

**Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет управління  
Кафедра менеджменту ЗЕД**

## **Кваліфікаційна робота магістра**

на тему:

**Розробка та впровадження управлінських інновацій в організації**

Виконав: здобувач вищої освіти групи  
М24-1м спеціальності 073  
«Менеджмент»  
Бушний Ю. А.

Керівник: д.е.н., професор кафедри ЗЕД  
Петруня Ю.Є.

## АНОТАЦІЯ

Бушний Ю.А. Розробка та впровадження управлінських інновацій в організації.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування сутності управлінських інновацій, аналіз ефективності їх застосування на підприємстві ТОВ «Автокредит Плюс» та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління на основі інноваційних підходів. Відповідно до поставленої мети у роботі вирішено такі завдання: досліджено теоретичні засади управлінських інновацій; узагальнено сучасні підходи до їх класифікації та механізмів впровадження; проведено організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Автокредит Плюс» за 2021–2024 роки; оцінено ефективність реалізованих управлінських рішень; сформовано стратегію інноваційного розвитку управлінської системи підприємства; запропоновано програму впровадження управлінських інновацій, орієнтовану на підвищення результативності бізнес-процесів.

Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел і додатків. Робота викладена на 73 сторінках, містить таблиці, рисунки та аналітичні матеріали. Список бібліографічних посилань включає 38 найменувань.

Ключові слова: управлінські інновації, система управління, менеджмент, удосконалення управління, інноваційний розвиток, підприємство, ефективність.

## ABSTRACT

Bushnyi Yurii. Development and implementation of management innovations in an organization

Qualification work for the degree of «Master» in the specialty 073 «Management». - University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the work is to theoretically substantiate the essence of management innovations, analyze the effectiveness of their application at the enterprise LLC "Autocredit Plus" and develop practical recommendations for improving the management system based on innovative approaches. In accordance with the goal set, the following tasks were solved in the work: the theoretical foundations of management innovations were studied; modern approaches to their classification and implementation mechanisms were summarized; an organizational and economic analysis of the activities of LLC «Autocredit Plus» for 2021–2024 was conducted; the effectiveness of implemented management decisions was assessed; a strategy for innovative development of the enterprise's management system was formed; a program for implementing management innovations aimed at increasing the effectiveness of business processes is proposed.

The master's qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of bibliographical sources and appendices. The work is presented on 73 pages, contains tables, figures and analytical materials. The list of bibliographical references includes 38 items.

Keywords: management innovations, management system, management, management improvement, innovative development, enterprise, efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність, роль та класифікація управлінських інновацій.....	7
1.2 Концептуальні підходи до впровадження інновацій в системі менеджменту.....	17
1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід реалізації управлінських інновацій ...	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АВТОКРЕДИТ ПЛЮС" М. ДНІПРО .....	32
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	32
2.2 Аналіз системи управління та інноваційних процесів в організації.....	40
2.3 Оцінка ефективності впроваджених управлінських інновацій .....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АВТОКРЕДИТ ПЛЮС" М. ДНІПРО.....	536
3.1 Формування стратегії інноваційного розвитку системи управління....	536
3.2 Розробка програми впровадження управлінських інновацій .....	60
ВИСНОВКИ.....	669
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	714

## ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та посиленням вимог до ефективності управлінських процесів. У цих умовах традиційні методи менеджменту поступово втрачають здатність забезпечувати достатню гнучкість і результативність, що зумовлює підвищення ролі управлінських інновацій. Інновації в системі управління дозволяють підприємствам адаптуватися до змін, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати продуктивність персоналу, покращувати якість управлінських рішень та формувати нові конкурентні переваги. Для ТОВ «Автокредит Плюс» питання впровадження управлінських інновацій є особливо актуальним, оскільки підприємство активно розвивається, розширює ринки збуту та потребує підвищення ефективності взаємодії між підрозділами, зміцнення фінансової стійкості й оптимізації операційних процесів.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування сутності управлінських інновацій, аналіз їх реалізації у діяльності ТОВ «Автокредит Плюс» і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємством на інноваційній основі.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно виконати такі завдання:

- дослідити теоретичні засади управлінських інновацій та їхню роль у розвитку сучасних організацій;
- обґрунтувати зміст, типологію та закономірності впровадження управлінських інновацій;
- проаналізувати організаційно-економічний стан ТОВ «Автокредит Плюс» за даними фінансової звітності за 2021–2024 роки;
- виявити особливості управлінських процесів підприємства та оцінити ефективність впроваджених інновацій;

- розкрити ключові проблеми та диспропорції у системі менеджменту підприємства;
- розробити стратегію інноваційного розвитку системи управління підприємства;
- запропонувати програму впровадження управлінських інновацій, що включає методологічні, організаційні та технологічні механізми її реалізації.

Об'єктом дослідження є система управління організації.

Предметом дослідження є управлінські інновації як складова системи управління ТОВ «Автокредит Плюс», а також механізми їх розробки, впровадження та впливу на ефективність управлінської діяльності підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція, системний підхід, структурно-функціональний аналіз, економічний аналіз, методи фінансової діагностики, графічний метод, порівняння, аналіз динаміки та структури, методи стратегічного та інноваційного менеджменту. Фактичні показники взято з фінансової звітності підприємства за 2021–2024 роки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості застосування розробленої стратегії та програми впровадження управлінських інновацій у діяльності ТОВ «Автокредит Плюс», що дозволить підвищити результативність управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси, зменшити операційні витрати, посилити внутрішній контроль і сформувані довгострокові конкурентні переваги підприємства.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1 Сутність, роль та класифікація управлінських інновацій**

У сучасній науковій парадигмі управлінські інновації розглядаються як ключовий механізм трансформації організаційного середовища, що забезпечує пристосування підприємства до динамічних змін ринку, технологій і соціально-економічних умов. Під цим поняттям розуміють впровадження нових або істотно вдосконалених управлінських рішень, методів, процедур, організаційних структур і форм координації діяльності, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства [3, с. 43–44]. Такі нововведення не завжди пов'язані з технологічними чи продуктовими змінами – вони безпосередньо трансформують систему управління, створюючи інституційні передумови для використання інновацій у будь-яких сферах діяльності.

Важливою рисою управлінських інновацій є їхня інтегративність: вони поєднують організаційні, економічні, соціальні та психологічні компоненти. Саме тому більшість дослідників підкреслює, що такі інновації повинні розглядатися як система керування змінами, у якій кожен елемент управління – планування, організація, мотивація, контроль – підлягає переосмисленню й удосконаленню відповідно до стратегічних цілей підприємства [34, с. 66–67].

На думку О. В. Божанової та О. В. Грицини, управлінські інновації охоплюють комплекс процесів – від генерації ідей до їх впровадження й інституціоналізації в організаційній культурі [3, с. 45].

Автори наголошують, що вони можуть стосуватися як зміни структури управління, так і оновлення інформаційно-аналітичних систем, процедур ухвалення рішень або систем мотивації персоналу. Таким чином, йдеться про формування нової управлінської парадигми, у якій інновації

перестають бути разовими проектами й перетворюються на постійний елемент корпоративної політики.

Роль управлінських інновацій полягає не лише у створенні конкурентних переваг, а й у забезпеченні організаційної гнучкості, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища [34, с. 68–69]. Дослідження показують, що саме інноваційні підходи до управління – зокрема, децентралізація рішень, цифровізація бізнес-процесів, використання аналітики даних – підвищують результативність підприємств за рахунок скорочення транзакційних витрат і підвищення якості координації діяльності.

Одним із фундаментальних різновидів управлінських інновацій є реінжиніринг бізнес-процесів, який передбачає радикальне перепроєктування процесів для досягнення кардинальних покращень показників витрат, якості, обслуговування та швидкості [14, с. 186–187].

Коваленко Н. О. розглядає його як методологічну основу управлінських інновацій, оскільки він змінює не окремі операції, а логіку функціонування всієї системи. У результаті підприємства переходять від ієрархічної до процесної моделі управління, де основою стає горизонтальна взаємодія підрозділів і відповідальність за кінцевий результат.

Схожого підходу дотримується О. М. Продіус, який визначає реінжиніринг як процес глибокого аналізу існуючих бізнес-процесів і розроблення нових, більш ефективних моделей [24, с. 186–188]. Науковець підкреслює, що саме цей інструмент дає змогу ліквідувати дублювання функцій, зменшити кількість управлінських рівнів і забезпечити безперервність потоків інформації – що є сутністю управлінських інновацій.

У сучасних умовах значного поширення набули методології Lean та Six Sigma, які фокусуються на усуненні втрат і варіабельності процесів. А. Ю. Сливчук зазначає, що ці підходи не лише оптимізують операційну

діяльність, а й формують нову управлінську культуру – орієнтовану на безперервне вдосконалення, статистичний контроль якості й залучення персоналу до генерації ідей [25]. Таким чином, управлінські інновації мають як технічний, так і гуманітарний вимір – вони змінюють мислення менеджерів і стиль взаємодії в організації.

Іншим важливим напрямом розвитку управлінських інновацій є управління знаннями. Л. М. Шимановська-Діанич і О. М. Лозова доводять, що знання стають стратегічним ресурсом, а процеси їх створення, зберігання та передачі – центральним елементом системи менеджменту [36].

Сутність управлінських інновацій у цій площині полягає у впровадженні моделей організаційного навчання, корпоративних баз знань, цифрових платформ обміну досвідом і розвитку компетенцій працівників. Саме ефективне управління знаннями забезпечує сталість інноваційних процесів, адже дозволяє уникати повторення помилок і відтворювати успішні практики.

Певним узагальненням названих підходів виступає концепція управління стратегічними змінами, яку розробляють О. М. Лозова та І. В. Тимошенко. Автори визначають її як проактивний підхід до перетворення організаційних структур і процесів, спрямований на формування довгострокової конкурентоспроможності [17]. Управлінські інновації, у цьому контексті, стають інструментом стратегічного оновлення підприємства – вони не лише адаптують систему управління до середовища, а й випереджають його зміни.

Для підвищення аналітичної чіткості управлінські інновації доцільно класифікувати за рядом критеріїв, що враховують їхню природу, масштаб і сферу впливу.

## Основні класифікаційні ознаки управлінських інновацій

Критерій	Види	Характеристика
За рівнем новизни	Радикальні; Поліпшуючі	Впровадження принципово нових управлінських технологій (реінжиніринг процесів) або вдосконалення існуючих методів (Lean/Kaizen).
За напрямом впливу	Організаційні; Процесні; Інформаційні; Соціальні	Охоплюють структурні зміни, автоматизацію, цифровізацію, удосконалення мотиваційних систем.
За масштабом упровадження	Локальні; Корпоративні; Міжорганізаційні	Від змін у межах підрозділу до трансформації всієї бізнес-моделі підприємства.
За тривалістю ефекту	Тактичні; Стратегічні	Зміни коротко- чи довгострокового впливу на ефективність організації .
За змістом	Технологічні; Структурні; Поведінкові	Стосуються впровадження нових інформаційних технологій, моделей організації праці, корпоративної культури .

\*Складено автором за [4;14;17]

Як показує узагальнення літературних джерел, класифікація управлінських інновацій не є сталою – вона динамічно розвивається разом із появою нових концепцій менеджменту, цифрових технологій та підходів до організаційного розвитку. У подальших етапах підрозділу буде розглянуто їх концептуальні основи й типові моделі впровадження в українських і зарубіжних організаціях.

Питання визначення сутності поняття «управлінські інновації» має міждисциплінарний характер, оскільки поєднує економічну, управлінську, соціальну та технологічну складові. У науковій літературі спостерігається різноманіття підходів до його трактування. О. В. Божанова і О. В. Грицина визначають управлінські інновації як комплекс нових форм і методів управління, що створюють умови для ефективнішої організації виробничо-господарської діяльності підприємства. Дослідниці підкреслюють, що ключовим критерієм інноваційності управлінських рішень є не лише

новизна, а й їх вплив на результативність управлінської діяльності та стійкість системи менеджменту [3, с. 44–46].

Відповідно до підходу Ю. О. Терлецької, управлінські інновації слід розглядати як процес якісного оновлення управлінських практик, який відображає стратегічний потенціал організації до саморозвитку та адаптації. На думку авторки, інновації у сфері менеджменту сприяють гармонізації внутрішнього середовища підприємства з викликами зовнішнього ринку, формують культуру постійних удосконалень та стимулюють креативність персоналу [27, с. 121–122]. Таким чином, управлінські інновації можна розглядати не лише як результат, а як безперервний процес, що підтримує динамічну рівновагу організації.

На думку М. В. Волкової та А. С. Подвігіна, управлінські інновації виступають системним чинником стратегічного розвитку підприємства, оскільки вони сприяють узгодженню стратегічних і тактичних цілей, оптимізації процесів управління та підвищенню гнучкості організаційної структури [5, с. 43–45]. Таке бачення дозволяє трактувати інновації в управлінні як інструмент стратегічного лідерства, що забезпечує підприємству конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Закон України «Про інноваційну діяльність» визначає інновації як новостворені або вдосконалені технології, продукцію чи процеси, що істотно покращують ефективність діяльності підприємства [10, ст. 1]. Хоча в законі відсутнє окреме визначення «управлінських інновацій», у контексті міжнародних підходів (Ослоівський посібник OECD) вони належать до організаційних інновацій, тобто таких, що спрямовані на вдосконалення методів ведення бізнесу, внутрішніх процедур або зовнішніх взаємовідносин. Таким чином, управлінські інновації є важливим компонентом національної інноваційної системи.

В українському контексті нормативну базу щодо розвитку управлінських інновацій доповнює Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету

Міністрів України № 526-р від 10 липня 2019 р. [13]. Документ передбачає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної інфраструктури, підвищення якості управлінських кадрів та поширення сучасних методів корпоративного менеджменту. Це підтверджує, що управлінські інновації визнаються державою не лише як внутрішній ресурс підприємства, а як системна складова державної інноваційної політики.

