективності впровадження принципів сталого розвитку в діяльність ТОВ «Промавтоматика» було здійснено аналіз показників, що характеризують рівень використання енергозберігаючих технологій, екологічних ініціатив та соціальних проектів.

Ці показники важливі не лише для забезпечення екологічної відповідальності підприємства, але й для розвитку корпоративної соціальної відповідальності, що є важливим фактором сталого розвитку.

Для оцінювання ефективності системи управління ТОВ «Промавтоматика» важливо враховувати не лише фінансові результати діяльності, а й організаційні, соціальні та ресурсні аспекти управління. У контексті сталого розвитку така оцінка дає змогу визначити, наскільки діюча система управління сприяє стабільному зростанню підприємства, раціональному використанню ресурсів, підвищенню результативності персоналу та впровадженню інноваційних змін. Особливе значення мають показники, які відображають якість управлінських процесів, рівень організації праці, фінансову стійкість і здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Узагальнені показники ефективності

системи управління в контексті сталого розвитку ТОВ «Промавтоматика» наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 Показники ефективності системи управління в контексті сталого розвитку ТОВ «Промавтоматика»

Показник	2022	2023	2024
Рівень використання енергозберігаючих технологій (%)	15%	2	25%
Кількість ініціатив з охорони навколишнього середовища	3	4	5
Соціальні проекти, що підтримуються підприємством (шт.)	2	3	4
Витрати на соціальні програми (% від загальних витрат)	4%	5%	6%

Джерело сформоване автором

Аналіз показників, представлених у таблиці, демонструє позитивну динаміку в реалізації принципів сталого розвитку ТОВ «Промавтоматика». Зростання рівня використання енергозберігаючих технологій з 15% у 2022 році до 25% у 2024 році свідчить про поступове впровадження екологічно чистих технологій, що сприяють зниженню витрат на енергію та поліпшенню екологічної ситуації на підприємстві.

Кількість ініціатив з охорони навколишнього середовища, що зросла з 3 у 2022 році до 5 у 2024 році, показує зростаючий фокус підприємства на екологічних питаннях, що підтверджує його соціальну відповідальність. Крім того, кількість соціальних проектів, підтримуваних підприємством, збільшилася з 2 до 4, що відображає активну участь компанії у розвитку соціальних ініціатив, які сприяють покращенню умов життя громади та підвищенню соціальної стабільності.

Збільшення витрат на соціальні програми з 4% до 6% від загальних витрат також свідчить про зростання соціальної відповідальності компанії, що в свою чергу сприяє зміцненню її репутації серед клієнтів та партнерів. Це підтверджує правильність вибору стратегії сталого розвитку, орієнтованої не лише на економічну вигоду, а й на соціальний та екологічний прогрес.

Оцінка ефективності системи управління ТОВ «Промавтоматика» в контексті сталого розвитку свідчить про позитивну динаміку в основних аспектах екологічної та соціальної відповідальності. Зростання рівня

використання енергозберігаючих технологій, кількості екологічних ініціатив та соціальних проектів підтверджує, що компанія активно працює над мінімізацією свого екологічного сліду та збільшенням соціальних інвестицій. Крім того, збільшення витрат на соціальні програми вказує на зростання соціальної відповідальності підприємства, що сприяє не лише покращенню корпоративної репутації, а й підвищенню рівня довіри з боку громадськості та партнерів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку інноваційного управління та стану організаційної структури підприємства. За результатами дослідження організаційно-економічної характеристики встановлено, що підприємство функціонує в умовах впливу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, які визначають його фінансово-економічні показники та загальний рівень розвитку. Аналіз показав, що діяльність підприємства має певний потенціал для подальшого зростання за умови ефективного використання ресурсів і впровадження інноваційних підходів до управління.

У процесі аналізу існуючої організаційної структури підприємства було визначено, що вона має певні переваги, зокрема чіткий розподіл функцій і відповідальності між підрозділами. Водночас виявлено й недоліки, серед яких недостатня гнучкість, наявність надмірної ієрархічності та повільність у прийнятті управлінських рішень. Це свідчить про необхідність удосконалення організаційної структури з урахуванням сучасних вимог до ефективного управління.

Аналіз ефективності функціонування організаційної структури показав, що на підприємстві існують певні проблеми у взаємодії між підрозділами, що може негативно впливати на загальні результати діяльності. Водночас було встановлено, що за умови оптимізації управлінських процесів можливе

підвищення продуктивності праці та скорочення витрат часу на виконання управлінських завдань.

У ході діагностики рівня інноваційного розвитку встановлено, що підприємство впроваджує окремі елементи інноваційної діяльності, однак рівень їх системності є недостатнім. Це обмежує можливості підприємства щодо швидкого реагування на зміни ринкового середовища та зниження рівня ризиків. Водночас наявний потенціал дозволяє активізувати інноваційні процеси за умови належного управлінського забезпечення.

Оцінювання ефективності системи управління в контексті сталого розвитку показало, що підприємство частково враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти своєї діяльності. Проте існує необхідність у більш комплексному підході до управління, який би забезпечував збалансованість усіх складових сталого розвитку.

Отримані результати свідчать про те, що підприємство має як позитивні сторони, так і певні проблемні аспекти у функціонуванні системи управління та організаційної структури. Це створює передумови для подальшого вдосконалення управлінських процесів та впровадження інноваційних змін.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує необхідність реінжинірингу організаційної структури та активізації інноваційного управління як ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. Їх реалізація сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ РЕІНЖІНІРИНГУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

3.1. Розроблення моделі реінжинірингу організаційної структури підприємства

Особливого значення набуває реінжиніринг організаційної структури, який дозволяє радикально переосмислити існуючі бізнес-процеси та підвищити ефективність інноваційного управління. Розроблення моделі реінжинірингу є важливим етапом, що забезпечує системний підхід до впровадження змін.

Для усунення виявлених недоліків чинної організаційної структури ТОВ «Промавтоматика» пропонується впровадити нову процесно-проектну модель реінжинірингу управління. Її основна ідея полягає у переході від переважно лінійно-функціональної координації до моделі, у якій комплексне замовлення розглядається як окремий проєкт із чітко визначеним відповідальним менеджером, строками, бюджетом, технічними вимогами та очікуваним результатом.

Для усунення зазначених недоліків пропонується впровадити процесно-проектну модель реінжинірингу організаційної структури ТОВ «Промавтоматика». Її сутність полягає у переході від управління за окремими функціями до управління комплексним замовленням як єдиним наскрізним процесом. При цьому базові функціональні підрозділи зберігаються, але для складних замовлень створюється міжфункціональна команда, роботу якої координує менеджер проєкту.

Запропонована модель є доцільною саме для ТОВ «Промавтоматика», оскільки підприємство працює з технічно складними продуктами: шафами керування, системами АСКОВЕ, автоматизованими системами,

електротехнічним обладнанням, світлодіодними рішеннями та сервісним супроводом. Такі продукти неможливо ефективно реалізовувати лише в межах окремих відділів, оскільки результат залежить від узгодженості продажу, технічного проєктування, закупівель, виробництва, монтажу та сервісу.

