

Київ 2024

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Управління інноваційною діяльністю»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Пілюченка Володимира Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Формування системи менеджменту ідей на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Петро СТЕЦЮК, д.е.н., професор,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «15» жовтня 2024 р. №320

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 26 » грудня 2024 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність підприємства, монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань формування траєкторії цифрової трансформації підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи менеджменту ідей на підприємстві
Розділ 2. Аналіз системи менеджменту ідей на прикладі ТОВ «МАЛБІ ФУДС»
Розділ 3. Напрямки удосконалення менеджменту ідей на підприємстві

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 25 » вересня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	23.09.2024	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	29.09.2024	
3	Підготовка 1 розділу	18.10.2024	
4	Підготовка 2 розділу	08.11.2024	
5	Підготовка 3 розділу	04.12.2024	
6	Висновки	11.12.2024	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	14.12.2024	
8	Написання відзиву науковим керівником	17.12.2024	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	18.12.2024	
10	Зовнішня рецензія	20.12.2024	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	22.12.2024	
12	Захист кваліфікаційної магістерської роботи	24.01.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Володимир ПІЛЮЧЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Петро СТЕЦЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра: 81 стор., 18 рис., 19 табл., 45 джерел.

Мета роботи — дослідження теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи менеджменту ідей на підприємстві.

Об'єкт дослідження — процес управління ідеями в рамках діяльності підприємства.

Предмет дослідження — інструменти, методи та механізми впровадження системи менеджменту ідей для підвищення ефективності підприємства.

Короткий зміст роботи: У першому розділі розглянуто теоретичні основи менеджменту ідей на підприємстві, зокрема його сутність, класифікацію джерел генерування ідей та методологічні підходи до управління ними. Другий розділ присвячений аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «МАЛБІ ФУДС», оцінці залучення співробітників до процесу генерування ідей та ефективності існуючої системи менеджменту ідей. У третьому розділі запропоновано напрями вдосконалення управління ідеями, впровадження сучасних інструментів для їх розвитку та оцінено ефективність запропонованих заходів для підприємства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІДЕЇ, ТВОРЧІСТЬ, МИСЛЕННЯ, КРЕАТИВНІ РІШЕННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ ІДЕЙ, ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ.

ABSTRACT

Text part of the master's qualification work: 81 pages, 18 pictures, 45 sources.

The purpose of the work is research into theoretical foundations and development of practical recommendations for implementing an effective idea management system in an enterprise.

Object of research is the process of managing ideas within the framework of the enterprise's activities.

Subject of research is instruments, methods and mechanisms for implementing an idea management system to improve the efficiency of an enterprise.

Summary of the work: The first section examines the theoretical foundations of idea management at the enterprise, in particular its essence, classification of sources of idea generation and methodological approaches to their management. The second section is devoted to the analysis of the financial and economic condition of LLC "MALBI FOODS", assessment of employee involvement in the process of idea generation and the effectiveness of the existing idea management system. The third section proposes a directions for improving idea management, the introduction of modern tools for their development and assesses the effectiveness of the proposed measures for the enterprise.

KEYWORDS: IDEAS, CREATIVITY, THINKING, CREATIVE SOLUTIONS, IDEAS MANAGEMENT, IDEAS GENERATION.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІДЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	10
1.1. Сутність та роль менеджменту ідей на сучасному підприємстві	10
1.2. Класифікація та джерела генерування ідей в організації.....	17
1.3. Методологічні підходи до управління ідеями на підприємстві	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІДЕЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАЛБІ ФУДС».....	30
2.1. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства	30
2.2. Особливості залучення співробітників до процесу генерування ідей на підприємстві.....	39
2.3. Оцінка ефективності сучасної системи менеджменту ідей на підприємстві.....	49
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІДЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	58
3.1. Оптимізація процесу управління ідеями та залучення працівників	58
3.2. Впровадження сучасних інструментів для розвитку менеджменту ідей .	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх впровадження на підприємстві.....	71
ВИСНОВКИ.....	78
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	83
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена тим, що система менеджменту ідей на підприємстві є важливим інструментом забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. У сучасних динамічних умовах ринкового середовища підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів, впроваджуючи інновації та вдосконалюючи свої бізнес-процеси. Ефективне управління ідеями сприяє генерації нових рішень, покращенню продукції, послуг або внутрішніх процесів. Це особливо актуально у зв'язку з розвитком цифрових технологій, які дають змогу збирати, аналізувати та впроваджувати ідеї в реальному часі. Залучення працівників до процесу генерації ідей підвищує їхню мотивацію, лояльність і почуття причетності до успіху підприємства. Розвинені системи менеджменту ідей сприяють формуванню культури інновацій та забезпечують стратегічну перевагу на ринку. Крім того, вони дозволяють знижувати витрати, оптимізувати ресурси та підвищувати ефективність операційної діяльності. Для підприємств, які прагнуть стати лідерами у своїй галузі, система управління ідеями стає невіддільною частиною стратегічного планування. Важливість такої системи також полягає в її здатності сприяти сталому розвитку підприємства та адаптації до зовнішніх змін.