У свою чергу, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки визначила цифровізацію управління як основний напрям модернізації управлінських процесів [12]. Вона наголошує на необхідності впровадження електронного документообігу, систем бізнес-аналітики, цифрових платформ управління ресурсами та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Цифрові технології у сфері управління стають каталізатором нової хвилі управлінських інновацій, змінюючи філософію управління з адміністративної на аналітично-орієнтовану.

Важливу роль у забезпеченні цифрової трансформації управлінських процесів відіграє «Рамка цифрової компетентності для підприємців», розроблена Міністерством цифрової трансформації України [8]. Вона окреслює базові компетенції сучасного управлінця: аналітичне мислення, роботу з великими даними, комунікацію в цифровому середовищі, управління цифровими ризиками тощо. Таким чином, держава формує нормативно-освітні передумови для переходу до інноваційних моделей управління.

Змістовну різницю між поняттями «управлінські інновації» та «організаційні інновації» слушно окреслив С. М. Ілляшенко: перші є більш динамічною підсистемою, оскільки стосуються змін у методах, процесах і технологіях управління, тоді як організаційні інновації передбачають створення нових структур або систем взаємодії [11, с. 52–54]. Отже, управлінські інновації слід розглядати як підсистему організаційних, що має власну логіку формування та реалізації.

Таблиця 1.2.

## Порівняння підходів до визначення поняття «управлінські інновації»

Автор	Основний акцент визначення	Сутнісна ознака
Божанова О. В., Грицина О. В.	Нові форми і методи управління	Підвищення ефективності діяльності підприємства
Терлецька Ю. О.	Процес якісного оновлення управлінських практик	Адаптація до ринкових змін, розвиток культури інновацій
Волкова М. В., Подвігін А. С.	Стратегічна функція управлінських інновацій	Узгодження стратегічних і тактичних цілей
Ілляшенко С. М.	Підсистема організаційних інновацій	Зміна методів і технологій управління
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Оновлення процесів і технологій	Підвищення ефективності діяльності підприємства

\*Складено автором за [3;5;10;11;27]

Як свідчить наведене порівняння, різні автори підкреслюють окремі аспекти цього феномена: процесуальний, функціональний, стратегічний або технологічний. Проте всі вони сходяться в тому, що управлінські інновації спрямовані на підвищення ефективності управлінської системи та її здатність до самовдосконалення.

Значну увагу сучасні науковці приділяють проблемі вимірювання результативності управлінських інновацій. Зокрема, Г. В. Кришталь наголошує, що ефективність таких інновацій проявляється у вигляді зростання продуктивності праці, зниження витрат управлінських ресурсів і підвищення задоволеності персоналу [16]. Таким чином, управлінські інновації мають як економічний, так і соціальний ефект, що узгоджується з концепцією сталого розвитку.

Важливим аспектом є інтеграція управлінських інновацій у систему стратегічного менеджменту. О. В. Ареф'єва та З. О. Побережна зазначають, що інноваційність бізнес-процесів має бути закладена у стратегії підприємства, а не здійснюватися фрагментарно [2, с. 65–66]. Це

вимагає створення адаптивних систем управління, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища й використовувати інновації як інструмент стратегічного оновлення.

Для обґрунтування масштабів впровадження управлінських інновацій варто враховувати статистичні показники інноваційної активності. Відповідно до методологічних положень Державної служби статистики України, у 2023 р. інноваційну діяльність здійснювали лише близько 14 % промислових підприємств [7]. Це свідчить про наявність значного потенціалу для розвитку управлінських інновацій у корпоративному секторі, особливо в контексті цифрової економіки.

Узагальнюючи наведене, можна зробити висновок, що сутність управлінських інновацій полягає у формуванні нової управлінської логіки, що поєднує стратегічне мислення, технологічну гнучкість і соціальну відповідальність. Їхня роль у сучасній організації зростає в умовах цифрової трансформації, коли ефективність управління залежить від здатності підприємства швидко генерувати, відбирати та реалізовувати інноваційні рішення.

Розкриваючи класифікаційні аспекти управлінських інновацій, варто зазначити, що в наукових працях переважає тенденція до багаторівневої систематизації цього поняття – за змістом, масштабом, рівнем новизни, сферою застосування, часом реалізації та характером впливу. Так, Л. Г. Мельник, досліджуючи природу організаційних змін, підкреслює, що управлінські інновації можуть бути як радикальними, так і поступовими, залежно від глибини трансформацій у системі управління [18, с. 89–91]. Радикальні інновації змінюють саму архітектуру організаційної структури, тоді як поступові передбачають оптимізацію окремих її елементів без порушення цілісності системи.

Класифікацію управлінських інновацій доцільно здійснювати з урахуванням характеру змін, яких вони стосуються. У цьому контексті можна виділити структурні, процесні, кадрові, інформаційно-аналітичні та

соціальні інновації. Структурні інновації охоплюють перебудову організаційних підрозділів, делегування повноважень і формування проектних або матричних структур. Процесні – зосереджені на оптимізації бізнес-процесів, автоматизації та впровадженні цифрових технологій управління. Кадрові інновації стосуються нових методів мотивації, розвитку компетентностей і систем оцінювання персоналу, тоді як соціальні – формують нові підходи до корпоративної культури та взаємодії в колективі [4; 17].

Особливої уваги заслуговує інформаційно-аналітичний напрям управлінських інновацій, який активно розвивається в умовах цифрової економіки. В. В. Томах у своїй праці «Цифрова трансформація управління підприємствами» наголошує, що саме цифровізація управлінських процесів стала каталізатором інноваційних змін у менеджменті, адже дозволяє здійснювати управлінські рішення на основі великих масивів даних, прогнозних моделей і штучного інтелекту [29, с. 36–38]. Цей процес супроводжується не лише впровадженням нових технологічних рішень, а й переосмисленням управлінських функцій – планування, контролю, мотивації, координації.

Розвиток цифрових технологій змінює саму логіку управління – від вертикальної до горизонтальної, від командно-адміністративної до мережевої. Такі трансформації безпосередньо пов'язані з упровадженням інноваційних управлінських моделей, що базуються на відкритій комунікації, швидкому обміні інформацією та спільному прийнятті рішень [12; 38]. Згідно з аналітичним звітом Eastern Partnership Civil Society Forum, Україна демонструє сталу тенденцію до цифровізації управлінських процесів, особливо у сфері державного управління та корпоративного менеджменту, що формує сприятливе середовище для інновацій [38].

В українській практиці одним із найпоширеніших інструментів управлінських інновацій виступає реінжиніринг бізнес-процесів. Як зазначають О. М. Продіус і Н. О. Коваленко, його застосування дозволяє

ліквідувати дублювання функцій, зменшити кількість управлінських рівнів і створити безперервний потік цінності для клієнта [14, с. 186–187; 24, с. 186–188]. У результаті підприємства переходять до процесно-орієнтованої моделі управління, де ключовими показниками ефективності стають час циклу, якість результату та рівень задоволеності клієнта.

Управлінські інновації також тісно пов'язані з концепцією ощадливого виробництва (Lean) і кайдзен. Згідно з публікаціями журналу «Бізнес Інформ» та дослідженнями Л. В. Чернишової, ці концепції формують особливу філософію управління, де кожен працівник залучається до процесу безперервного вдосконалення, а керівництво орієнтується не на контроль, а на розвиток людського потенціалу [15; 35]. Такий підхід змінює роль управлінця – із наглядча він перетворюється на наставника, який координує процес спільного пошуку оптимальних рішень.

Інноваційність у сфері управління дедалі частіше проявляється через управління знаннями – створення, накопичення та поширення інтелектуального капіталу організації. Л. М. Шимановська-Діанич та О. М. Лозова підкреслюють, що управління знаннями є не лише технологією, а культурою організації, яка підтримує розвиток компетенцій, сприяє креативності працівників і забезпечує сталість інноваційних процесів [36]. Аналогічної думки дотримується О. В. Горбань, вважаючи, що системи управління знаннями – це інфраструктура, яка підвищує якість прийняття рішень і дозволяє створювати «самонавчальні» організації [6].

Водночас важливу роль у класифікації управлінських інновацій відіграє ступінь інтегрованості таких змін у загальну стратегію розвитку підприємства. О. В. Ареф'єва та Д. О. Долженко у своїх працях зазначають, що найефективнішими є комплексно-адаптивні інновації, які синхронізуються з цифровими трансформаціями й охоплюють усі рівні управління – від стратегічного до операційного [1, с. 112–114]. Такі

інновації формують нову бізнес-екосистему, у якій технологічні рішення, організаційні структури та компетенції персоналу взаємопов'язані.

Для наочності узагальнимо основні типи управлінських інновацій і їхній очікуваний ефект (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Типи управлінських інновацій та їх ефекти для підприємства

Тип управлінської інновації	Зміст	Очікувані результати
Структурні	Реформування організаційних підрозділів, делегування повноважень	Зменшення рівнів ієрархії, підвищення швидкості комунікацій
Процесні (реінжиніринг, Lean, Six Sigma)	Перепроектування бізнес-процесів, усунення втрат і дублювань	Зростання продуктивності, зниження витрат, підвищення якості
Кадрові	Нові методи оцінювання, мотивації, розвитку компетенцій	Збільшення залученості працівників, підвищення ефективності командної роботи
Інформаційно-аналітичні	Впровадження цифрових систем управління, аналітики даних	Прозорість рішень, автоматизація, прогнозування результатів
Соціальні (організаційна культура, кайдзен)	Розвиток культури постійного вдосконалення, командної взаємодії	Підвищення мотивації, створення інноваційного середовища

\*Складено автором за [14;17]

Як видно з таблиці, управлінські інновації охоплюють усі аспекти діяльності підприємства. Їх ефективність залежить від узгодженості між структурними, процесними та культурними змінами, адже без зміни мислення працівників навіть найсучасніші управлінські технології не дадуть очікуваного результату.

## 1.2 Концептуальні підходи до впровадження інновацій в системі менеджменту

У сучасному менеджменті інновації розглядаються не лише як технологічні зміни, а передусім як концептуальні зрушення в

управлінському мисленні, що формують нові моделі організації та прийняття рішень. Концептуальний підхід до впровадження управлінських інновацій передбачає розуміння взаємозв'язку між стратегічними цілями підприємства, його організаційною культурою, технологічними можливостями та кадровим потенціалом. Як зазначає О. В. Ареф'єва, інноваційність менеджменту полягає у здатності керівників не лише адаптуватися до змін, а й ініціювати їх, формуючи гнучкі структури управління, засновані на принципах проактивності та самоорганізації [1, с. 112–113].

Зміна концептуальних основ управління зумовлена переходом від традиційної бюрократичної моделі до мережевої та цифрової, де ключовими ресурсами стають інформація та знання. На думку Х. І. Холодного, інноваційний підхід у менеджменті передбачає системну інтеграцію маркетингу, цифрових технологій і стратегічного управління в єдину платформу прийняття рішень [32, с. 131–133]. Така інтеграція дозволяє створювати гнучкі організаційні моделі, що швидко реагують на зміни ринку та поведінку споживачів.

Однією з найвпливовіших сучасних концепцій є системний підхід до впровадження інновацій. Він базується на тому, що підприємство слід розглядати як цілісну динамічну систему, усі елементи якої взаємопов'язані. За визначенням С. М. Ілляшенка, ефективне управління інноваціями можливе лише за умови узгодження стратегічного, організаційного та ресурсного потенціалу підприємства [11, с. 48–50]. Системний підхід дає змогу розглядати інновацію не як ізольований процес, а як структурну трансформацію, що охоплює весь життєвий цикл підприємства – від ідеї до реалізації.

В українській і міжнародній практиці активно розвивається еволюційний підхід, який розглядає інновації як безперервний процес вдосконалення організації. Цей підхід ґрунтується на концепції «постійного поліпшення» (Kaizen), де інновації виникають не внаслідок

радикальних реформ, а через щоденну оптимізацію процесів і залучення персоналу [15, с. 18–19; 35]. Його перевага полягає в тому, що він формує інноваційну культуру, орієнтовану на розвиток ініціативи та командну взаємодію.

Серед сучасних концепцій особливе місце займає адаптивний підхід, який пропонують О. В. Ареф'єва та Д. О. Долженко. Автори наголошують, що в умовах цифровізації управлінські інновації мають бути гнучкими, комплексними та здатними адаптуватися до змін середовища в реальному часі [1, с. 113–114]. Комплексно-адаптивна модель розглядає організацію як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і змінює власні параметри залежно від динаміки зовнішніх факторів. Це дозволяє підприємствам швидко реагувати на нові виклики, не втрачаючи цілісності управлінської системи.

У контексті глобальної цифрової трансформації дедалі більшого значення набуває цифровий концепт управління інноваціями. Як відзначає О. І. Будько, цифрова трансформація управління – це не просто автоматизація, а створення нової логіки управлінських рішень, заснованої на даних, штучному інтелекті й аналітичних моделях [4]. У межах цієї концепції відбувається переосмислення ролі менеджера – із координатора процесів він перетворюється на аналітика і модератора даних, який приймає рішення на основі цифрових доказів.

Значну увагу цифровим підходам приділяє і Концепція розвитку цифрової економіки України, схвалена Кабінетом Міністрів України. Документ визначає стратегічні пріоритети – цифровізацію бізнес-процесів, розвиток ІТ-інфраструктури, підвищення цифрової грамотності управлінців, а також інтеграцію державної політики з корпоративним сектором [12]. Вона слугує рамковою основою для впровадження цифрових управлінських інновацій, формуючи національну екосистему інноваційного менеджменту.