Таблиця 3.1 Основні проблеми чинної організаційної структури та запропоновані рішення

Проблема	Прояв на підприємстві	Рішення	Очікуваний результат
Функціональна роз'єднаність підрозділів	Відділи виконують власні завдання, але замовлення проходить між ними послідовно	Перехід до процесно-проєктної координації	Швидше проходження комплексних замовлень
Відсутність єдиного відповідального за замовлення	Координація залежить від керівників окремих напрямів	Призначення менеджера проєкту	Персональна відповідальність за строки, бюджет і результат
Складність технічного погодження	Системи автоматизації потребують участі кількох фахівців	Створення міжфункціональної команди	Зменшення помилок на етапі проєктування
Недостатня цифрова прозорість процесів	Дані щодо замовлення можуть зберігатися окремо у відділах	Впровадження CRM/ERP-контурів і KPI-дашборду	Оперативний контроль строків, витрат і завантаження
Неформалізована інноваційна діяльність	Нові рішення залежать від ініціативи окремих спеціалістів	Створення R&D/продуктового офісу	Накопичення типових технічних рішень і прискорення розробок

Джерело сформовано автором

Для ТОВ «Промавтоматика» реінжиніринг організаційної структури доцільно будувати навколо процесу виконання комплексного замовлення. Це пов'язано з тим, що продукція підприємства має інженерно-виробничий характер і потребує узгодженої роботи комерційного, технічного, виробничого, фінансового та сервісного підрозділів. Тому основна зміна полягає у запровадженні єдиного маршруту проходження замовлення та

закріпленні відповідального менеджера проєкту за кожним складним замовленням.

Для ТОВ «Промавтоматика» реінжиніринг організаційної структури доцільно будувати навколо процесу виконання комплексного замовлення. Це пов'язано з тим, що продукція підприємства має інженерно-виробничий характер і потребує узгодженої роботи комерційного, технічного, виробничого, фінансового та сервісного підрозділів. Тому основна зміна полягає у запровадженні єдиного маршруту проходження замовлення та закріпленні відповідального менеджера проєкту за кожним складним замовленням.

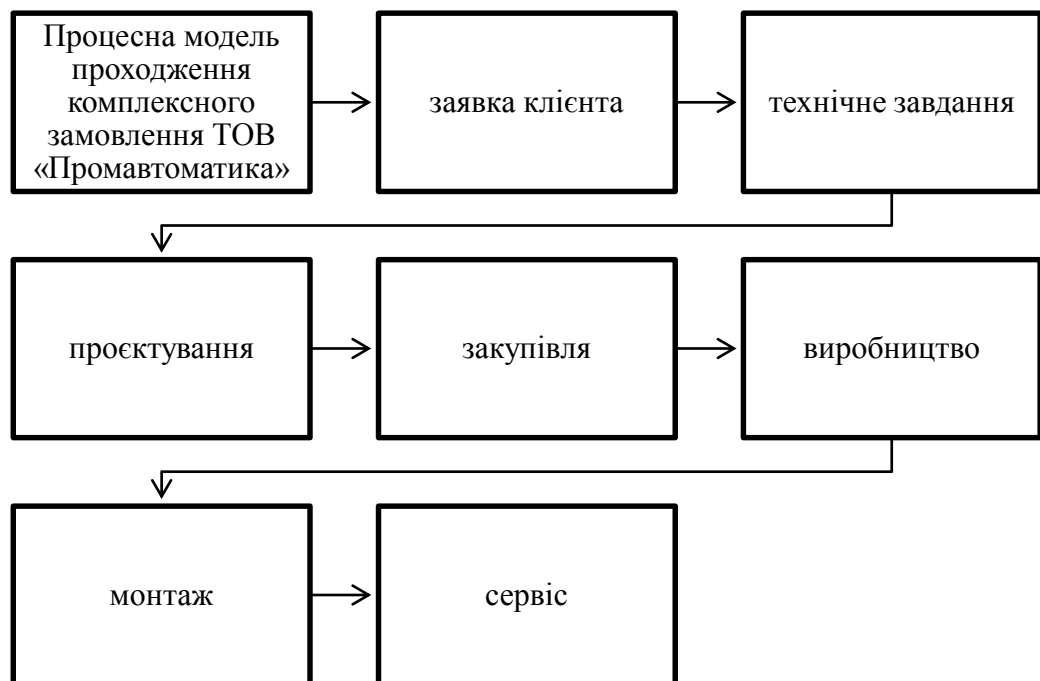


Рис. 3.1 «Процесна карта виконання комплексного замовлення
ТОВ «Промавтоматика»»

Джерело сформовано автором

Процесна модель проходження комплексного замовлення є практичним елементом реінжинірингу, оскільки вона показує, як саме має змінитися логіка управління підприємством. У чинній структурі замовлення переходить між підрозділами переважно послідовно, а в запропонованій моделі весь цикл координується як єдиний процес під відповідальністю менеджера

проєкту.

Після визначення процесної логіки проходження замовлення необхідно відобразити зміни у самій організаційній структурі. Запропонована модель передбачає збереження чинних функціональних підрозділів, але доповнює їх трьома новими управлінськими елементами: проєктним офісом, менеджерами проєктів і R&D/продуктовим офісом. Саме ці елементи забезпечують перехід від лінійно-функціональної структури до процесно-проєктної моделі управління.



Рис. 3.2. Оновлена організаційна структура ТОВ «Промавтоматика» після реінжинірингу

Джерело сформовано автором

Оновлена організаційна структура не ліквідовує функціональні підрозділи, а змінює характер їх взаємодії. Комерційний відділ залишається відповідальним за роботу з клієнтом і формування заявки, технічний відділ - за технічне завдання та проєктування, виробничий відділ - за виготовлення продукції, фінансовий напрям - за бюджетний контроль, сервісний відділ -

за монтаж і подальше обслуговування. Однак усі ці підрозділи працюють не ізольовано, а в межах спільної проєктної команди.

Ключовою зміною є поява менеджера проєкту, який координує виконання замовлення, контролює строки, організовує комунікацію між підрозділами та відповідає за результат перед керівництвом. Це дозволяє зменшити кількість проміжних погоджень і уникнути ситуації, коли відповідальність за кінцевий результат розподілена між кількома відділами без єдиного центру управління.

Проєктний офіс виконує роль координатора складних замовлень і методичного центру управління проєктами. Його завданнями є формування графіків виконання робіт, контроль бюджетів, моніторинг завантаження підрозділів, підготовка управлінських звітів і контроль ключових показників. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує не фрагментарну інформацію від різних відділів, а цілісну картину щодо стану виконання замовлень.

R&D/продуктовий офіс у запропонованій моделі відповідає за накопичення та розвиток типових технічних рішень. Для ТОВ «Промавтоматика» це має практичне значення, оскільки підприємство може створювати базу стандартних модулів для шаф керування, систем автоматизації, АСКОЕ та світлодіодних рішень. Повторне використання типових рішень скорочує час проєктування, зменшує кількість технічних помилок і підвищує якість виконання замовлень.