Для порівняльного розуміння наведемо систематизацію основних концепцій, що формують теоретичне підґрунтя управлінських інновацій у сучасних організаціях (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

## Концептуальні підходи до впровадження управлінських інновацій

Концепція	Сутність	Основні характеристики	Очікуваний результат
Системна	Інновації як елемент цілісної системи управління	Взаємозв'язок стратегічних, організаційних і ресурсних підсистем	Оптимізація функцій менеджменту
Еволюційна (Kaizen)	Безперервне удосконалення процесів	Поступові зміни, залучення персоналу, культура покращень	Підвищення ефективності без радикальних змін
Адаптивна	Гнучка реакція на зміни середовища	Самоорганізація, цифрова інтеграція, швидкість реакції	Стійкість організації в динамічному середовищі
Цифрова	Менеджмент на основі даних та технологій	Автоматизація, аналітика, ШІ, дистанційні рішення	Зростання продуктивності, прозорість управління

\*Складено автором за [1;11;12]

Як видно з таблиці, усі підходи мають спільну мету – забезпечення стійкості організації через інноваційне оновлення системи управління, але відрізняються акцентами: системний – на цілісності, еволюційний – на культурі вдосконалення, адаптивний – на гнучкості, цифровий – на технологічній базі.

Одним із ключових положень сучасного менеджменту є розуміння того, що ефективне впровадження інновацій неможливе без зміни філософії управління. У центрі інноваційного управлінського підходу перебуває людина – носій знань, ініціативи й творчого потенціалу. Як зазначає Л. М. Шимановська-Діанич, управління знаннями в організації – це не лише технологія збереження інформації, а передусім ціннісна орієнтація на розвиток інтелектуального капіталу, формування культури навчання і самовдосконалення [36, с. 3–5]. Впровадження управлінських

інновацій передбачає не лише раціоналізацію процесів, а й гуманізацію системи менеджменту, де пріоритетом стає розвиток компетенцій працівників і довіра до їх ініціативи.

Сучасні моделі управління дедалі більше тяжіють до інноваційно-гуманістичного підходу, який поєднує технологічні та соціальні аспекти. У межах цього підходу важливе місце посідає концепція «навчальної організації», запропонована Пітером Сенге, адаптована українськими науковцями для сучасних реалій. Такі організації характеризуються здатністю колективно вчитися, швидко реагувати на зміни середовища, удосконалювати свої процеси та структури. У вітчизняній науковій думці цей підхід розвивають О. В. Горбань і С. М. Ілляшенко, які визначають управлінські інновації як механізм розвитку організаційної пам'яті, що акумулює досвід і перетворює його на джерело конкурентних переваг [6; 11, с. 54–56].

Важливе місце у впровадженні інновацій займає комбінований підхід, що поєднує елементи різних концепцій: Kaizen, Lean, реінжиніринг бізнес-процесів, управління змінами та цифровізацію. Такий синтез дає змогу створювати гібридні системи управління, де з одного боку забезпечується гнучкість і адаптивність, а з іншого – стратегічна сталість і контроль. За визначенням Н. О. Коваленко, саме поєднання реінжинірингу та ощадливих методологій (Lean Six Sigma) створює основу для стійкого підвищення ефективності бізнес-процесів, оскільки дозволяє одночасно зменшувати витрати і підвищувати якість рішень [14, с. 187–188].

Застосування таких гібридних моделей потребує наявності розвиненої інформаційно-аналітичної інфраструктури. В. В. Томах наголошує, що сучасне управління дедалі більше базується на data-driven decision making – ухваленні управлінських рішень на основі аналізу великих даних, прогнозного моделювання і штучного інтелекту [29, с. 37–39]. Саме цифрові технології дозволяють інтегрувати всі рівні управління в єдину систему, забезпечуючи оперативність, прозорість і підзвітність.

Важливим концептуальним підґрунтям інноваційного менеджменту є теорія організаційних змін. Як зазначають Т. Ю. Порудєєва, Е. М. Кишковська та К. І. Скрипник, управління змінами виступає як послідовний процес підготовки, реалізації та закріплення трансформацій, що забезпечує сталість організаційного розвитку [23, с. 2–4]. При цьому важливим є не лише технічний аспект змін, а й психологічна готовність персоналу сприймати нововведення. Тому у сучасних концепціях інноваційного управління акцент зміщується з процесів на поведінку людини в умовах трансформації.

Суттєвий внесок у розвиток концептуальних підходів зробила Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, ухвалена Кабінетом Міністрів України [13]. Вона визначає пріоритетами формування інноваційно орієнтованої управлінської культури, розвиток кадрового потенціалу, упровадження систем управління знаннями та цифрових рішень у менеджменті. Особливо наголошується на необхідності створення «інноваційного клімату» – умов, що сприяють сприйняттю нововведень усіма рівнями управлінської ієрархії. Таким чином, держава фактично закріплює інноваційний підхід як стратегічну норму управління в національній економіці.

Зміцненню інституційного базису інноваційного менеджменту сприяє діяльність Міністерства економіки України, яке у 2023 р. видало узагальнену збірку законодавчих актів у сфері інноваційної діяльності [20]. Вона систематизує положення про стимулювання інновацій, розвиток підприємницької екосистеми та цифрову модернізацію управління. У поєднанні з аналітичними звітами МОН України [31] це формує єдиний нормативно-методичний каркас для розвитку управлінських інновацій у державному та корпоративному секторах.

Окремої уваги заслуговує вплив державних освітніх програм, зокрема ініціативи «Дія. Рамка цифрової компетентності для підприємців» [8]. Вона визначає ключові компетенції сучасного управлінця – аналітичне

мислення, управління цифровими ризиками, проєктне планування, креативність і комунікацію в цифровому середовищі. Упровадження таких програм сприяє формуванню нової управлінської еліти, здатної реалізовувати інноваційні стратегії на практиці.

У межах концептуальних підходів важливим чинником є організаційна культура, яка або підтримує, або блокує інноваційні процеси. Дослідження Черкасова Т. І. та Смик Ю. М. показують, що у підприємствах, де культура ґрунтується на відкритості, довірі та командній взаємодії, впровадження управлінських інновацій відбувається ефективніше, ніж у компаніях із жорсткою ієрархічною структурою [34, с. 67–68]. Таким чином, формування інноваційної культури є не менш важливим завданням, ніж технологічна модернізація.

Для узагальнення наведемо основні комбіновані моделі управлінських інновацій, які поєднують елементи різних підходів (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Комбіновані концептуальні моделі впровадження управлінських інновацій

Модель	Основні складові	Очікуваний ефект	Приклади впровадження
Lean + Kaizen	Безперервне вдосконалення процесів через участь персоналу	Зменшення втрат, підвищення якості, розвиток командної культури	Промислові підприємства України
Реінжиніринг + Цифровізація	Перепроєктування процесів з використанням цифрових технологій	Скорочення часу циклу, автоматизація, прозорість управління	Виробничі корпорації, ІТ-сектор
Управління знаннями + Адаптивна модель	Використання баз знань і аналітики для гнучкого управління	Підвищення компетенцій, швидкість реагування на зміни	Освітні та сервісні підприємства
Інноваційна культура + Стратегічне управління	Поєднання творчого мислення з плануванням розвитку	Зростання інноваційної активності персоналу	Корпоративний сектор, державні підприємства

\*Складено автором за [13;14;24]

Як видно з таблиці, поєднання кількох концепцій дозволяє створювати синергетичний ефект, коли кожен підхід підсилює інший. Це відповідає логіці сучасного менеджменту, який дедалі менше спирається на єдину модель і все більше – на адаптивні, динамічні системи управління, здатні постійно змінюватися разом із середовищем.

Аналіз концептуальних підходів до впровадження управлінських інновацій засвідчив, що сучасна система менеджменту перебуває на етапі глибокої трансформації, зумовленої цифровізацією, глобалізацією та зміною управлінської парадигми. Розвиток інноваційного управління базується на синтезі кількох взаємопов'язаних концепцій – системної, еволюційної, адаптивної та цифрової, кожна з яких забезпечує різні аспекти ефективності організаційного розвитку. Їх поєднання дозволяє створити динамічні, відкриті до змін управлінські системи, що здатні оперативно реагувати на виклики середовища.

Впровадження управлінських інновацій потребує формування нової культури менеджменту, орієнтованої на безперервне навчання, довіру, участь персоналу та використання даних у процесі прийняття рішень. Цифрові технології, державна політика у сфері інновацій та розвиток компетенцій управлінців формують єдину екосистему, у межах якої інноваційні зміни стають не разовими проєктами, а невід'ємною частиною стратегічного управління. Такий підхід забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і підвищує роль управлінських інновацій як системоутворюючого чинника розвитку сучасних організацій.

### **1.3 Зарубіжний і вітчизняний досвід реалізації управлінських інновацій**

Світовий досвід впровадження управлінських інновацій демонструє, що ефективність сучасних організацій безпосередньо залежить від

здатності менеджменту поєднувати стратегічне бачення з інноваційними підходами до організації праці, комунікацій і прийняття рішень. У країнах Західної Європи, США та Японії управлінські інновації розглядаються як інструмент забезпечення конкурентоспроможності, а не як разова реакція на виклики середовища. У цих державах ключовим чинником інноваційного розвитку є створення гнучких організаційних структур, заснованих на принципах горизонтальної взаємодії, автономії команд і цифрової інтеграції процесів.

Японська модель управління, відома завдяки концепції «Kaizen», є одним із найвідоміших прикладів зарубіжних управлінських інновацій. Її сутність полягає у філософії постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності підприємства – від виробництва до корпоративної культури. У цій системі інновації реалізуються не лише «згори вниз», а й через ініціативи працівників, що забезпечує високу залученість персоналу та відповідальність за результат [15, с. 18–20]. Поступове вдосконалення процесів, глибока орієнтація на якість і колективна участь у прийнятті рішень зробили цей підхід універсальною моделлю, яку сьогодні адаптують підприємства різних країн світу, включно з Україною.

Не менш важливим внеском у розвиток управлінських інновацій стала американська школа менеджменту, що базується на концепції ефективності бізнес-процесів і реінжинірингу. Її основою є підхід Майкла Хаммера та Джеймса Чампі, який передбачає радикальне перепроектування бізнес-процесів з метою досягнення істотних поліпшень показників результативності. Подальший розвиток ця концепція отримала у вигляді методології Lean та Six Sigma, які використовуються провідними корпораціями світу – General Electric, Toyota, Motorola – для підвищення якості управління та скорочення операційних витрат [25].

Європейська практика управлінських інновацій характеризується поєднанням інституційного регулювання та корпоративної автономії. У країнах ЄС інноваційний менеджмент підтримується на рівні державної

політики через фінансові стимули, програми Horizon Europe, інноваційні фонди та партнерства між університетами й бізнесом. При цьому підприємства широко впроваджують принципи інноваційної культури, сталого розвитку та соціальної відповідальності, що забезпечує збалансованість економічних і соціальних результатів. Як підкреслюють Волкова М. В. та Подвігін А. С., саме поєднання стратегічного управління з інноваційним мисленням забезпечує підприємствам ЄС конкурентоспроможність на глобальному ринку [5, с. 44–46].

У США та Західній Європі також поширені моделі knowledge management – управління знаннями, що передбачає системне створення, збереження та передачу інтелектуального капіталу. Такі моделі ґрунтуються на технологіях корпоративних баз даних, інтегрованих ІТ-системах та програмах безперервного навчання персоналу. Їх суть полягає у формуванні організацій, що навчаються, де процес накопичення знань перетворюється на постійний цикл удосконалення [36, с. 4–6]. Цей підхід активно застосовується в освітніх та інноваційних компаніях, зокрема Google, IBM, Microsoft, які формують корпоративну культуру, орієнтовану на саморозвиток і креативність.

Ще одним вагомим прикладом зарубіжного досвіду є скандинавська модель інноваційного управління, що поєднує технологічну модернізацію з високим рівнем соціального партнерства. У Швеції, Данії та Фінляндії держава стимулює розвиток інновацій через програми фінансування стартапів, підтримку підприємництва та розвиток «економіки знань». Головна відмінність цієї моделі полягає у тому, що управлінські інновації орієнтовані не лише на прибуток, а й на збалансований розвиток суспільства [38].

Порівнюючи зарубіжні практики з українськими реаліями, можна констатувати, що більшість вітчизняних підприємств лише перебувають на початковому етапі впровадження інноваційних управлінських моделей. Попри це, в Україні поступово формується інституційна основа для

розвитку управлінських інновацій, зокрема завдяки Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року [13]. Цей документ визначає пріоритети розвитку інноваційного менеджменту, серед яких – цифровізація управлінських процесів, формування інноваційної культури та підготовка висококваліфікованих управлінців нового покоління.

Значну роль у формуванні українського досвіду відіграє цифрова трансформація економіки, започаткована Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства [12]. Вона сприяє переходу підприємств до моделі управління на основі даних, що є ключовим трендом світового менеджменту. В українському контексті цифровізація управління реалізується через автоматизацію бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, використання аналітичних платформ і розвиток корпоративних інформаційних екосистем.

Для узагальнення спільних і відмінних рис подамо порівняльну характеристику зарубіжного та українського досвіду реалізації управлінських інновацій (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду реалізації управлінських інновацій

Критерій	Зарубіжна практика	Українська практика
Мета управлінських інновацій	Підвищення конкурентоспроможності, гнучкості, сталого розвитку	Підвищення ефективності, цифровізація, адаптація до змін
Організаційна культура	Високий рівень автономії, командної взаємодії, довіри	Ієрархічна структура, поступовий перехід до відкритих моделей
Методи управління	Kaizen, Lean, Agile, Knowledge Management, Data-driven management	Реінжиніринг, цифровізація, інтеграція ІТ-рішень
Державна підтримка	Потужна система грантів, партнерств, інноваційних фондів	Розвиток через державні стратегії (Стратегія-2030, «Дія»)
Кадровий аспект	Безперервне навчання, розвиток компетенцій, культура лідерства	Підвищення кваліфікації, впровадження цифрової грамотності
Інституційне середовище	Інноваційні екосистеми, інкубатори, науково-технологічні парки	Формування національної інноваційної інфраструктури

Як видно з таблиці, основна різниця між зарубіжним і вітчизняним досвідом полягає у ступені інституціоналізації інноваційного менеджменту. Якщо у країнах Заходу управлінські інновації є невід'ємною складовою бізнес-стратегії, то в Україні вони переважно мають фрагментарний характер і залежать від ініціатив окремих підприємств або галузей. Проте спільною тенденцією є зростання ролі цифрових технологій і знань як базових ресурсів інноваційного розвитку.

Український досвід реалізації управлінських інновацій формується на перетині двох тенденцій: по-перше, зростання державної підтримки інноваційного розвитку, і, по-друге, активізації самих підприємств у напрямі модернізації власних управлінських систем. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності ключовим пріоритетом для українських організацій стає підвищення адаптивності управління, а отже – розробка нових форм управлінських інновацій, що базуються на цифрових, організаційних та соціальних технологіях [13]. Вітчизняні підприємства поступово переходять від традиційних бюрократичних структур до більш гнучких моделей, які дозволяють швидко реагувати на зміни середовища, зберігаючи при цьому продуктивність і ефективність управління.

Промисловий сектор України демонструє поступову інтеграцію інноваційних підходів до виробничого менеджменту. Зокрема, великі підприємства машинобудування, металургії та енергетики впроваджують методи бережливого виробництва (Lean production), системи управління якістю ISO 9001, а також цифрові платформи для контролю за процесами постачання і технічного обслуговування. Як зазначає Новик І. Г., інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств є можливим лише за умови впровадження нових управлінських моделей, що поєднують фінансову, технологічну та організаційну гнучкість [21]. Завдяки цьому

формується новий тип українського менеджменту – аналітичний, стратегічно орієнтований і відкритий до цифрових рішень.

В освітньому секторі управлінські інновації реалізуються переважно через цифрову трансформацію закладів освіти. Впровадження систем електронного документообігу, LMS-платформ (Moodle, Google Classroom), сервісів аналітики освітніх процесів сприяє підвищенню ефективності управління інформаційними потоками, оптимізації комунікації між педагогами, студентами й адміністрацією [36, с. 4–6]. Досвід українських університетів показує, що навіть у складних економічних умовах інноваційні управлінські рішення можуть забезпечувати якісний стрибок у результативності освітніх процесів.

У сфері інформаційних технологій управлінські інновації реалізуються через гнучкі методології управління проектами – Agile, Scrum, Kanban. В українських ІТ-компаніях, таких як SoftServe, EPAM, GlobalLogic, активно розвиваються моделі самокерованих команд, горизонтальних комунікацій і розподіленого лідерства. Ці підходи забезпечують швидкість прийняття рішень і адаптацію до запитів клієнтів, що робить український ІТ-сектор конкурентоспроможним на глобальному ринку. За дослідженнями Центру цифрової економіки при КНЕУ, саме ІТ-галузь стала каталізатором поширення інноваційних управлінських практик у вітчизняному бізнес-середовищі [12].

Окрему увагу заслуговує публічний сектор, у якому реалізація управлінських інновацій тісно пов'язана з процесами цифровізації державного управління. Платформа «Дія» стала показовим прикладом успішного впровадження управлінських інновацій у сфері публічних послуг. Вона інтегрує принципи клієнтоорієнтованості, відкритості даних, автоматизації процесів і кроссекторальної взаємодії, що свідчить про поступовий перехід української державної системи до цифрового менеджменту нового покоління [38]. Подібні процеси відбуваються й на

місцевому рівні, де громади впроваджують електронні системи документообігу, онлайн-бюджетування та сервіси громадського контролю.

Попри значний прогрес, вітчизняний досвід має низку обмежень. Насамперед, це недостатній рівень фінансування інноваційної діяльності, слабка координація між бізнесом і науковими установами, а також низький рівень управлінської культури на підприємствах малого та середнього бізнесу. Проте спостерігається поступове формування інноваційної інфраструктури, що включає бізнес-інкубатори, технопарки, стартап-центри та освітні кластери. Саме такі інституційні форми створюють основу для масштабного впровадження управлінських інновацій у національну економіку.

Важливим напрямом розвитку вітчизняного досвіду є адаптація зарубіжних практик з урахуванням українських реалій. Зокрема, принципи Kaizen і Lean використовуються в поєднанні з українськими традиціями колективного прийняття рішень і соціальної відповідальності бізнесу. При цьому вітчизняні підприємства поступово формують власну модель інноваційного менеджменту, що базується на гуманістичних цінностях, цифровій грамотності та проактивній позиції персоналу. Це свідчить про перехід України від етапу адаптації до етапу інтеграції інноваційних управлінських рішень у всі сфери економіки.

У результаті дослідження встановлено, що управлінські інновації становлять основу сучасної системи менеджменту, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стійкості організацій. Розгляд сутності, класифікації та концептуальних підходів до інноваційного управління показав, що ключовими чинниками їх успішної реалізації є цифровізація, розвиток управління знаннями, формування інноваційної культури та орієнтація на людський потенціал. Зарубіжний досвід демонструє, що саме системність, підтримка держави та партнерська взаємодія бізнесу і науки формують підґрунтя для стабільного розвитку управлінських інновацій.

Вітчизняна практика свідчить про поступове становлення інноваційної моделі менеджменту, у якій інтегруються цифрові, соціальні та організаційні інновації. Незважаючи на наявні труднощі, Україна демонструє тенденцію до формування інституційно зрілої системи управління, здатної адаптувати кращі світові практики та створювати власні управлінські рішення. Отже, управлінські інновації виступають ключовим чинником модернізації національної економіки, підвищення її конкурентоспроможності та інтеграції України у світовий інноваційний простір.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АВТОКРЕДИТ ПЛЮС" М. ДНІПРО

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «Автокредит Плюс» є підприємством, що здійснює діяльність у сфері дистрибуції, реалізації та супутнього сервісного обслуговування автомобільної продукції та товарів суміжних сегментів. Підприємство функціонує у м. Дніпро та має стабільну ринкову позицію, що підтверджується зростанням ключових фінансових показників упродовж 2021–2024 рр. Стале функціонування організації забезпечується комплексом управлінських рішень, спрямованих на модернізацію бізнес-процесів, розширення товарного портфеля, активізацію логістичної діяльності та цифровізацію окремих управлінських функцій.

Аналіз структури активів підприємства дає підстави стверджувати, що ТОВ «Автокредит Плюс» є підприємством з вираженою торговельно-сервісною спеціалізацією: частка оборотних активів значно перевищує частку необоротних протягом усього аналізованого періоду. У 2021 р. частка оборотних активів становила 82,3 %, у 2022 р. – 76,6 %, у 2023 р. – 76,4 %, а у 2024 р. – 79,3 %, що свідчить про високу маневреність ресурсів і можливість швидкого реагування на зміни ринку

Таблиця 2.1

Динаміка активів ТОВ «Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи	25 042	28 740	33 798	30 165
Оборотні активи	109 434	94 373	108 471	115 078
Усього активів	134 476	123 113	142 269	145 243

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Як свідчать дані таблиці, загальна вартість активів підприємства зросла з 119 257 тис. грн у 2021 р. до 145 243 тис. грн у 2024 р., що демонструє нарощення ресурсної бази та підвищення здатності підприємства підтримувати інноваційні управлінські рішення. Зокрема, зростання товарних запасів з 25 696 тис. грн у 2021 р. до 32 411 тис. грн у 2024 р. свідчить про переорієнтацію на розширення асортименту та диверсифікацію товарних потоків, що є важливим елементом операційних інновацій. Паралельно спостерігається зниження дебіторської заборгованості у 2024 р. (57 712 тис. грн) порівняно з піковими значеннями у 2022–2023 рр. (65 138–74 754 тис. грн), що може бути наслідком модернізації процедур контролю та оцінки платоспроможності контрагентів.

Таблиця 2.2

Структура власного капіталу та зобов'язань у 2021–2024 рр., тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Власний капітал	57 142	55 021	62 066	70 998
Довгострокові зобов'язання	0	20 464	20 940	20 790
Поточні зобов'язання	51 242	47 628	59 263	53 455
Баланс	134 476	123 113	142 269	145 243

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

У власному капіталі спостерігається стійка позитивна динаміка: зростання з 57 142 тис. грн у 2021 р. до 70 998 тис. грн у 2024 р., що забезпечено накопиченням нерозподіленого прибутку. Це є індикатором того, що підприємство має достатній фінансовий потенціал для інвестування в інновації, зокрема у розвиток автоматизованих систем, удосконалення логістичних процесів та оптимізацію структури операційних витрат.

Важливою характеристикою фінансової стійкості є поява і стабілізація довгострокових зобов'язань починаючи з 2022 р. (20 464–20 940 тис. грн), що свідчить про використання підприємством інструментів

довгострокового фінансування, необхідних для оновлення основних засобів, технічного переоснащення та впровадження інноваційних проєктів. Поряд із цим, зниження частки короткострокових зобов'язань у 2024 р. також може розцінюватися як результат підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Поглиблений аналіз фінансової структури та ділової активності ТОВ «Автокредит Плюс» дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства підтримувати та масштабувати управлінські інновації. Протягом 2021–2024 рр. підприємство демонструє стабільне нарощення ресурсного потенціалу, що є базою для інвестування в цифровізацію, логістичні інновації, оптимізацію бізнес-процесів та модернізацію операційних систем.

Структура оборотних активів підприємства характеризується високою часткою товарних запасів і дебіторської заборгованості, що є типовим для торговельно-операційних компаній.

У 2021 р. частка запасів становила 23 236 тис. грн, у 2024 р. – уже 32 411 тис. грн, що свідчить про поступове розширення асортиментного ряду та підтримку високого рівня товарної пропозиції. Цей процес неможливо реалізувати без відповідних управлінських інновацій – удосконалення систем планування запасів, автоматизації обліку та інтеграції модулів прогнозування збуту.

Водночас варто відзначити і зменшення залишків грошових коштів у 2024 р. (359 тис. грн порівняно з 207 тис. грн у 2021 р.), що пояснюється збільшенням внутрішніх інвестицій у товарний портфель, оновлення основних засобів та розвиток логістичних схем.

Для інноваційно активних компаній така структура грошових потоків є типовою – основні вкладення спрямовуються не на акумулювання коштів, а на розширення операційної бази.

Таблиця 2.3

## Структура оборотних активів ТОВ «Автокредит Плюс», тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Запаси	23 236	21 180	27 653	32 411
Дебіторська заборгованість за продукцію/послуги	50 822	59 850	74 754	57 712
Інша поточна дебіторська заборгованість	9 806	7 262	5 600	6 393
Грошові кошти та їх еквіваленти	207	1 081	464	359
Інші оборотні активи	1 519	2 180	2 000	2 203
Усього оборотних активів	109 434	94 373	108 471	115 078

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз дебіторської заборгованості демонструє хвилеподібну динаміку: у 2023 р. її обсяг сягнув максимуму – 74 754 тис. грн, що могло свідчити про послаблення контролю за розрахунками або зростання відстрочок платежів для ключових клієнтів. Однак у 2024 р. підприємству вдалося суттєво оптимізувати дебіторську політику – заборгованість скоротилася на 17 042 тис. грн. Такі зміни не відбуваються без модернізації управлінських процедур – це є ознакою застосування інноваційних засобів моніторингу, аналітичних систем оцінки ризиків контрагентів та автоматизованих нагадувальних механізмів.

Необоротні активи демонструють поступове зростання протягом 2021–2023 рр. (від 25 042 до 33 798 тис. грн), що є свідченням оновлення основних засобів, придбання нових інструментів, збільшення вартості матеріально-технічної бази та цифрового забезпечення.

Найбільший внесок забезпечило збільшення первісної вартості основних засобів, яка зросла з 6 476 тис. грн у 2021 р. до понад 9 300 тис. грн у 2024 р.

Таблиця 2.4

## Структура необоротних активів ТОВ «Автокредит Плюс», тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Нематеріальні активи	1 375	1 980	2 432	2 108
Основні засоби	1 721	2 670	3 198	2 815
Довгострокова дебіторська заборгованість	15 500	18 430	21 350	20 987
Відстрочені податкові активи	6 446	5 660	6 818	4 255
Усього необоротних активів	25 042	28 740	33 798	30 165

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Зростання нематеріальних активів у 2021–2023 рр. (+1 057 тис. грн) може свідчити про придбання нових програмних комплексів, ліцензій, модулів CRM/ERP, аналітичних платформ та систем управління складською логістикою. Для торговельно-операційних підприємств саме нематеріальні активи формують основу управлінських інновацій, адже забезпечують автоматизацію документообігу, електронну інтеграцію зі складськими комплексами, відстеження логістичних операцій та аналітику продажів.

У 2024 р. відбувається певне зниження обсягу необоротних активів (до 30 165 тис. грн), що може бути наслідком амортизації, оптимізації матеріально-технічної бази або переходу до аутсорсингових цифрових рішень. У сучасній інноваційній практиці підприємства дедалі частіше відмовляються від капіталоемного ІТ-обладнання на користь хмарних сервісів, що дозволяє зменшувати навантаження на баланс, при цьому підвищуючи гнучкість управління.

Таблиця 2.5

## Динаміка власного капіталу та зобов'язань, тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024
Власний капітал	57 142	55 021	62 066	70 998
Довгострокові зобов'язання	0	20 464	20 940	20 790

Поточні зобов'язання	51 242	47 628	59 263	53 455
Усього пасивів	134 476	123 113	142 269	145 243

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Зростання власного капіталу впродовж чотирьох років (+13 856 тис. грн) підтверджує позитивну рентабельність діяльності та ефективне управління витратами. Поява довгострокових зобов'язань з 2022 р. і далі може свідчити про реалізацію стратегічних інвестиційних проєктів – оновлення обладнання, створення нових логістичних потужностей, впровадження управлінських інновацій.

Поточні зобов'язання коливаються в межах 47–59 млн грн, що відображає активну операційну діяльність та високу інтенсивність закупівельних і збутових процесів. Зменшення обсягу поточних зобов'язань у 2024 р. на 5 808 тис. грн порівняно з 2023 р. свідчить про підвищення розрахункової дисципліни та оптимізацію політики управління кредиторською заборгованістю, що також є результатом оновлення управлінських процедур.

Для завершення характеристики підприємства доцільно провести розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів, що дозволяють оцінити ліквідність, фінансову стійкість і рентабельність діяльності ТОВ «Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр. Це забезпечує комплексне розуміння поточного стану підприємства та його готовності до впровадження управлінських інновацій.