Запропонована модель є кращою за чинну структуру, оскільки безпосередньо відповідає характеру діяльності ТОВ «Промавтоматика». Підприємство виконує технічно складні замовлення, тому головним завданням управління є не лише контроль роботи окремих відділів, а забезпечення узгодженого руху замовлення між усіма учасниками. Процесно-проєктна модель створює умови для такої узгодженості, оскільки поєднує функціональну спеціалізацію з проєктною відповідальністю.

Таблиця 3.2 Порівняння чинної та запропонованої моделі управління ТОВ «Промавтоматика»

Критерій	Чинна лінійно-функціональна структура	Запропонована процесно-проектна модель
Принцип управління	Управління за функціональними підрозділами	Управління за процесами і проектами
Проходження замовлення	Послідовна передача між відділами	Єдиний цикл під контролем менеджера проекту
Відповідальність за результат	Розподілена між підрозділами	Закріплена за менеджером проекту
Швидкість погоджень	Залежить від взаємодії окремих відділів	Підвищується через роботу міжфункціональної команди
Контроль витрат і строків	Фрагментарний, за напрямками діяльності	Комплексний, через РМО та KPI-дашборд
Інноваційна діяльність	Залежить від ініціативи окремих фахівців	Підтримується R&D/продуктовим офісом
Інформаційна прозорість	Дані можуть зберігатися окремо у підрозділах	Інформація інтегрується у CRM/ERP-контур

Джерело сформовано автором

Практичний ефект від впровадження моделі проявлятиметься у скороченні строків проходження замовлення, зменшенні кількості технічних доопрацювань, підвищенні якості контролю витрат, кращій комунікації між підрозділами та зростанні прозорості управління. Крім того, створення R&D/продуктового офісу дозволить підприємству не лише виконувати поточні замовлення, а й накопичувати інноваційні рішення для подальшого розвитку продукції.

Для впровадження моделі доцільно застосувати поетапний підхід. На першому етапі потрібно описати поточний маршрут проходження замовлення та визначити точки затримок. На другому етапі слід створити проєктний офіс або визначити відповідальну координаційну групу. На третьому етапі необхідно призначати менеджерів проєктів для складних замовлень. На четвертому етапі доцільно сформувати R&D/продуктовий офіс. На п'ятому етапі потрібно впровадити цифровий контроль виконання замовлень через CRM/ERP-контур та KPI-дашборд.

Таблиця 3.3 Очікувані результати впровадження процесно-проектної моделі

Напрямок змін	Поточна проблема	Очікуваний результат після реінжинірингу
Координація замовлень	Повільне погодження між функціональними підрозділами	Єдиний маршрут замовлення під контролем менеджера проекту
Відповідальність	Нечіткий розподіл відповідальності за кінцевий результат	Персональна відповідальність менеджера проекту
Інформаційний обмін	Ризик втрати даних між відділами	Єдина цифрова база даних щодо замовлення
Інноваційність	Відсутність формалізованого центру розвитку рішень	R&D/офіс та база типових технічних модулів
Контроль ефективності	Недостатня оперативність контролю строків і витрат	KPI-дашборд для керівництва і проектного офісу

Джерело сформовано автором

Отже, запропонована процесно-проектна модель реінжинірингу організаційної структури є конкретною управлінською пропозицією для ТОВ «Промавтоматика». Вона дозволяє перейти від розрізненої функціональної взаємодії до цілісного управління комплексним замовленням. Її впровадження сприятиме підвищенню швидкості виконання замовлень, посиленню відповідальності за результат, зниженню управлінських втрат, розвитку інноваційних рішень і формуванню більш гнучкої організаційної структури підприємства.

3.2. Пропозиції щодо впровадження інноваційних методів управління для забезпечення сталого розвитку підприємства

Після зміни організаційної структури ТОВ «Промавтоматика» важливо визначити, які саме інноваційні методи управління забезпечать практичну роботу нової процесно-проектної моделі. Для підприємства доцільно впроваджувати не абстрактні управлінські інструменти, а ті, які прямо

пов'язані з виконанням комплексних інженерних замовлень, виробництвом електротехнічного обладнання, автоматизацією процесів і сервісним супроводом клієнтів.

Основна проблема підприємства полягає в тому, що складні замовлення потребують участі кількох підрозділів одночасно: комерційного, технічного, виробничого, фінансового та сервісного. Тому інноваційні методи управління мають бути спрямовані на прискорення координації між ними, цифровий контроль строків і витрат, закріплення відповідальності за результат та накопичення типових технічних рішень. Це дозволить не лише підвищити ефективність поточної діяльності, а й створити основу для сталого розвитку підприємства.

У межах ТОВ «Промавтоматика» доцільно впровадити чотири ключові інструменти: проєктне управління комплексними замовленнями, CRM/ERP-контур, KPI-дашборд і R&D/продуктовий офіс.

Таблиця 3.4 Пропозиції щодо впровадження інноваційних методів управління у ТОВ «Промавтоматика»

Інноваційний метод управління	Що саме впроваджується на підприємстві	Очікуваний управлінський результат	Вплив на сталий розвиток
1	2	3	4
Проєктне управління комплексними замовленнями	Призначення менеджера проєкту для складних замовлень на шафи керування, системи АСКОВЕ, автоматизацію та монтаж	Скорочення затримок між підрозділами, персональна відповідальність за строки, бюджет і результат	Підвищення стабільності виконання замовлень і якості роботи з клієнтами
CRM/ERP-контур супроводу замовлень	Єдина цифрова база заявок, технічних завдань, специфікацій, строків, витрат і відповідальних осіб	Швидкий доступ до інформації про стан кожного замовлення	Рациональніше використання ресурсів, зменшення управлінських витрат
KPI-дашборд для керівництва та РМО	Відображення ключових показників: строк виконання, відхилення від бюджету, завантаження підрозділів, кількість доопрацювань	Керівництво бачить проблеми на ранньому етапі та швидше приймає рішення	Підвищення прозорості управління та фінансової дисципліни

1	2	3	4
R&D/продуктовий офіс	Формування бази типових технічних рішень, модулів і повторюваних проєктів	Прискорення розробки нових рішень і зменшення повторних помилок	Посилення інноваційного потенціалу підприємства
Стандартизація технічних рішень	Створення типових шаблонів для проєктування шаф керування, систем автоматизації та сервісних рішень	Скорочення часу проєктування та підвищення якості документації	Зменшення витрат часу, матеріалів і трудових ресурсів
Цифровий контроль сервісного супроводу	Фіксація сервісних звернень, гарантійних випадків і повторних проблем у єдиній системі	Виявлення типових недоліків і швидше реагування на запити клієнтів	Підвищення якості продукції та довгострокової лояльності клієнтів

Джерело сформовано автором

Запропоновані інноваційні методи управління мають практичне значення для ТОВ «Промавтоматика», оскільки вони спрямовані на конкретні проблеми підприємства.