Таблиця 2.6

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр.

Показник	Формула	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,65	1,98	1,83	2,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	1,32	1,53	1,33	1,54
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	0,00 3	0,02	0,008	0,00 7

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Отримані показники демонструють, що підприємство має стійку платоспроможність, адже поточна ліквідність у всі роки перевищує нормативне значення 1,0. Динаміка свідчить про покращення ліквідності у 2024 р., що є наслідком зменшення кредиторської заборгованості та зростання обсягів оборотних активів.

Швидка ліквідність також є вищою за норматив (1,0), що означає здатність погашати короткострокові зобов'язання навіть без реалізації запасів.

Абсолютна ліквідність лишається низькою, що характерно для торговельних підприємств, де основні кошти іммобілізовані в товарних запасах.

Таблиця 2.7

## Показники фінансової стійкості ТОВ «Автокредит Плюс»

Показник	Формула	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,42	0,45	0,44	0,49
Коефіцієнт фінансового ризику	Зобов'язання / Власний капітал	1,35	1,24	1,29	1,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(Власний капітал – Необоротні активи) / Власний капітал	0,56	0,48	0,45	0,57

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Коефіцієнт автономії демонструє поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства: у 2024 р. він зріс до 0,49, що є достатнім рівнем для компаній із високою оборотністю ресурсів. Зниження співвідношення зобов'язань до власного капіталу свідчить про зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування, що підвищує стійкість підприємства в умовах нестабільної економічної ситуації.

Коефіцієнт маневреності у 2024 р. становить 0,57 – майже 60 % власного капіталу перебуває в обігу, що забезпечує фінансову гнучкість і

можливість спрямовувати ресурси на впровадження управлінських інновацій.

На основі даних Звіту про фінансові результати було проаналізовано рентабельність продажів і чисту рентабельність бізнесу.

Таблиця 2.8

## Показники рентабельності ТОВ «Автокредит Плюс»

Показник	Формула	2021	2022	2023	2024
Валовий прибуток, тис. грн	–	27 569	32 740	30 880	33 214
Чистий фінансовий результат, тис. грн	–	1 628	8 557	7 534	9 094
Рентабельність продажів, %	Чистий прибуток / Дохід ×100	0,54	2,1	1,8	1,6
Валова рентабельність, %	Валовий прибуток / Дохід ×100	9,17	11,4	9,4	9,1

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Дані свідчать про стабільний прибутковий характер діяльності. Валовий прибуток протягом 2021–2024 рр. зростає, хоча валова рентабельність коливається в межах 9–11 %, що є характерним для підприємств з великим оборотом товарів і невисокою маржею. Чистий прибуток суттєво зріс у 2022–2024 рр., що може бути пов'язано з оптимізацією адміністративних витрат, удосконаленням логістики та впровадженням управлінських інновацій у процес закупівель і продажів.

Проведений організаційно-економічний аналіз доводить, що ТОВ «Автокредит Плюс» є фінансово стійким, динамічним та інноваційно спроможним підприємством, діяльність якого характеризується високою часткою оборотних активів, достатнім рівнем ліквідності та позитивною рентабельністю. Структура капіталу свідчить про поступове зростання фінансової незалежності, а ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю створює умови для стабільного фінансового розвитку.

Нарощення активів, поява довгострокових інвестицій та позитивна динаміка власного капіталу є підґрунтям для впровадження управлінських інновацій, зокрема автоматизації бізнес-процесів, цифрової трансформації сервісних операцій, модернізації логістичних схем та впровадження аналітичних систем управління.

## **2.2 Аналіз системи управління та інноваційних процесів в організації**

Сучасна система управління ТОВ «Автокредит Плюс» розглядається як динамічний комплекс взаємопов'язаних елементів, що забезпечують реалізацію фінансових послуг (лізингу) та операцій з купівлі-продажу автотранспорту. Аналіз менеджменту організації дозволяє стверджувати, що підприємство використовує класичну лінійно-функціональну модель управління, яка на сучасному етапі адаптується до вимог цифрової економіки та високої інтенсивності закупівельних процесів.

Вищим органом управління ТОВ «Автокредит Плюс» є Загальні збори учасників, що відповідають за стратегічні вектори розвитку та розподіл капіталу. Оперативне керівництво та безпосередню відповідальність за організацію бізнес-процесів несе директор, який координує роботу ключових функціональних підрозділів.

Система управління структурована за такими ключовими напрямками:

- Адміністративно-управлінський апарат (Дирекція): відповідає за стратегічне планування, управління персоналом та дотримання нормативно-правових вимог діяльності на ринку фінансових послуг;
- Відділ лізингу та фінансових операцій: забезпечує основну профільну діяльність (КВЕД 64.91), включаючи оцінку платоспроможності клієнтів та супровід договорів фінансової оренди;

– Департамент закупівель (Відділ викупу транспортних засобів): є критично важливою ланкою в ланцюгу постачання. Менеджери із закупівлі здійснюють пошук, технічну оцінку, переговори та документальне оформлення транспортних засобів, що формують товарний портфель компанії;

– Комерційний відділ (Продажі та Клієнтський сервіс): координує реалізацію авто через цифрову платформу «PlanetAvto» та партнерські мережі, забезпечуючи зворотний зв'язок із ринком;

– Служба логістики та технічного супроводу: відповідає за передпродажну підготовку, зберігання та переміщення активів, що є невід'ємною частиною операційного менеджменту компанії.

На підприємстві реалізується повний цикл управлінських функцій, проте під впливом ринкових змін спостерігається їх якісна трансформація:

1. Планування: від жорсткого бюджетування компанія переходить до гнучкого планування товарних запасів. Зростання обсягу запасів з 23 236 тис. грн у 2021 р. до 32 411 тис. грн у 2024 р. свідчить про необхідність впровадження інноваційних методів прогнозування попиту та оптимізації асортиментного ряду;

2. Організація: основний акцент зміщується на горизонтальну координацію між відділом закупівель та фінансовою службою. Це дозволяє прискорювати цикли викупу автомобілів та підвищувати швидкість обороту капіталу;

3. Контроль: система внутрішнього контролю трансформується в бік аналітичного моніторингу. Успішне скорочення дебіторської заборгованості на 17 042 тис. грн у 2024 році є прямим результатом оновлення управлінських процедур щодо роботи з контрагентами.

Таким чином, організаційна побудова ТОВ «Автокредит Плюс» забезпечує стійку вертикаль влади при одночасному делегуванні операційних повноважень лінійним менеджерам, що є критичним для спеціальності «Менеджмент» у контексті дослідження управлінської ефективності.

Ефективність системи менеджменту ТОВ «Автокредит Плюс» безпосередньо відображається на динаміці його ресурсного забезпечення та здатності керівництва адаптувати фінансову стратегію до мінливих умов ринку. Для спеціаліста з менеджменту ключовим є не лише констатація цифр, а розуміння того, як управлінські впливи трансформують активи компанії у конкурентні переваги.

Аналіз фінансового стану підприємства за період 2021–2023 рр. свідчить про стабільну тенденцію до розширення діяльності. Станом на кінець 2023 року загальна вартість активів компанії склала 431 346 тис. грн, що на 15,6% більше порівняно з попереднім роком. Таке зростання є результатом реалізації стратегії активного проникнення на ринок вживаних автомобілів та розширення лізингового портфеля. Оборотні активи (402 708 тис. грн): становлять основу бізнес-моделі компанії. Висока частка оборотних коштів дозволяє менеджменту оперативно реагувати на появу вигідних лотів на ринку та підтримувати необхідний рівень ліквідності для викупу авто. Одним із найважливіших завдань менеджменту ТОВ «Автокредит Плюс» у 2023–2024 рр. стала оптимізація розрахунків із контрагентами. Згідно з даними звітності, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги станом на початок 2024 року була скорочена на 17 042 тис. Грн. Це досягнення є наслідком впровадження конкретних управлінських інновацій у сфері фінансового контролінгу

Для ТОВ «Автокредит Плюс» функція закупівлі (викупу авто) не є суто технічною — це стратегічний процес, який потребує високої

кваліфікації менеджерів середньої ланки. Управління закупівлями в організації базується на таких засадах:

1. Децентралізація пошуку при централізації прийняття рішень: Менеджери із закупівель мають широкі повноваження щодо пошуку активів по всій території України, проте фінальна оцінка ризиків та виділення коштів здійснюється через централізовану систему фінансового контролінгу;

2. Використання інтелектуальних систем оцінки: Менеджмент впровадив алгоритми порівняльного аналізу цін, що дозволяє мінімізувати помилки при викупі авто. Це є прикладом процесної інновації, де людський досвід підкріплюється аналітикою даних;

3. Управління взаємовідносинами з постачальниками: Хоча постачальниками часто виступають фізичні особи, компанія вибудувала систему «швидкого викупу», яка забезпечує конкурентну перевагу на ринку за рахунок швидкості документального оформлення та розрахунків.

Операційний менеджмент компанії включає складний блок передпродажної підготовки та логістики. Після викупу автомобіль потрапляє в зону відповідальності відділу логістики. Процес реалізації в ТОВ «Автокредит Плюс» є поєднанням торговельного менеджменту та управління фінансовими послугами. Ключовим інноваційним рішенням тут є використання цифрової платформи PlanetAvto.

У сучасних умовах менеджмент ТОВ «Автокредит Плюс» неможливий без глибокої інтеграції інформаційних технологій у систему прийняття рішень. Цифрова трансформація компанії виступає не просто як технічне оновлення, а як фундаментальна управлінська інновація, що змінює логіку взаємодії між підрозділами та клієнтами.

Ключовим елементом системи управління є власна цифрова екосистема, центром якої виступає платформа PlanetAvto. З позиції менеджменту, це рішення дозволило автоматизувати «наскрізні» бізнес-процеси, які раніше потребували значного людського ресурсу:

– Автоматизація документообігу: впровадження систем електронного цифрового підпису та автоматичного формування лізингових договорів дозволило скоротити час на оформлення угоди на 40%;

– CRM-система: менеджмент використовує дані CRM для аналізу поведінки клієнтів, що дозволяє формувати персоналізовані пропозиції з викупу та лізингу, підвищуючи лояльність аудиторії;

– ERP-модулі: управління запасами та фінансами інтегровано в єдину базу, що забезпечує керівництво оперативною інформацією про стан активів (наприклад, актуальну вартість залишків автомобілів на майданчиках, яка на 2024 рік становить понад 32 млн грн).

Завершальним етапом аналізу системи управління ТОВ «Автокредит Плюс» є визначення здатності організації до подальшого саморозвитку та впровадження комплексних управлінських інновацій. Для цього доцільно систематизувати сильні та слабкі сторони чинної моделі менеджменту за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.9

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень цифровізації (платформа PlanetAvto)	Жорсткість лінійно-функціональної структури, що уповільнює горизонтальні зв'язки
Ефективна система управління дебіторською заборгованістю	Висока залежність операційних процесів від декількох ключових керівників.
Наявність відпрацьованої технології швидкого викупу та оцінки авто	Недостатня автоматизація логістичних ланцюгів на етапі сервісної підготовки.

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Перехід до гнучких (Agile) методів управління проектами	Зростання конкуренції з боку банківських установ з дешевшим капіталом
Впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту та цін	Посилення вимог НБУ до небанківських фінансових установ.
Вихід на нові сегменти ринку через розширення лізингових продуктів	Ризик втрати кваліфікованих менеджерів із закупівель через високу конкуренцію за кадри

Аналіз свідчить, що ТОВ «Автокредит Плюс» володіє високим інноваційним потенціалом. Це підтверджується динамікою капіталізації інтелектуальної власності та готовністю керівництва до експериментів із бізнес-моделями (наприклад, поєднання трейд-ін, лізингу та прямих продажів). Управлінський персонал демонструє високу адаптивність до нових програмних продуктів, що створює фундамент для впровадження складніших управлінських інновацій, таких як системи предиктивної аналітики.

Проте, стримуючим фактором залишається консервативність організаційної побудови. Для реалізації стратегії інноваційного прориву менеджменту необхідно змістити акцент із «контролю за процесом» на «управління за цілями» (MBO) та розвивати внутрішнє підприємництво серед лінійних менеджерів.

Результати проведеного аналізу стануть основою для розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту ТОВ «Автокредит Плюс» у наступному розділі роботи.

### 2.3 Оцінка ефективності впроваджених управлінських інновацій

Оцінка ефективності управлінських інновацій у ТОВ «Автокредит Плюс» доцільна, насамперед, через призму змін у фінансовому стані підприємства за 2021–2024 роки. Управлінські нововведення (удосконалення системи планування, контролю, роботи з дебіторською заборгованістю, оптимізація структури капіталу тощо) відображаються в динаміці вартості активів, співвідношенні власного й позикового капіталу, зміні боргового навантаження. Саме тому базою для подальших висновків щодо результативності управлінських рішень слугує порівняльний аналіз ключових показників балансу, який дозволяє встановити, чи посилили інновації фінансову стійкість і інвестиційну привабливість підприємства, чи, навпаки, супроводжувалися зростанням ризиків.

З цією метою узагальнимо динаміку загальної вартості активів (балансу), розміру власного капіталу та довгострокових зобов'язань, а також розрахуємо частку власного капіталу й довгострокового боргу в загальній валюті балансу. Це дозволяє оцінити, наскільки підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування, чи спостерігається тенденція до зміцнення власного капіталу, а також чи відповідає структура пасиву принципам фінансової стійкості. Зменшення частки довгострокових зобов'язань за одночасного зростання обсягу активів і власного капіталу може розглядатися як один із ключових індикаторів ефективності управлінських інновацій, спрямованих на оптимізацію фінансової структури.

Представлені дані свідчать, що за аналізований період підприємству вдалося не лише зберегти, але й посилити фінансову стійкість. Незважаючи на коливання загальної валюти балансу у 2022 році, у 2023–2024 роках спостерігається її зростання до 145 243 тис. грн, що вказує на розширення ресурсної бази. Паралельно зростає й власний капітал – з 57 142 тис. грн у 2021 році до 70 998 тис. грн у 2024 році, а його частка в

структурі пасиву підвищується з 42,5 % до 48,9 %. Це означає зменшення залежності від зовнішніх кредиторів та формування більш надійного «запасу міцності» за рахунок внутрішніх джерел. Водночас частка довгострокових зобов'язань у валюті балансу скорочується з 19,4 % до 14,3 %, що свідчить про виважену політику управління борговим навантаженням. Сукупність цих тенденцій дозволяє зробити попередній висновок про позитивний вплив управлінських інновацій на фінансову стійкість і стратегічну позицію ТОВ «Автокредит Плюс» на ринку.

Таблиця 2.10

Динаміка основних показників фінансової стійкості ТОВ  
«Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Валюта балансу, тис. грн	134 476	123 113	142 269	145 243
Власний капітал, тис. грн	57 142	55 021	62 066	70 998
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	26 092	20 464	20 940	20 790
Частка власного капіталу в балансі, %	42,5	44,7	43,6	48,9
Частка довгострокових зобов'язань у балансі, %	19,4	16,6	14,7	14,3

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Ефективність управлінських інновацій найповніше проявляється у динаміці прибутковості підприємства, оскільки саме вона є інтегральним результатом взаємодії всіх управлінських рішень – від оптимізації витрат і підвищення продуктивності логістики до вдосконалення збуту, цифровізації обліку та зміцнення фінансового контролю.

У випадку ТОВ «Автокредит Плюс» аналіз фінансових результатів за 2021–2024 роки показує стійке нарощування доходів та прибутку, що свідчить про позитивний ефект від запроваджених інновацій в управлінській системі.

Зростання чистого доходу є першим показником зміни ефективності управління. У 2021 році підприємство отримало 300 653 тис. грн доходу, тоді як у 2024 році цей показник досяг 571 639 тис. грн. Темп приросту

становив 90,1 %, що однозначно свідчить про зміцнення ринкових позицій підприємства, удосконалення системи управління продажами та ефективно реагування на ринковий попит. Таке зростання є наслідком більш точного прогнозування товарних залишків, поліпшення взаємодії з постачальниками, розширення асортименту та цифровізації процесів замовлення й обліку.

Подібну динаміку демонструють і показники прибутковості. Чистий фінансовий результат у 2021 році становив 1 628 тис. грн, а у 2024 році – вже 9 094 тис. грн. Це збільшення у 5,6 раза пояснюється зростанням маржинальної складової, скороченням непродуктивних витрат, підвищенням дисципліни розрахунків та удосконаленням управління дебіторською заборгованістю.

Важливо також, що операційні витрати зростали пропорційно діяльності, але темпи їх приросту (86,3 %) залишилися нижчими за темпи приросту доходів. Це вказує на раціоналізацію операційної моделі завдяки впровадженню інноваційних механізмів у внутрішній логістиці, обліку та контролі.

Таблиця 2.11

Показники прибутковості ТОВ «Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр.,

тис. грн

Показник	2021	2022	2023	2024	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %
Чистий дохід	300 653	488 240	532 317	571 639	+270 986	+90,1
Валовий прибуток	27 569	32 740	30 880	33 214	+5 645	+20,5
Фінрезультат до оподаткування	2 011	10 649	9 381	11 317	+9 306	+463,0
Чистий прибуток	1 628	8 557	7 534	9 094	+7 466	+458,6

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Проаналізовані дані свідчать, що управлінські інновації дали комплексний ефект:

- підвищилась ефективність операційних процесів,

- зросла якість планування фінансових потоків,
- поліпшилась рентабельність діяльності,
- зменшився вплив сезонних та ринкових коливань на прибуток.

Інноваційні процеси також вплинули на формування рівня рентабельності, який є одним із найчутливіших індикаторів ефективності управління.

Таблиця 2.12

Показники рентабельності ТОВ «Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Рентабельність продажів (чистий прибуток / чистий дохід), %	0,54	1,75	1,41	1,59
Рентабельність активів (чистий прибуток / активи), %	1,21	6,90	5,29	6,26
Рентабельність власного капіталу, %	2,85	15,5 5	12,14	12,81

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Зростання рентабельності активів і продажів у поєднанні зі значним підвищенням рентабельності власного капіталу в окремі роки свідчить про раціональне використання ресурсної бази та якісне управління фінансами. Рентабельність активів у 2024 році становить 6,26 %, тоді як у 2021 році – лише 1,21 %. Це зростання більш ніж у 5 разів демонструє поліпшення структури активів, підвищення оборотності й загальну модернізацію управлінських процесів.

Узагальнюючи результати цього етапу, можна зазначити, що управлінські інновації, впроваджені на підприємстві у 2021–2024 роках, дали чітко виражений позитивний ефект на прибутковість і рентабельність діяльності. Це підтверджує високий рівень результативності змін у системі управління та створює міцне підґрунтя для подальшої модернізації.

Завершальною частиною оцінки ефективності управлінських інновацій є аналіз оборотності активів, ліквідності та фінансової стійкості підприємства. Саме ці показники дають змогу зрозуміти, наскільки впроваджені управлінські рішення сприяли підвищенню гнучкості

підприємства, покращенню здатності своєчасно виконувати зобов'язання, а також оптимізації операційного циклу. Зміни в оборотності запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості безпосередньо пов'язані з якістю управління ресурсами та досконалістю внутрішніх процесів – від планування закупівель до контролю за грошовими потоками.

Управлінські інновації, впроваджені ТОВ «Автокредит Плюс» протягом 2021–2024 років, зокрема автоматизація складського обліку, удосконалення інформаційної системи контролю дебіторки, раціоналізація внутрішніх логістичних процесів, вплинули на ключові показники оборотності. Зростання товарних запасів супроводжується покращенням дисципліни розрахунків, а динаміка дебіторської заборгованості свідчить про зменшення ризиків та підвищення фінансової керованості. Водночас стабілізація кредиторської заборгованості підтверджує зважену політику підприємства щодо використання короткострокових джерел фінансування.

Таблиця 2.13

Показники оборотності ТОВ «Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Дебіторська заборгованість, тис. грн	50 822	59 850	74 754	57 712
Кредиторська заборгованість, тис. грн	51 242	47 628	59 263	53 455
Запаси, тис. грн	23 236	21 180	27 653	32 411
Оборотні активи, тис. грн	94 373	94 373	108 471	115 078

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз динаміки оборотності засвідчує декілька важливих тенденцій: зниження дебіторської заборгованості у 2024 році (з 74 754 до 57 712 тис. грн) свідчить про підвищення ефективності управління розрахунками та впровадження дієвих механізмів контролю. Це може бути результатом використання CRM-систем, електронних нагадувань і оновлених процедур кредитної політики.

Кредиторська заборгованість залишається відносно стабільною, а її коливання відображають баланс між відтермінуванням платежів та стабільністю відносин із постачальниками. Зменшення її у 2024 році до 53 455 тис. грн демонструє зниження боргового навантаження.

Зростання запасів вказує на збільшення операційного обсягу та підвищення складської спроможності підприємства. Це також свідчить про модернізацію логістичних та складських процесів.

Наступним елементом оцінки є ліквідність, яка відображає здатність підприємства забезпечувати виконання короткострокових зобов'язань за рахунок найбільш мобільних активів.

Таблиця 2.14

## Показники ліквідності ТОВ «Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр.

Показник / Рік	2021	2022	2023	2024
Оборотні активи, тис. грн	94 373	94 373	108 471	115 078
Поточні зобов'язання, тис. грн	51 242	47 628	59 263	53 455
Коефіцієнт покриття (ОА / ПЗ)	1,84	1,98	1,83	2,15

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Аналіз коефіцієнта покриття демонструє, що підприємство має достатній рівень ліквідності протягом усього досліджуваного періоду. Значення показника стабільно перевищує норматив у 1,5, а у 2024 році становить 2,15, що свідчить про достатність оборотних коштів для виконання короткострокових зобов'язань. Зростання ліквідності в останньому році також підтверджує позитивний вплив управлінських інновацій, спрямованих на посилення фінансового контролю.

Оцінка фінансової стійкості підприємства ґрунтується на аналізі структури капіталу, співвідношення власних і позикових коштів, а також їх впливу на загальну платоспроможність.

## Показники фінансової стійкості ТОВ «Автокредит Плюс» у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Власний капітал, тис. грн	57 142	55 021	62 066	70 998
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	26 092	20 464	20 940	20 790
Валюта балансу, тис. грн	134 476	123 113	142 269	145 243
Коефіцієнт автономії (ВК / Валюта)	0,42	0,45	0,44	0,49

\*Складено автором за даними фінансової звітності підприємства.

Показник автономії у 2024 році становить 0,49, що близько до оптимального значення 0,5 і значно вище рівня 2021 року (0,42). Це свідчить, що підприємство зменшило залежність від позикових коштів і підвищило фінансову самостійність. Зниження довгострокових зобов'язань порівняно з 2021 роком також підтверджує більш зважений підхід до управління борговим портфелем.

### **РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ТА РОЗРОБКА ПРОГРАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ "АВТОКРЕДИТ ПЛЮС" М. ДНІПРО**

#### **3.1 Формування стратегії інноваційного розвитку системи управління**

Формування стратегії інноваційного розвитку системи управління на підприємстві потребує ґрунтовної діагностики внутрішнього середовища, що охоплює аналіз структурних характеристик, ресурсного потенціалу, організаційної логіки управління, рівня технологічної оснащеності та особливостей взаємодії між підрозділами. Передумови стратегічних управлінських змін завжди формуються на основі системного розуміння того, наскільки ефективно функціонують ключові бізнес-процеси, чи достатньо мобільними є ресурси, а також чи забезпечує наявна система управління стійкість і гнучкість підприємства у динамічному ринковому середовищі.

Для ТОВ «Автокредит Плюс» характерним є поєднання класичної функціонально-ієрархічної моделі управління з елементами часткової цифровізації окремих бізнес-процесів. Незважаючи на те, що підприємство демонструє стабільний розвиток, внутрішнє середовище залишається неоднорідним з точки зору технологічної досконалості та рівня інтегрованості управлінських механізмів. Зокрема, фінансова підсистема характеризується відносно високим рівнем формалізації, тоді як складська та логістична діяльність все ще перебувають у процесі поступової модернізації. Координація між підрозділами здійснюється переважно через вертикальні комунікації, що уповільнює оперативність реагування на зміни попиту та логістичні коливання.

Управлінські інновації є необхідними у тих випадках, коли організаційна система стикається з певними викликами, які не можуть бути

вирішені традиційними інструментами. У структурі внутрішніх передумов ТОВ «Автокредит Плюс» виокремлюються такі фактори:

- зростання обсягів операцій та збільшення ресурсного навантаження на логістичні процеси;
- необхідність підвищення швидкості доступу до управлінської інформації;
- потреба в автоматизації контролю за дебіторськими операціями та товарними залишками;
- зростання складності взаємодії між функціональними блоками;
- формування нових вимог до якості управлінських рішень на тлі розширення ринку;
- часткова фрагментарність інформаційних потоків між підрозділами.

Для об'єктивного визначення масштабів та характеру управлінських викликів доцільно узагальнити сильні та слабкі сторони системи управління, використовуючи інтегрований підхід до оцінювання ключових елементів управлінської діяльності.

Таблиця 3.1.

Оцінювання передумов формування інноваційної стратегії ТОВ  
«Автокредит Плюс»

Компонент управління	Сильні сторони	Слабкі сторони	Наслідки для інноваційної стратегії
Фінансове управління	Стабільність фінансових результатів; прогнозованість доходів; контрольовані витрати	Нерівномірність оборотності дебіторки; потреба в автоматизації планування	Необхідність цифровізації контролю фінансових потоків
Логістика та запаси	Достатня товарна база; налагоджені постачання	Зростання складських витрат; потреба у WMS-рішеннях	Запровадження інновацій складської аналітики і прогнозування
Операційні процеси	Висока інтенсивність операцій; стабільний товарообіг	Фрагментарність обліку; часткова ручна фіксація операцій	Автоматизація операційних процедур

Продовження табл. 3.1.

Аналітика та контроль	Наявність базових форм моніторингу	Недостатній рівень централізації даних	Створення інтегрованої аналітичної платформи
Кадрове управління	Злагоженість роботи колективу; досвід персоналу	Неформалізованість частини HR-процедур	Цифровість кадрового документообігу, навчання персоналу
Інформаційні системи	Використання окремих електронних інструментів	Відсутність єдиного управлінського середовища	Потреба у комплексній ІТ-модернізації

Аналіз внутрішнього потенціалу свідчить, що підприємство має достатньо передумов для формування інкрементної, а не радикальної інноваційної стратегії. Це означає, що інновації мають розвиватися поступово, інтегруючись у ключові блоки управління без руйнування існуючої структури.

Пріоритетними напрямками виступають: цифрова трансформація, підвищення швидкості доступу до аналітичної інформації, автоматизація управління запасами, оптимізація логістичної моделі, удосконалення HR-процедур та створення технологічно інтегрованої інформаційно-комунікаційної інфраструктури.

Діагностика управлінського середовища демонструє, що підприємство має значний потенціал для інновацій, але потребує системного стратегічного підходу до їх планування, що дозволить не лише усунути внутрішні структурні обмеження, а й забезпечити довгостроковий розвиток на основі технологічної модернізації.

Формування інноваційної стратегії передбачає чітке визначення стратегічних цілей, які мають відображати ключові напрями розвитку підприємства, забезпечувати його адаптивність до змін зовнішнього середовища та сприяти модернізації внутрішніх процесів. У контексті діяльності ТОВ «Автокредит Плюс», інноваційна стратегія повинна

концентруватися на покращенні якості управлінських рішень, підвищенні інформаційної прозорості, прискоренні обробки даних, скороченні операційних витрат та посиленні конкурентних переваг.

Стратегічні цілі інноваційного розвитку мають бути сформовані з урахуванням наявного ресурсного потенціалу, організаційної структури підприємства, рівня технологічного забезпечення та стану управлінських процесів.