Для практичного впровадження інноваційних методів управління у ТОВ «Промавтоматика» доцільно визначити їх послідовність та управлінське призначення. Оскільки підприємство виконує комплексні інженерно-виробничі замовлення, основний акцент потрібно зробити на проєктній координації, цифровому супроводі замовлень, контролі результатів і системному розвитку технічних рішень. Запропоновані інструменти мають працювати не окремо, а як єдина система, що забезпечує швидше проходження замовлення від заявки клієнта до сервісного супроводу. Загальну логіку впровадження інноваційних методів управління у ТОВ «Промавтоматика» наведено на рис. 3.3.

За даними рис. 3.3 видно, що впровадження інноваційних методів управління має починатися з вирішення конкретної проблеми підприємства - затримок і недостатньої узгодженості під час проходження складних замовлень між підрозділами. Для цього запропоновано три основні напрями: проєктне управління, CRM/ERP-контур і R&D/продуктовий офіс. Проєктне управління забезпечує появу єдиного відповідального за строки, бюджет і

результат замовлення. CRM/ERP-контур дозволяє об'єднати інформацію про заявку, технічне завдання, витрати, виконавців і стан виконання робіт в одній цифровій системі. R&D/продуктовий офіс спрямований на накопичення типових технічних рішень для шаф керування, систем АСКОЕ та автоматизації.

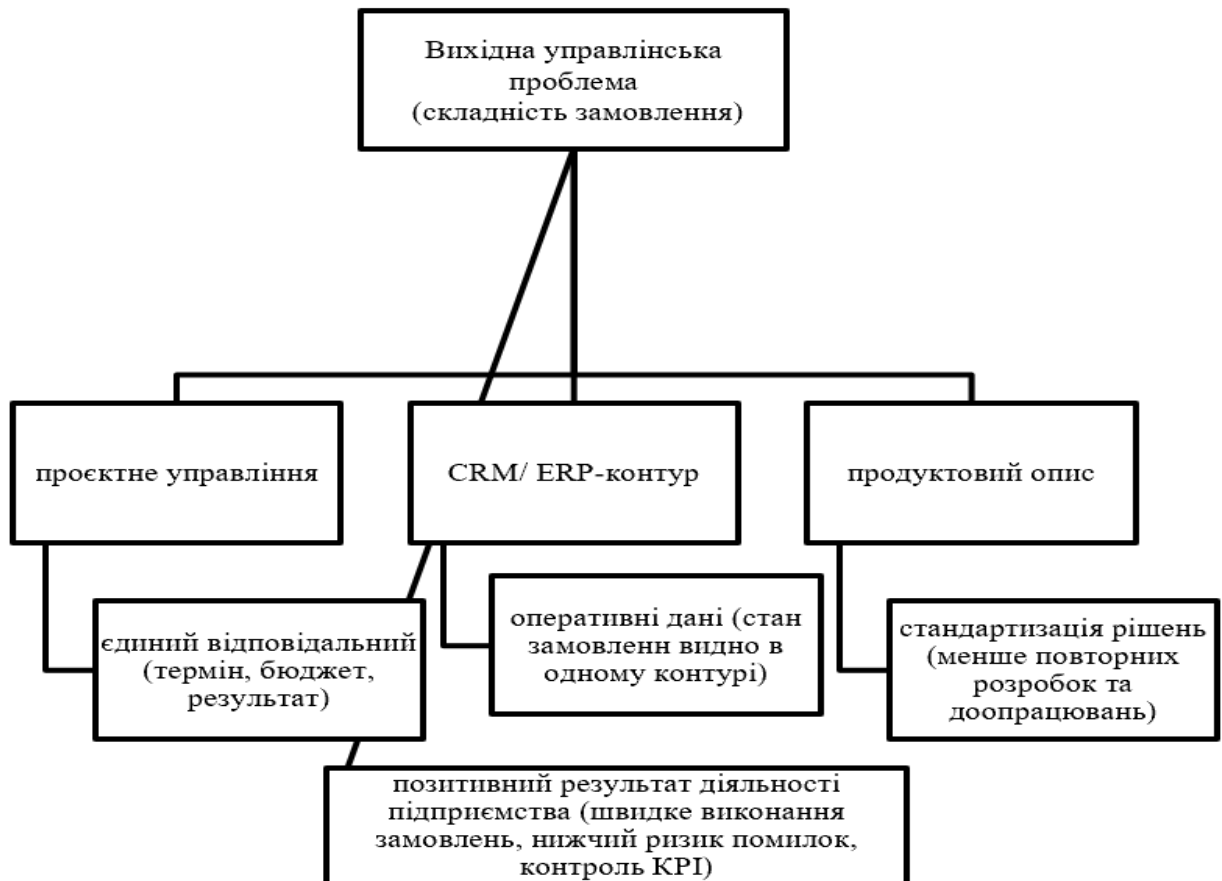


Рис.3.2 Впровадження інноваційних методів управління ТОВ

«Промавтоматика»

Джерело сформовано автором

Отже, запропонована карта впровадження показує, що інноваційні методи управління для ТОВ «Промавтоматика» мають прикладний характер і безпосередньо пов'язані з його виробничо-інжиніринговою діяльністю. Їх реалізація дозволить скоротити час виконання комплексних замовлень, зменшити кількість повторних погоджень, підвищити відповідальність виконавців і створити цифрову основу для контролю KPI. У результаті

підприємство отримає більш керовану систему роботи із замовленнями, що підтримуватиме як інноваційний розвиток, так і загальну стійкість діяльності.

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Промавтоматика» інноваційні методи управління мають давати не лише організаційний, а й економічний, інноваційний та ресурсний результат. Тому після впровадження проєктного управління, CRM/ERP-контур, KPI-дашборду та R&D/продуктового офісу необхідно визначити, на які саме напрями діяльності підприємства вони впливатимуть.

Такий підхід дозволяє пов'язати управлінські зміни з конкретними результатами: контролем прибутковості, швидшою координацією замовлень, розвитком типових технічних рішень, раціональним використанням ресурсів і підвищенням якості роботи персоналу. Зв'язок інноваційних методів управління зі сталим розвитком ТОВ «Промавтоматика» наведено на рис. 3.4.



Рис. 3.3 Вплив інноваційного управління методів управління на сталий розвиток ТОВ «Промавтоматика»

Джерело сформовано автором

За рис. 3.4 можна визначити, як саме інноваційні методи управління працюватимуть у діяльності ТОВ «Промавтоматика». Наприклад, якщо підприємство отримує замовлення на впровадження системи автоматизації для виробничого об'єкта, менеджер проєкту фіксує його в CRM/ERP-системі, зазначає технічні вимоги, відповідальних виконавців, строки виконання та планові витрати. Технічний відділ готує необхідні рішення, виробничий напрям забезпечує виконання робіт, фінансовий відділ контролює витрати, а сервісний підрозділ отримує інформацію для подальшого супроводу.

Для замовлень на системи АСКОВЕ така модель дозволить скоротити кількість ручних погоджень між підрозділами. Наприклад, дані щодо обладнання, технічних параметрів, монтажних робіт, строків і витрат будуть зберігатися в одному цифровому контурі. Це зменшить ризик втрати інформації, помилок у технічному завданні та затримок під час виконання замовлення.

Для напряму світлодіодних рішень доцільним буде використання R&D/продуктового офісу. Підприємство може накопичувати типові технічні рішення щодо світлодіодного освітлення, варіантів потужності, вимог до монтажу, енергоефективності та сервісного обслуговування. Це дозволить швидше адаптувати вже перевірені рішення під потреби конкретного замовника, а не щоразу формувати їх з нуля.

KPI-дашборд можна використовувати для контролю конкретних показників тривалості погодження технічного завдання, дотримання строків виконання робіт, відхилення фактичних витрат від планових, кількості повторних доопрацювань і завантаження технічного, виробничого та сервісного підрозділів. Наприклад, якщо під час виконання замовлення на систему автоматизації витрати або строки починають перевищувати план, керівництво зможе побачити це ще в процесі роботи й оперативно відкоригувати дії.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих заходів та прогноз їх впливу на сталий розвиток підприємства

Для ТОВ «Промавтоматика» така оцінка є необхідною передумовою формування ефективної стратегії сталого розвитку, яка поєднує економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності.

Оцінку ефективності запропонованих заходів доцільно здійснювати через фінансові показники ТОВ «Промавтоматика», оскільки саме вони показують здатність підприємства фінансувати цифровізацію, реінжиніринг і розвиток інноваційних рішень. Базою прогнозу виступають фактичні показники 2024 року. Очікуваний ефект пов'язаний із прискоренням виконання замовлень, кращим контролем витрат, зменшенням повторних доопрацювань і більш ефективним використанням ресурсів.

Таблиця 3.5 Прогноз фінансових показників ТОВ «Промавтоматика» після впровадження запропонованих заходів

Показник	2024 рік, факт	1-й рік після впровадження	2-й рік після впровадження	Зміна 2-й рік / 2024
Чистий дохід, тис. грн	713052	770096	846336	+133284
Валовий прибуток, тис. грн	213264	239110	270827	+57563
Чистий прибуток, тис. грн	97362	109584	126950	+29588
Валова маржа, %	29,91	31,05	32,00	+2,09 в.п.
Чиста рентабельність продажів, %	13,65	14,23	15,00	+1,35 в.п.
Активи, тис. грн	290569	320000	355000	+64431
Коефіцієнт автономії, %	51,60	53,00	55,00	+3,40 в.п.

Джерело сформовано автором

Прогноз показує, що чистий дохід може зрости з 713052 тис. грн до

846336 тис. грн, тобто на 133284 тис. грн. Це пов'язано з тим, що після впровадження проєктного управління підприємство зможе швидше опрацьовувати комплексні замовлення, зменшити затримки між підрозділами та виконувати більший обсяг робіт без пропорційного зростання управлінського навантаження.

Чистий прибуток може зрости з 97362 тис. грн до 126950 тис. грн. Основне джерело такого результату - кращий контроль витрат через CRM/ERP-контур і KPI-дашборд. Для підприємства це означає можливість швидко бачити перевищення бюджету за окремими замовленнями і коригувати витрати ще в процесі виконання робіт.

За базу взято чистий дохід у розмірі 713052 тис. грн та чистий прибуток у розмірі 97362 тис. грн. Для першого року передбачено помірне зростання чистого доходу на 8%, що пояснюється початковим етапом впровадження процесно-проєктної моделі, CRM/ERP-контур та KPI-дашборду. Для другого року закладено вищий очікуваний ефект, оскільки запропоновані заходи вже мають забезпечити стабільнішу координацію замовлень, скорочення управлінських витрат і кращий контроль витрат.

Зростання чистого прибутку прогнозується швидшими темпами, ніж зростання доходу, оскільки впровадження запропонованих заходів впливатиме не лише на обсяг реалізації, а й на прибутковість діяльності. Зокрема, CRM/ERP-контур дозволить контролювати витрати за кожним замовленням, KPI-дашборд - швидше виявляти відхилення від бюджету, а R&D/продуктовий офіс - зменшити кількість повторних доопрацювань завдяки накопиченню типових технічних рішень. Тому чистий прибуток у перший рік прогнозується на рівні 109584 тис. грн, а на другий рік - 126950 тис. грн.

Для наочного відображення очікуваного фінансового ефекту від впровадження запропонованих заходів доцільно порівняти фактичні показники 2024 року з прогнозними значеннями на перший і другий роки реалізації змін. Основну увагу зосереджено на чистому доході та чистому

прибутку, оскільки ці показники найкраще демонструють результативність діяльності ТОВ «Промавтоматика» після впровадження процесно-проектної моделі, CRM/ERP-контур, KPI-дашборду та R&D/продуктового офісу. Прогноз показує, чи здатні запропоновані управлінські рішення не лише покращити координацію роботи підрозділів, а й забезпечити зростання фінансового результату підприємства. Динаміку чистого доходу та чистого прибутку наведено на рис. 3.4.

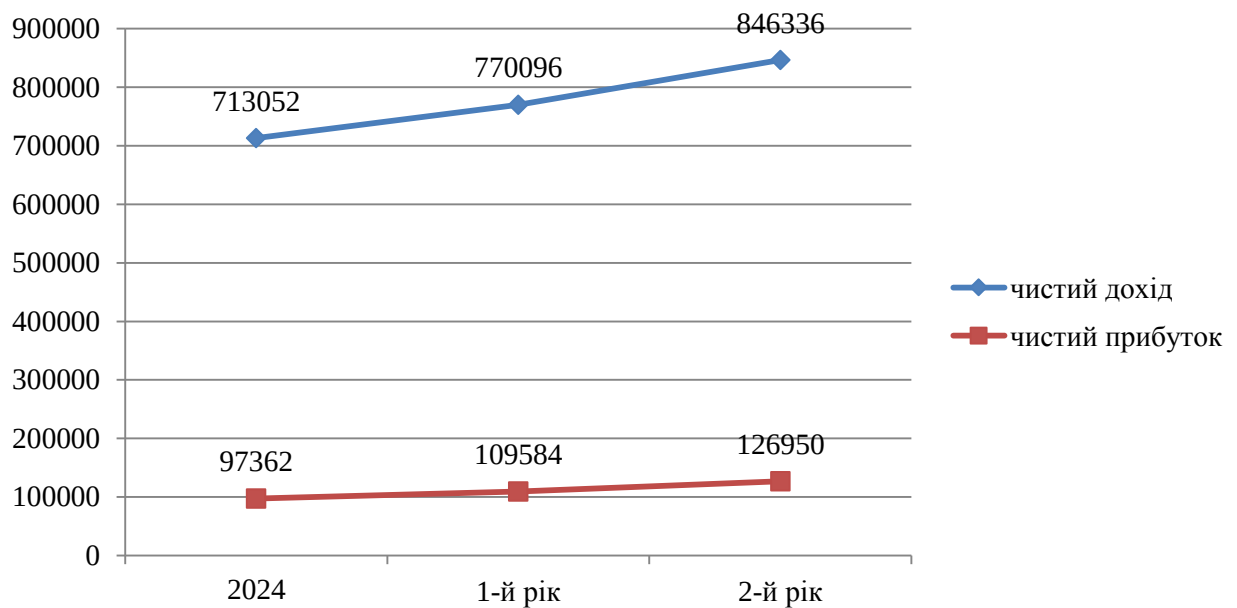


Рис.3.4 Прогноз динаміки зміни чистого доходу та чистого прибутку
Джерело сформовано автором

Основний фінансовий ефект очікується у зростанні чистого доходу та чистого прибутку. Зростання доходу відображає можливість підприємства виконувати більше замовлень, а зростання прибутку свідчить про підвищення якості управління витратами. Для сталого розвитку важливим є те, що підприємство не лише нарощує обсяг діяльності, а й покращує фінансову результативність.