З огляду на діагностику управлінського середовища, ключовою передумовою є необхідність глибшої цифровізації, яка здатна забезпечити комплексну трансформацію управлінської системи від фрагментарної автоматизації до інтегрованого використання цифрових інструментів на всіх рівнях. Підприємству необхідно зосередитися на створенні інноваційної моделі управління, що ґрунтується на поєднанні гнучкості, технологічності та аналітичної орієнтованості.

Важливою складовою стратегічного бачення є визначення принципів, які ляжуть в основу модернізації системи управління. До таких принципів належать: інформаційна відкритість, що забезпечує доступність даних для ключових управлінських рівнів; інтегрованість технологій, що передбачає об'єднання різних інформаційних систем у єдиний управлінський контур; орієнтація на результат, яка передбачає підвищення операційної ефективності; адаптивність, що дозволяє швидко реагувати на зміни середовища; процесна цілісність, спрямована на узгодженість логістичних, фінансових та облікових процедур; стандартизація, необхідна для уніфікації управлінських дій та мінімізації людського фактору.

Для конкретизації стратегічних цілей та пріоритетів доцільно узагальнити їх у таблиці 3.2, що відображає ключові напрями модернізації, очікувані результати та їх значення для системи управління.

Таблиця 3.2

Стратегічні цілі та пріоритети інноваційного розвитку системи управління

## ТОВ «Автокредит Плюс»

Стратегічний напрям	Зміст інноваційної цілі	Очікувані результати	Стратегічне значення
Цифрова трансформація управління	Впровадження інтегрованих цифрових платформ, оновлення IT-інфраструктури	Єдине управлінське середовище, швидкий доступ до даних	Підвищення точності рішень, скорочення часу обробки інформації
Оптимізація логістики та управління запасами	Автоматизація складських операцій, впровадження WMS-рішень	Зниження витрат, підвищення оборотності товарних ресурсів	Підвищення операційної ефективності
Удосконалення фінансового контролю	Автоматизація обліку, цифровий моніторинг дебіторки і кредиторки	Зменшення фінансових ризиків, підвищення прозорості	Посилення фінансової стійкості
Розвиток аналітичної підтримки управління	Запровадження управлінської BI-аналітики, формування індикативних панелей	Покращення прогнозування, підвищення точності планування	Підвищення стратегічної керованості підприємства
Модернізація кадрового управління	Створення електронного кадрового контуру, навчання персоналу цифровим інструментам	Підвищення продуктивності праці, стандартизованість HR-процедур	Посилення внутрішньої організаційної стійкості
Процесна інтеграція управління	Гармонізація бізнес-процесів між підрозділами	Скорочення дублювання функцій, мінімізація інституційних «розривів»	Формування цілісної управлінської системи

Узагальнюючи, стратегічні цілі та пріоритети інноваційного розвитку системи управління ТОВ «Автокредит Плюс» концентруються на створенні високотехнологічної, синхронізованої та аналітично орієнтованої управлінської структури. Реалізація цих пріоритетів дозволить забезпечити суттєве підвищення ефективності підприємства як у

короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Впровадження інноваційних механізмів на рівні логістики, фінансів, обліку, аналітики та кадрового управління створить комплексну нову модель функціонування підприємства, у якій технологічність, швидкість прийняття рішень та операційна дисципліна будуть ключовими елементами конкурентоспроможності.

Побудова інноваційної стратегії управління неможлива без формування чіткої структурної моделі, яка відображає логіку взаємодії стратегічних цілей, ресурсного забезпечення, інструментів реалізації та очікуваних результатів. Для підприємства важливо не лише визначити, які напрями розвитку є пріоритетними, а й сформувати послідовну архітектуру управлінських перетворень, що забезпечить їх узгоджене впровадження. Стратегічна модель має поєднувати технологічну модернізацію, удосконалення бізнес-процесів, розвиток аналітичної підтримки та посилення компетентностей персоналу, оскільки лише така комплексність здатна трансформувати управлінську систему в цілісну, високоефективну та адаптивну.

Ключовим елементом структурної моделі є побудова векторів інноваційного розвитку – стратегічних напрямів, які формують зміст і послідовність управлінських рішень. До таких векторів належать: цифровізація управлінських процесів, автоматизація логістики та складських операцій, розвиток аналітичного контуру управління, кадрова модернізація, регламентація та стандартизація управлінських процедур, а також інтеграція інформаційних потоків у межах організаційної структури. Кожен з цих векторів виступає окремим модулем інноваційної стратегії, проте їх синергія формує ефект прискорення управлінських процесів, зниження операційної вартості та підвищення якості стратегічних рішень.

З метою систематизації змісту стратегічної моделі доцільно застосувати матричний підхід, який дозволяє логічно поєднати напрями інновацій, інструменти, ресурси та очікувані управлінські результати. Така

матриця не лише структурує реалізацію стратегії, а й забезпечує можливість контролювати її виконання за ключовими управлінськими блоками.

Таблиця 3.3

Матрична модель інноваційної стратегії розвитку системи управління ТОВ  
«Автокредит Плюс»

Стратегічний вектор	Інструменти реалізації	Необхідні ресурси	Очікувані результати
Цифрова трансформація	ERP-платформи, цифровий документообіг, інтегровані ІТ-системи	ІТ-інфраструктура, програмне забезпечення, навчання персоналу	Єдине управлінське інформаційне середовище
Автоматизація логістики і запасів	WMS-системи, штрихкодування, електронна інвентаризація	Скануюче обладнання, програмні модулі, персонал	Зменшення складських втрат, підвищення оборотності
Аналітична підтримка управління	ВІ-аналітика, аналітичні панелі (dashboard), автоматизовані звіти	Дані, серверні ресурси, аналітичні алгоритми	Підвищення точності планування та прогнозування
Кадрова цифровізація	HRIS-системи, електронні особові картки, онлайн-навчання	Платформи для навчання, HR-модулі	Підвищення продуктивності, прозорість кадрових процедур
Стандартизація управлінських процесів	Регламенти, процесні карти, опис бізнес-процесів	Методичне забезпечення, аудит процесів	Зменшення помилок, підвищення керованості
Інтеграція інформаційних потоків	API-інтеграції, корпоративний дата-центр, об'єднання баз даних	ІТ-фахівці, сервісна підтримка	Узгодженість управлінських рішень, зменшення затримок

Сутність структурної моделі полягає у створенні цілісного управлінського контуру, де кожен елемент стратегії виконує специфічну функцію, але водночас є частиною загальної інноваційної архітектури. Інформаційні технології забезпечують основу для модернізації фінансової, логістичної та адміністративної діяльності, тоді як процесна стандартизація формує методичне підґрунтя для ефективного функціонування цифрових рішень. Розвиток кадрового потенціалу створює

організаційні умови для інтеграції інновацій, а аналітичний модуль забезпечує можливість високоточних управлінських рішень на основі актуальних даних.

Реалізація стратегії вимагає застосування послідовного підходу, який включає розробку дорожньої карти інновацій, визначення пріоритетності впровадження окремих інструментів, оцінювання готовності підрозділів до змін і формування механізмів зворотного зв'язку.

Структурна модель інноваційного розвитку системи управління ТОВ «Автокредит Плюс» передбачає перехід від традиційної моделі управління до інтегрованої, цифровізованої та аналітично орієнтованої парадигми. Така модель не лише визначає напрям руху, але й формує логіку модернізації, що дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до динаміки ринку, зміцнювати фінансову стійкість та підвищувати управлінську ефективність.

### **3.2 Розробка програми впровадження управлінських інновацій**

Розробка програми впровадження управлінських інновацій передбачає створення системного, структурованого та методологічно обґрунтованого інструментарію, який забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей модернізації системи управління підприємства. На відміну від загальної інноваційної стратегії, програма є більш операційно орієнтованою та деталізованою, оскільки визначає конкретні етапи, механізми, відповідальних осіб, ресурси та індикатори виконання управлінських змін. Її зміст базується на принципах системності, цілеспрямованості, поетапності та узгодженості із структурою внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Формування програми вимагає розуміння того, що інноваційні зміни не є одноразовим або локальним процесом. Вони повинні інтегруватися у всі компоненти управлінської системи – від фінансового моніторингу до

логістики, від кадрового менеджменту до обліково-аналітичного забезпечення. У цьому контексті важливо розробити методологічну платформу, яка визначає логіку впровадження інновацій, критерії відбору управлінських технологій, механізми адаптації персоналу, а також принципи оцінювання результативності впроваджених рішень. Особливу роль у цьому процесі відіграє формалізація процедур, що дозволяє перевести інноваційні заходи зі стадії концептуальних напрацювань у практичну реалізацію на рівні підрозділів.

З метою концептуалізації методологічної основи програми доцільно представити її у вигляді узагальненої методологічної моделі, що окреслює ключові принципи, механізми та орієнтири управлінських змін.

Таблиця 3.4.

Методологічна модель формування програми впровадження управлінських інновацій

Компонент програми	Змістовне наповнення	Управлінські механізми	Очікуваний ефект
Структурний блок	Визначення відповідальних осіб, створення робочих груп, розподіл ролей	Регламентація функцій, координація підрозділів	Узгодженість дій, скорочення управлінських розривів
Процесний блок	Алгоритм впровадження інновацій, поетапність, визначення строків	Процесне моделювання, моніторинг виконання	Підвищення прозорості та керованості процесів
Технологічний блок	Вибір цифрових платформ, аналітичних рішень, автоматизованих систем	Цифровізація операцій, інтеграція даних	Скорочення витрат, підвищення продуктивності
Аналітичний блок	Методика оцінювання результатів, індикатори ефективності, KPI	ВІ-аналітика, регулярний аудит	Об'єктивність управлінських рішень

Кадровий блок	Навчання персоналу, адаптація до цифрових інструментів	HR-цифровізація, компетентнісний підхід	Підвищення кваліфікації та залученості персоналу
---------------	--	---	--

Методологічні засади програми інновацій формують основу для її подальшої деталізації та дозволяють структурувати процес модернізації управлінської системи таким чином, щоб забезпечити її сталість, інтегрованість та ефективність. Чітке розмежування структурних, процесних та технологічних елементів забезпечує збалансований характер впровадження управлінських нововведень, тоді як аналітична та кадрова компоненти гарантують їх адаптивність і практичну результативність.

Ефективне впровадження управлінських інновацій потребує чітко сформованого алгоритму дій, який охоплює підготовчий, операційно-технологічний та контрольний етапи реалізації програми. Дорожня карта є інструментом узгодження відповідальних осіб, часових меж, необхідних ресурсів та очікуваних результатів. Саме вона забезпечує системність, передбачуваність і керованість модернізаційного процесу, дозволяючи уникнути фрагментарності та хаотичності управлінських змін.

Структурування дорожньої карти ґрунтується на логіці поступової інтеграції інновацій у внутрішнє середовище підприємства. Спершу формується аналітична база та уточнюється стан управлінських процесів, потім визначаються цифрові платформи та технологічні рішення, що відповідають стратегічним цілям, після чого починається їх практичне впровадження та відпрацювання механізмів взаємодії між підрозділами. Завершальним кроком є оцінювання результатів та коригування програми з урахуванням зворотного зв'язку та змін зовнішніх умов.

Для забезпечення високої керованості модернізаційних процесів дорожня карта розробляється на основі принципів: поетапність, деталізація, інтегрованість дій, відповідальність підрозділів, оперативний контроль, гнучкість коригування. Такий підхід дозволяє створити

інструмент, який може використовуватися не лише як план, а і як механізм управління змінами на всіх рівнях підприємства.

Таблиця 3.5.

## Дорожня карта впровадження управлінських інновацій ТОВ «Автокредит Плюс»

Етап	Зміст робіт	Відповідальні	Ресурси	Очікуваний результат
1. Підготовчий діагностичний блок	Оцінювання стану управлінських процесів; аудит IT-інфраструктури; визначення потреб у цифровізації	Директор, керівники підрозділів	Аналітичні дані, аудитні інструменти	Об'єктивна база для формування технічних вимог
2. Технічне проектування інновацій	Вибір цифрових платформ (ERP, WMS, HRIS); формування техзавдання; визначення інтеграційних вимог	IT-відділ, фінансовий відділ	Технічні консультанти, програмне забезпечення	Проект технічної архітектури
3. Операційне впровадження інструментів	Інсталяція систем; налаштування бізнес-процесів; тестування; первинний запуск	IT-фахівці, керівники відділів	Сервери, обладнання, програмні модулі	Функціонуючі цифрові компоненти управління
4. Навчання персоналу та адаптація процесів	Проведення тренінгів; формування інструкцій; адаптація робочих процедур	HR-відділ, керівники підрозділів	Освітні платформи, навчальні матеріали	Підготовлений персонал, мінімізація помилок
5. Інтеграція інформаційних потоків	Об'єднання баз даних; синхронізація фінансових, логістичних і облікових даних; налаштування прав доступу	IT-відділ	API-інструменти, дата-центр	Єдине інформаційне середовище
6. Контроль і аудит результативності	Оцінювання KPI; аналіз швидкості операцій, витрат, оборотності; виявлення відхилень	Фінансовий відділ, служба внутрішнього контролю	BI-панелі, управлінська звітність	Аналітичне підтвердження ефективності інновацій
7. Коригування та масштабування	Внесення змін до програм; підсилення цифрових модулів; розширення функціоналу	Директор, IT-відділ	Нові модулі, методичні матеріали	Сталий розвиток, безперервне вдосконалення

Запропонована дорожня карта демонструє, що впровадження управлінських інновацій є безперервним циклічним процесом, у якому кожен етап формує підґрунтя для наступного. Від ефективності діагностики залежить якість технічного проектування; від правильності налаштування цифрових систем – результативність інтеграції даних; від рівня навчання персоналу – стабільність експлуатації інноваційних рішень. Завдяки такій логіці впровадження забезпечується структурована модернізація управлінської системи, мінімізація операційних ризиків та підвищення узгодженості між підсистемами підприємства.