Запропоновані заходи мають не лише фінансовий ефект, а й безпосередньо впливають на інноваційний розвиток ТОВ «Промавтоматика».

Узагальнений вплив запропонованих заходів на інноваційний розвиток ТОВ «Промавтоматика» наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Вплив запропонованих заходів на інноваційний розвиток ТОВ «Промавтоматика»

Запропонований захід	Вплив на інноваційний розвиток	Конкретний результат для підприємства
Створення проєктного офісу / РМО	Формує нову модель управління комплексними замовленнями	Замовлення на системи автоматизації, АСКОВ, електротехнічне обладнання та світлодіодні рішення координуються як єдиний процес
Призначення менеджерів проєктів	Підвищує керованість інноваційних і технічно складних замовлень	За кожне складне замовлення відповідає конкретна особа, яка контролює строки, бюджет і результат
Впровадження CRM/ERP-контур	Забезпечує цифровізацію управлінських процесів	Дані про клієнта, технічне завдання, витрати, виконавців і стан виконання робіт зберігаються в єдиній системі
KPI-дашборд	Дозволяє оцінювати інноваційні зміни через вимірювані показники	Керівництво бачить відхилення за строками, витратами, завантаженням підрозділів і результативністю замовлень
R&D/продуктовий офіс	Створює організаційну основу для розробки та накопичення нових технічних рішень	Формується база типових рішень для систем автоматизації, АСКОВ, електротехнічних і світлодіодних рішень
Стандартизація технічних рішень	Скорочує час розробки повторюваних замовлень	Підприємство швидше адаптує перевірені рішення під потреби конкретного замовника
Навчання персоналу	Підвищує готовність працівників до роботи з новими цифровими інструментами	Працівники швидше використовують CRM/ERP, KPI-дашборд і нові регламенти роботи

Джерело сформовано автором

У результаті впровадження запропонованих заходів інноваційний розвиток ТОВ «Промавтоматика» перестане залежати лише від окремих ініціатив працівників. Він буде підтримуватися системно через R&D/продуктовий офіс, цифрову базу технічних рішень, KPI-контроль і проєктне управління. Це дозволить підприємству швидше обробляти технічно складні замовлення, зменшити кількість повторних доопрацювань і підвищити якість управлінських рішень.

Особливо важливим є те, що запропоновані заходи створюють основу для повторного використання успішних технічних рішень. Наприклад,

рішення, які вже були застосовані для систем автоматизації, АСКОВ або світлодіодних проєктів, можуть накопичуватися в базі знань і надалі використовуватися для схожих замовлень. Це скорочує час підготовки, знижує ризик помилок і підвищує швидкість реагування на запити клієнтів.

Отже, вплив запропонованих заходів на інноваційний розвиток полягає у переході підприємства до більш цифрової, керованої та системної моделі роботи. Для ТОВ «Промавтоматика» це означає не лише покращення фінансових результатів, а й створення внутрішнього механізму постійного оновлення технічних рішень, підвищення якості виконання замовлень і зміцнення конкурентних позицій на ринку автоматизації та електротехнічних рішень.

Для того щоб прогностичні показники були обґрунтованими, необхідно конкретизувати, які саме заходи має впровадити ТОВ «Промавтоматика» та які орієнтовні витрати для цього потрібні. Запропоновані заходи пов'язані з переходом до процесно-проєктної моделі управління, цифровим супроводом замовлень, контролем фінансових показників і накопиченням типових технічних рішень. Витрати розраховано як орієнтовний бюджет упровадження на перший рік реалізації змін.

Для обґрунтування практичної доцільності запропонованих заходів необхідно визначити орієнтовний бюджет їх упровадження. Це дає змогу показати, які саме витрати має понести ТОВ «Промавтоматика» для переходу до процесно-проєктної моделі управління, цифрового супроводу замовлень, KPI-контролю та формування R&D/продуктового офісу. Розгляд бюджету є важливим, оскільки він дозволяє зіставити витрати на впровадження з очікуваним фінансовим ефектом, зокрема приростом чистого прибутку підприємства. Крім того, такий розрахунок показує, що запропоновані заходи є не загальними рекомендаціями, а конкретним управлінським проєктом із визначеними напрямками витрат і прогнозованим результатом. Орієнтовний бюджет упровадження запропонованих заходів у ТОВ «Промавтоматика» наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7 Орієнтовний бюджет упровадження запропонованих заходів у ТОВ «Промавтоматика»

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний результат
Створення проєктного офісу / РМО	480	Єдиний контроль проходження замовлень, зменшення затримок між підрозділами
Призначення менеджерів проєктів	360	Персональна відповідальність за строки, бюджет і результат замовлення
Впровадження CRM/ERP-контур	850	Оперативний контроль замовлень, витрат і завантаження підрозділів
Розроблення KPI-дашборду	220	Швидке виявлення перевищення витрат і строків виконання робіт
Створення R&D/продуктового офісу	420	Скорочення часу підготовки технічних рішень і зменшення повторних доопрацювань
Навчання персоналу	150	Швидша адаптація працівників до нової моделі управління
Стандартизація внутрішніх регламентів	90	Зменшення дублювання функцій і нечіткості відповідальності
Разом	2570	

Джерело: сформовано автором

Таким чином, загальний бюджет упровадження запропонованих заходів для ТОВ «Промавтоматика» становить орієнтовно 2570 тис. грн. Основну частину витрат формує впровадження CRM/ERP-контур, оскільки саме він забезпечує цифровий супровід замовлень, контроль витрат, строків і відповідальних виконавців. Значну частину бюджету також займає створення проєктного офісу та R&D/продуктового офісу, оскільки ці елементи безпосередньо забезпечують перехід від лінійно-функціональної до процесно-проєктної моделі управління.

Очікуваний економічний ефект від упровадження заходів можна визначити через приріст чистого прибутку. За прогнозом, чистий прибуток у перший рік після впровадження заходів може становити 109584 тис. грн, тоді як у 2024 році він становив 97362 тис. грн.

Розрахунок приросту чистого прибутку: $109584 - 97362 = 12222$ тис. грн

Отже, очікуваний приріст чистого прибутку у перший рік становитиме

12222 тис. грн.