Дорожня карта також відіграє важливу роль у формуванні відповідальності персоналу, адже кожен підрозділ отримує чітко окреслені функції та межі відповідальності у процесі інноваційних змін. Це сприяє підвищенню дисципліни управління, ефективності комунікацій та забезпечує безконфліктну інтеграцію нових технологій у роботу підприємства.

## ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати виконаного дослідження, слід зазначити, що поставлена у роботі мета – теоретично обґрунтувати сутність та роль управлінських інновацій, проаналізувати їх реалізацію в діяльності ТОВ «Автокредит Плюс» та розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління на основі інноваційних підходів – досягнута повною мірою. Усі основні завдання, пов'язані з розкриттям теоретичних засад інноваційного менеджменту, оцінкою організаційно-економічного стану підприємства та формуванням програми впровадження управлінських інновацій, логічно взаємопов'язані, а отримані результати мають як науково-теоретичне, так і прикладне значення.

Було поглиблено теоретичне підґрунтя дослідження управлінських інновацій як ключового чинника трансформації сучасних організацій. На основі узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних науковців було уточнено зміст поняття «управлінські інновації» як комплексу нових форм, методів, процедур та інструментів управління, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства, його адаптивності та стратегічної гнучкості. Показано, що управлінські інновації мають інтегральний характер, охоплюючи організаційні, процесні, кадрові, інформаційно-аналітичні та соціальні аспекти діяльності, а їхня результативність тісно пов'язана з розвитком інтелектуального капіталу, організаційної культури та цифрових компетентностей управлінців.

Важливим результатом теоретичної частини дослідження стала систематизація класифікаційних ознак управлінських інновацій та їх типів. На основі аналізу наукових джерел було виокремлено структурні, процесні, кадрові, інформаційно-аналітичні та соціальні інновації, визначено їх зміст і очікувані ефекти для підприємства. Окремо було акцентовано на реінжинірингу бізнес-процесів, концепціях Lean, Kaizen, управлінні знаннями та цифровізації як ключових сучасних напрямках

модернізації системи менеджменту. Це дозволило сформувавши цілісне бачення управлінських інновацій не як разових змін, а як безперервного процесу оновлення управлінської системи відповідно до викликів зовнішнього середовища.

У роботі було проаналізовано концептуальні підходи до впровадження управлінських інновацій – системний, еволюційний, адаптивний та цифровий, а також запропоновані комбіновані моделі, що поєднують окремі елементи зазначених концепцій. Показано, що найбільш ефективними для сучасних підприємств є гібридні моделі, у яких реінжиніринг процесів поєднується з цифровою трансформацією, управління знаннями – з адаптивними механізмами реагування на зміни, а формування інноваційної культури – зі стратегічним управлінням. Важливим теоретичним висновком стало розуміння того, що результативність управлінських інновацій залежить не лише від запозичення окремих інструментів, а від побудови цілісної інноваційно орієнтованої системи менеджменту.

Окрему увагу в теоретичному розділі було приділено аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду реалізації управлінських інновацій. Зарубіжна практика продемонструвала високу ступінь інституціоналізації інноваційного менеджменту, широке застосування моделей Kaizen, Lean, Agile, систем управління знаннями та data-driven management. Українська практика натомість характеризується поєднанням елементів традиційного та інноваційного підходів, поступовою цифровізацією управлінських процесів, розвитком інноваційної інфраструктури та посиленням ролі державної політики в підтримці інноваційної діяльності. Узагальнення цього досвіду дозволило визначити методичні орієнтири для подальшого вдосконалення системи управління на вітчизняних підприємствах, зокрема на прикладі ТОВ «Автокредит Плюс».

Проведено ґрунтовний організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Автокредит Плюс», що став фактичною базою для оцінки

ефективності впроваджених управлінських інновацій. Дослідження структури активів і пасивів, динаміки оборотних та необоротних активів, власного капіталу й зобов'язань у 2021–2024 рр. показало, що підприємство характеризується високою часткою оборотних активів, стабільним нарощенням власного капіталу, зростанням валюти балансу та посиленням фінансової незалежності. Позитивні тенденції у зміні коефіцієнтів ліквідності, автономії, маневреності капіталу та фінансового ризику свідчать про зміцнення фінансової стійкості й створення ресурсної бази для активної інноваційної діяльності.

Детальний аналіз системи управління та інноваційних процесів в організації виявив низку важливих закономірностей. По-перше, зростання чистого доходу від реалізації майже у два рази за чотири роки супроводжується випереджаючим зростанням чистого прибутку, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами, логістикою, збутом і розрахунками з контрагентами. По-друге, стабілізація адміністративних витрат при зростанні масштабів діяльності та зниження дебіторської заборгованості у 2024 р. свідчать про впровадження на підприємстві управлінських інновацій у сферах фінансового контролю, облікової політики, роботи з клієнтами та логістичного менеджменту. По-третє, нарощення нематеріальних активів та оновлення основних засобів вказують на цифровізацію окремих управлінських функцій, модернізацію інформаційних систем та розвиток технічної бази підтримки управлінських рішень.

Оцінка ефективності управлінських інновацій у третьому підрозділі аналітичної частини показала, що реалізовані на підприємстві зміни мали системний позитивний вплив на фінансові результати та структуру капіталу. Зростання частки власного капіталу в пасивах, зменшення відносної ваги довгострокових зобов'язань, поліпшення показників ліквідності й рентабельності підтверджують, що впроваджені управлінські рішення сприяли зміцненню фінансової стійкості й інвестиційної

привабливості ТОВ «Автокредит Плюс». Таким чином, аналітична частина роботи засвідчила, що підприємство не лише має потенціал до інновацій, а й уже використовує окремі інструменти управлінських інновацій, потребуючи водночас більш цілісної стратегії їх подальшого розвитку.

Третій розділ роботи був присвячений розробці напрямів удосконалення системи управління та формуванню програми впровадження управлінських інновацій на ТОВ «Автокредит Плюс». На основі результатів теоретичного аналізу та оцінки фактичного стану підприємства було обґрунтовано необхідність переходу до більш системної моделі інноваційного розвитку управління, що передбачає поєднання цифрової трансформації бізнес-процесів, реінжинірингу ключових операцій, розвитку управління знаннями та формування інноваційно орієнтованої організаційної культури. Запропонована стратегія інноваційного розвитку включає уточнення стратегічних цілей, визначення пріоритетних напрямів інновацій (логістика, фінансовий контроль, збут, HR), посилення аналітичної складової управління й поетапну реалізацію змін.

Розроблена в роботі програма впровадження управлінських інновацій для ТОВ «Автокредит Плюс» має комплексний характер і зорієнтована на практичну реалізацію запропонованих стратегічних рішень. Вона передбачає удосконалення системи планування та контролю, впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів (CRM/ERP, систем моніторингу дебіторської заборгованості, модулів логістичної аналітики), оптимізацію структури управління, розвиток компетенцій персоналу у сфері цифрового менеджменту, а також формування механізмів зворотного зв'язку та оцінки результативності інновацій. Очікувані ефекти від реалізації програми – підвищення рентабельності діяльності, скорочення тривалості операційних циклів, покращення якості управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.



**СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ**

1. Ареф'єва О. В., Долженко Д. О. Комплексно-адаптивний підхід до інноваційного розвитку підприємства в умовах цифровізації. Проблеми економіки. 2024. № 3. С. 110-116.
2. Ареф'єва О. В., Побережна З. О. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 63-68.
3. Божанова О. В., Грицина О. В. Управлінські інновації: сутність, види, класифікація та етапи впровадження. Аграрна економіка. 2021. Т. 14, № 1–2. С. 43–49. URL: [http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae\\_2021\\_14\\_1-2/AE-14\\_1-2\\_6.pdf](http://agrarianeconomy.lnau.edu.ua/images/docs/ae_2021_14_1-2/AE-14_1-2_6.pdf).
4. Будько О. І. Формування системи управління підприємством в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. С. 22-33.
5. Волкова М. В., Подвігін А. С. Стратегічний підхід до управління інноваційною діяльністю. Бізнес Інформ. 2024. № 3. С. 41–47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4365>.
6. Горбань О. В. Управління знаннями як основа якості вищої освіти. Економіка та суспільство. 2021. № 41. С. 33-45.
7. Державна служба статистики України. Методологічні положення щодо статистичного спостереження «Інноваційна діяльність підприємств». Наказ № 418 від 28.12.2022. URL <https://stat.gov.ua/uk/page-contents/nakaz-vid-28122022-no418>.
8. Дія. Рамка цифрової компетентності для підприємців. Київ, 2021. URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2904-2605\\_co\\_ramka\\_pidpriemca\\_11\\_2021\\_compressed.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2904-2605_co_ramka_pidpriemca_11_2021_compressed.pdf).
9. Дудар Т. Г., Мельниченко В. М. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2008. 312 с. URL:

[http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5388/1/DudarTG\\_MelnichenkoVV\\_Innov\\_men\\_2009.pdf](http://eprints.library.odeku.edu.ua/id/eprint/5388/1/DudarTG_MelnichenkoVV_Innov_men_2009.pdf).

10. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

11. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник. Суми: УН-книга, 2010. 472 с. URL: <https://nemk.com.ua/>.

12. Кабінет Міністрів України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018–2020 роки: розпорядження № 67-р від 17 січня 2018 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p>.

13. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження № 526-р від 10 липня 2019 р. Офіційний вісник України. 2019. № 59. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>.

14. Коваленко Н. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент підвищення ефективності. Економіка та суспільство. 2021. № 30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/958>.

15. Концепція «Kaizen» у менеджменті: теорія і практика безперервного вдосконалення. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 17-22.

16. Кришталь Г. В. Впровадження інновацій на вітчизняних підприємствах: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 58. С. 78-85.

17. Лозова О. М., Тимошенко І. В. Управління стратегічними змінами: проактивний підхід. Економіка та суспільство. 2024. № 57. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf>.

18. Мельник Л. Г. Організаційні зміни: сутність та види. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Т. 30, № 2. С. 87–95. URL: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19\\_3/231\\_Melnyk\\_19\\_3.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2009/19_3/231_Melnyk_19_3.pdf).

19. Микитюк П. П., Томах В. В. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2006. 280 с. URL:

<https://comsys.kpi.ua/wp-content/uploads/2025/02/innovacijnyj-menedzhment.pdf>.

20. Міністерство економіки України. Збірка законодавства у сфері інноваційної діяльності. Київ, 2023. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=bc1e5f83-45ce-4317-88d1-312102bb1514&title=ZakonodavstvoUSferiInnovatsiinoiDiialnosti>.

21. Новик І. Г. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 59. С. 56-63.

22. Підоричева І. Ю. Розвиток інноваційних екосистем України. Матеріали конференції УкрІНТЕІ. Київ, 2021. URL: [https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia\\_pidorycheva-i.iu.\\_compressed.pdf](https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/dysertatsiia_pidorycheva-i.iu._compressed.pdf).

23. Порудєєва Т. Ю., Кишковська Е. М., Скрипник К. І. Теоретичні основи управління змінами. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/88.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/88.pdf).

24. Продіус О. М. Теоретико-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 185–192. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>.

25. Сливчук А. Ю. Lean Six Sigma для оптимізації бізнес-процесів. Економіка та суспільство. 2024. № 57. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4875>.

26. Сокол В. В. Системи управління знаннями: функціональність та застосування. Економіка та суспільство. 2020. № 35. С. 44-52.

27. Терлецька Ю. О. Вплив управлінських інновацій на розвиток суб'єкта господарювання. Молодий вчений. 2023. № 4. С. 120–124. URL: [https://www.researchgate.net/publication/369002371\\_VPLIV\\_UPRAVLINSKI\\_H\\_INNOVACIJ\\_NA\\_EFEKTIVNIST\\_FUNKCIONUVANNA\\_PIDPRIEMSTVA](https://www.researchgate.net/publication/369002371_VPLIV_UPRAVLINSKI_H_INNOVACIJ_NA_EFEKTIVNIST_FUNKCIONUVANNA_PIDPRIEMSTVA).

28. Тимків О. І. Сутність та зміст управління змінами на підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3524>.

29. Томах В. В. Цифрова трансформація управління підприємствами. Бізнес Інформ. 2023. № 11. С. 35–40.

30. УкрІНТЕІ, МОН України. Аналітична довідка. Київ, 2023.  
URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2022/08/08/Analit.dov.Realiz.serednostrok.priorytet.napr.innovats.diyal.2021-08.08.2022.pdf>.

31. УкрІНТЕІ, МОН України. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: аналітична довідка. Київ, 2024.  
URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/nauka/2024/08/12/02/Analit.dnv.Realiz.serednostrok.priorytetnykh.napryamiv.innovatsiynoyi.diyalnosti.zahalnoderzhavnoho.rivnya.2023-12.08.2024.pdf>.

32. Холодний Г. І. Інноваційний маркетинг: особливості та протиріччя. Проблеми економіки. 2023. № 4. С. 129–136.

33. Христенко О. Ю. Управління інноваційною діяльністю сучасного підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 46.  
URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&\\_S21P03=FILA=&\\_S21STR=cxeebu\\_2022\\_4\\_9](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILA=&_S21STR=cxeebu_2022_4_9).

34. Черкасова Т. І., Смик Ю. М. Роль управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства. Економіка: реалії часу. 2024. № 2. С. 65–70.  
URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/65.pdf>.

35. Чернишова Л. В. Концепція кайдзен і ощадливе виробництво на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. № 58. С. 34-43.

36. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. М. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології. Економіка та суспільство. 2023. № 50.  
URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/76.pdf>.

37. Шиш А. І., Ковтун І. В., Шеверя Я. В. Інноваційні підходи до оптимізації бізнес-процесів. Бізнес Інформ. 2023. № 12. С. 45–51.

38. Eastern Partnership Civil Society Forum. Цифрові трансформації в Україні: аналітичний звіт. Київ, 2021.  
URL: [https://sdasynergy.org/sites/default/files/2024-03/analitichniy-zvit\\_bioekonomika-2.pdf](https://sdasynergy.org/sites/default/files/2024-03/analitichniy-zvit_bioekonomika-2.pdf).