Економічний ефект з урахуванням витрат на впровадження: $12222 - 2570 = 9652$ тис. грн

Тобто навіть після покриття витрат на впровадження запропонованих заходів підприємство може отримати орієнтовний чистий економічний ефект у розмірі 9652 тис. грн.

Для оцінювання окупності заходів доцільно розрахувати строк окупності:

Строк окупності = Витрати на впровадження / Приріст чистого прибутку

$$2570 / 12222 = 0,21 \text{ року}$$

Отже, орієнтовний строк окупності запропонованих заходів становить 0,21 року, або приблизно 2,5 місяці, це свідчить про високу доцільність упровадження запропонованих змін, оскільки очікуваний приріст прибутку суттєво перевищує початкові витрати.

Для підтвердження економічної доцільності запропонованих заходів необхідно розрахувати очікуваний фінансовий ефект від їх упровадження. Такий розрахунок дає змогу порівняти прогнозний приріст чистого прибутку ТОВ «Промавтоматика» з орієнтовними витратами на створення проєктного офісу, CRM/ERP-контуру, KPI-дашборду, R&D/продуктового офісу та навчання персоналу. Це дозволяє визначити, чи зможе підприємство покрити витрати на управлінські зміни за рахунок очікуваного зростання прибутку. Розрахунок очікуваного економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів наведено в табл.3.8.

Отже, запропоновані заходи є економічно доцільними для ТОВ «Промавтоматика». Витрати на впровадження становлять орієнтовно 2570 тис. грн, тоді як очікуваний приріст чистого прибутку у перший рік може досягти 12222 тис. грн. Це означає, що підприємство не лише покриє витрати на створення проєктного офісу, CRM/ERP-контуру, KPI-дашборду та R&D/продуктового офісу, а й отримає додатковий економічний ефект.

Таблиця 3.8 Розрахунок очікуваного економічного ефекту від упровадження заходів

Показник	Значення
Чистий прибуток у 2024 році, тис. грн	97362
Прогнозний чистий прибуток у 1-й рік після впровадження, тис. грн	109584
Приріст чистого прибутку, тис. грн	12222
Орієнтовні витрати на впровадження заходів, тис. грн	2570
Чистий економічний ефект після покриття витрат, тис. грн	9652
Строк окупності, року	0,21
Строк окупності, місяців	2,5

Джерело сформовано автором

Крім фінансового результату, запропоновані заходи забезпечать кращий контроль замовлень, скорочення управлінських витрат, підвищення відповідальності працівників і формування основи для сталого інноваційного розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було обґрунтовано практичні напрями вдосконалення інноваційного управління ТОВ «Промавтоматика» на основі реінжинірингу організаційної структури. З урахуванням специфіки діяльності підприємства запропоновано перейти від переважно лінійно-функціональної структури до процесно-проектної моделі управління. Її сутність полягає в тому, що комплексні замовлення підприємства мають координуватися не розрізнено між окремими підрозділами, а як єдиний процес із закріпленням відповідального менеджера проєкту. Такий підхід дозволить покращити взаємодію між комерційним, технічним, виробничим, фінансовим і сервісним напрямами.

Запропонована модель передбачає створення проєктного офісу, R&D/продуктового офісу, впровадження CRM/ERP-контур та KPI-дашборду. Ці рішення мають практичне значення для ТОВ

«Промавтоматика», оскільки вони спрямовані на конкретні проблеми підприємства: затримки під час проходження замовлень, недостатню цифрову прозорість процесів, відсутність єдиного відповідального за результат і потребу в накопиченні типових технічних рішень. Упровадження таких інструментів дасть змогу швидше контролювати строки, витрати, завантаження підрозділів і якість виконання робіт.

Оцінка очікуваної ефективності показала, що запропоновані заходи можуть позитивно вплинути на фінансові результати підприємства. За прогнозом, чистий дохід ТОВ «Промавтоматика» може зрости з 713052 тис. грн у 2024 році до 846336 тис. грн на другий рік після впровадження заходів, а чистий прибуток - з 97362 тис. грн до 126950 тис. грн. Також очікується підвищення валової маржі, чистої рентабельності продажів, активів і коефіцієнта автономії. Це свідчить про те, що запропоновані управлінські зміни мають не лише організаційний, а й економічний ефект.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Промавтоматика» підвищити керованість діяльності, скоротити управлінські втрати, покращити контроль ресурсів і створити основу для подальшого інноваційного розвитку. У контексті сталого розвитку це означає зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення ефективності внутрішніх процесів, раціональніше використання ресурсів і формування більш гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до зростання обсягів діяльності та змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи досліджено теоретико-методичні засади інноваційного управління підприємством у контексті сталого розвитку, а також обґрунтовано напрями вдосконалення організаційної структури на основі реінжинірингу. Встановлено, що інноваційне управління є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування підприємства та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

У першому розділі розкрито сутність інноваційного управління, його роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства та основні теоретичні підходи до реінжинірингу організаційної структури. Визначено, що процесний, системний, ситуаційний та інноваційний підходи є найбільш доцільними для трансформації сучасних підприємств, оскільки дозволяють підвищити гнучкість, ефективність та результативність управління. Також узагальнено методичні підходи до оцінювання впливу реінжинірингу на ефективність інноваційного управління.

У другому розділі здійснено аналітичну оцінку діяльності ТОВ «Промавтоматика», зокрема проаналізовано організаційну структуру підприємства та ефективність її функціонування. Встановлено, що підприємство має розвинену виробничо-комерційну структуру, однак окремі її елементи потребують удосконалення з метою підвищення оперативності управління та зниження рівня дублювання функцій. Проведена діагностика інноваційного розвитку засвідчила наявність потенціалу для впровадження сучасних технологій, але рівень їх використання є недостатнім для повної реалізації стратегічних цілей сталого розвитку.

У третьому розділі запропоновано модель реінжинірингу організаційної структури підприємства та обґрунтовано напрями вдосконалення інноваційного управління. Визначено, що впровадження цифрових технологій, процесно-орієнтованого підходу, розвиток кадрового потенціалу та формування інноваційної культури сприятимуть підвищенню

ефективності діяльності підприємства. Проведено оцінку очікуваної ефективності запропонованих заходів, яка підтверджує їх позитивний вплив на основні показники діяльності.

Оцінка очікуваної ефективності показала, що запропоновані заходи можуть позитивно вплинути на фінансові результати підприємства. За прогнозом, чистий дохід ТОВ «Промавтоматика» може зрости з 713052 тис. грн у 2024 році до 846336 тис. грн на другий рік після впровадження заходів, а чистий прибуток - з 97362 тис. грн до 126950 тис. грн. Також очікується підвищення валової маржі, чистої рентабельності продажів, активів і коефіцієнта автономії. Це свідчить про те, що запропоновані управлінські зміни мають не лише організаційний, а й економічний ефект.

Отже, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Промавтоматика» підвищити керованість діяльності, скоротити управлінські втрати, покращити контроль ресурсів і створити основу для подальшого інноваційного розвитку. У контексті сталого розвитку це означає зміцнення фінансової стійкості підприємства, підвищення ефективності внутрішніх процесів, раціональніше використання ресурсів і формування більш гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до зростання обсягів діяльності та змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Магнолія, 2021. 350 с
2. Афанасьєва Н. В., Рогожин В. Д., Рудика В. І. Управління інноваційними процесами на підприємстві: моногр. Харків: ІНЖЕК, 2020. 208 с.
3. Біленко І. М., Кулібаба В.В. Механізм кадрового забезпечення якості електронної освіти в інноваційних університетах. Цифрова економіка, 2018, № 1. С. 45-47.
4. Бойко В. І. Стратегії навчання та розвитку персоналу в умовах цифрової трансформації. Журнал економічних досліджень. 2021. № 2. С. 88–93.
5. Василенко В. О., Шматько В. Г. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 440 с
6. Виноградова В.О. Бізнес-процеси на підприємстві: навч. посіб. Львів, 2017. 258 с.
7. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. Глобальні тенденції економіки. Миколаїв 2017. С. 192-195
8. Ганущак-Єфіменко Л.М. CRM-система як ефективний інструмент розвитку готельного бізнесу в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Економічні науки. 2017. № 1. С. 51-56.
9. Глушчевський В.В. Моделювання потокових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки». 2015. № 2 (85). С. 139-148.
10. Гончаренко О.В., Багорка Д.А., Єфремов Д.Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7-14.
11. Гуржій А. М., Каракай Ю. В., Петренко З. О. Інноваційна діяльність в Україні: монографія. Київ: УкрІНТЕІ, 2020. 184 с
12. Довгань Ю. В. Теоретичні аспекти управління інноваційноінвестиційною діяльністю підприємств. Modern Economics. 2022. №

36. С. 38-44

13. Дудар Т. Г., Мельниченко В. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 256 с.

14. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2018. 397 с.

15. Йохна М. А., Стадник В. В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Київ: Академія, 2021. 400 с

16. Кириченко О.С. Концептуальні засади інвестиційноінноваційного забезпечення процесів розвитку промисловості. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. Вип. № 2 (64). С. 28 – 34

17. Ковтуненко К. В. Інноваційний потенціал: формування та реалізація на промислових підприємствах: монографія. Одеса: Атлант, 2019. 181 с

18. Офіційний сайт підприємства. URL: https://youcontrol.com.ua/ru/catalog/company_details/34849153/

19. Петрук Ю. В. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2022. №22. С. 72-78

20. Бланк І. Інноваційний розвиток промислових підприємств: монографія. Київ: НІСД, 2021. 256 с.

21. Бутинець Ф. Управління підприємствами: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2020. 310 с.

22. Федулова Л. Інноваційне управління підприємством: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2021. 320 с.

23. Геєць В. Сталий розвиток підприємств: теорія і практика. Київ: НАДУ, 2020. 212 с.

24. Манакіна В. М. Управління інноваційними процесами в промисловості: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. 270 с.

25. Литвинова О. М. Стратегічне планування та реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 188 с.

26. Коломоєць Т. О. Інноваційна діяльність та розвиток організаційної

структури: монографія. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 204 с.

27. Назаренко М. О., Зубар І. В. Цифровізація управління підприємством: концептуальні аспекти. Вісник економічних наук, 2022, №12, С. 45–54.

28. Сидоренко О. І. Реінжиніринг організаційних структур підприємств: методичні рекомендації. Харків: ХНУ, 2019. 160 с.

29. Бондаренко П. А., Коваленко Л. В. Інноваційні моделі управління підприємствами. Київ: КНЕУ, 2020. 245 с.

30. Петренко О. С. Оцінка ефективності управління підприємством: монографія. Київ: НАДУ, 2021. 198 с.

31. Власенко І. П. Інструменти сталого розвитку підприємств. Економіка і суспільство, 2021, №9, С. 33–42.

32. Кравченко М. О. Системи управління інноваціями на промислових підприємствах. Харків: ХНУ, 2020. 182 с.

33. Шевчук І. В. Практичні аспекти реінжинірингу організаційних структур. Вісник економічної науки, 2022, №5, С. 24–33.

34. Ляшенко А. П. Інноваційне управління персоналом підприємств. Київ: КНЕУ, 2021. 214 с.

35. Бондар Т. І. Сталий розвиток підприємств в умовах цифрової економіки. Київ: НАДУ, 2022. 238 с.

36. Зубар І. В., Пирожкова Ю. В. Інноваційні стратегії розвитку організацій. Київ: НАДУ, 2021. 220 с.

37. Каплун Л. М. Оцінка ефективності інноваційних процесів на підприємствах. Вісник економіки України, 2020, №8, С. 44–52.

38. Мельник П. В. Інструменти стратегічного управління підприємством. Харків: ХНУ, 2021. 196 с.

39. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: Мінекономрозвитку України, 2015. 28 с.

40. ДСТУ ISO 14001:2015. Системи екологічного управління. Вимоги та керівництво. Київ, 2015. 32 с.

41. ДСТУ ISO 45001:2018. Системи управління охороною праці. Київ:

Мінекономрозвитку, 2018. 28 с.

42. Науково-практичний збірник «Інновації в управлінні підприємством». Київ: КНЕУ, 2022. 180 с.

43. Зубар І. В., Намазова Ю. В., Назаренко М. О. Майндфулнес у системі самоменеджменту: концептуальна модель інтеграції та управлінська ефективність. Розвиток міста, 2025, №3, С. 57–62.

44. Супрун С. Д. Кредитно-фінансова політика підприємства в контексті його міжнародної діяльності. Економіка та суспільство, 2018, №17, С. 378–383.

45. ДСТУ 8302:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання. Київ, 2015. 30 с.

46. ДСТУ 7152:2010. Видання. Оформлення публікацій у журналах і збірниках. Київ, 2010. 16 с.

47. ДСТУ 3582:2013. Бібліографічний опис. Скорочення слів і словосполучень українською мовою. К: Мінекономрозвитку України, 2014. 15с.

48. Алексєєв В. М. Правовий статус людини та його реалізація у взаємовідносинах держави та суспільства в державному управлінні в Україні. Чернівці, 2012, С. 151–169.

49. Микитів Г. В., Кондратенко Ю. Позатекстові елементи як засіб формування медіакультури читачів науково-популярних журналів. Актуальні проблеми медіаосвіти в Україні: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 3-4 берез. 2016 р., Запоріжжя, 2016, С. 50–53.

50. Кучеренко І. М. Право державної власності. Великий енциклопедичний юридичний словник / ред. Ю. С. Шемшученко. К. 2007, С. 673.

51. Чернявська Н. О. Інноваційне управління в аграрних підприємствах України. Київ: НАДУ, 2022. 198 с.

52. Сафонов П. В. Моделі організаційного розвитку та реінжинірингу бізнес-процесів. Харків: ХНУ, 2021. 176 с.

53. Іваненко О. М. Цифрові інструменти управління підприємством: навч. посібник. Львів: Магнолія, 2022. 224 с.