Метою кваліфікаційної магістерської роботи є систематизація теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи менеджменту ідей на підприємстві.

Завданнями кваліфікаційної магістерської роботи є

- дослідити сутність та роль менеджменту ідей на сучасному підприємстві;
- визначити класифікацію та джерела генерування ідей в організації;
- виділити методологічні підходи до управління ідеями на підприємстві;
- провести оцінку фінансово-економічного стану підприємства;
- виділити особливості залучення співробітників до процесу генерування ідей на підприємстві;

- провести оцінку ефективності сучасної системи менеджменту ідей на підприємстві;
- запропонувати напрями оптимізації процесу управління ідеями та залучення працівників;
- визначити доцільність впровадження сучасних інструментів для розвитку менеджменту ідей;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів та їх впровадження на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління ідеями в рамках діяльності підприємства.

Предметом дослідження є інструменти, методи та механізми впровадження системи менеджменту ідей для підвищення ефективності підприємства.

У роботі використовуються теоретичний аналіз, порівняння, систематизація та групування, що дозволяють структурувати дані щодо впровадження та функціонування системи менеджменту ідей. Для вивчення практичних аспектів застосовуються методи спостереження, експертизи та обстеження внутрішніх процесів підприємства. Документальні методи, такі як узагальнення результатів і групування, сприяють оцінці ефективності наявної системи управління ідеями. Розрахунково-аналітичні методи забезпечують проведення економічного, статистичного й управлінського аналізу для визначення ключових показників ефективності.

Інформаційна база дослідження сформована на основі наукових публікацій, навчально-методичної літератури та сучасних досліджень у сфері менеджменту ідей. Для аналізу теоретичних засад і порівняння підходів до управління ідеями використано навчальні посібники, підручники та конспекти лекцій, зокрема роботи Шварца І. В., Богомолової К. С. і Віннікової В. В., Марченка В. М., Михаліцької Н. Я. та Яцик М. Р. Основну увагу приділено науковим статтям, які висвітлюють практичний досвід реалізації систем менеджменту ідей, зокрема дослідженням Ситника Н. І.,

Лучкевич В. В., Грабовської І. В., Тригуб М. М., а також зарубіжним публікаціям, зокрема доробкам Санда М., Пасарібу Ф., Якобсен Х. та інших.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи менеджменту ідей на підприємстві. Це дозволить підвищити інноваційну активність працівників, оптимізувати внутрішні процеси та покращити конкурентоспроможність підприємства. Результати економічного та управлінського аналізу можуть стати основою для прийняття ефективних стратегічних рішень.

Базовою економічною системою дослідження є діяльність ТОВ «МАЛБІ ФУДС», що функціонує у сфері виробництва шоколадних та цукрових кондитерських виробів. Особливості цієї галузі визначають практичну значущість впровадження інноваційних підходів до управління ідеями, спрямованих на розвиток підприємства та зміцнення його позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІДЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та роль менеджменту ідей на сучасному підприємстві

Менеджмент ідей відіграє важливу роль у розвитку сучасних підприємств, забезпечуючи можливість ефективної адаптації до змін ринку. Він дозволяє організаціям використовувати креативний потенціал своїх працівників для пошуку нових рішень. Така система допомагає зберегти конкурентні переваги та підтримувати інноваційний розвиток. Вивчення сутності цього явища дає змогу краще зрозуміти, як працює механізм управління ідеями.

Перши кроком є з'ясування, що саме стоїть за поняттям «ідея» в контексті підприємства (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «ідея» в контексті підприємства в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Шварц І. В.	Результат творчого пошуку, що вимагає певної економічної активності, в якій поєднуються потенційні або реальні потреби ринку [1, С. 5].	Акцентує на творчому пошуку та необхідності економічної активності, орієнтованої на потреби ринку.
Богомоллова К. С., Віннікова В. В.	Концептуальна думка або концепція, що передбачає створення нового бізнесу або розвиток існуючого [2, С. 106].	Наголос робиться на концептуальній думці, що може стимулювати створення або розвиток бізнесу.
Марченко В. М.	Головна думка, винахід, задум, що формується у свідомості людини і є рушійною силою розвитку [3, С. 128].	Ідея сприймається як ключова думка чи задум, що стає основою для подальшого розвитку підприємства.
Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р.	Творчий задум щодо того, що і як запропонувати на ринок, щоб отримати прибуток [4, С. 142].	Акцентує на творчому задумі, який спрямований на ринкові пропозиції та отримання прибутку.
Санда М.	Базовий елемент підприємницької діяльності, що втілює в собі новизну, інноваційність та унікальність, що має на меті задовольнити потреби споживачів і створити додану вартість [5, С. 3].	Розглядається як основний елемент підприємництва, з акцентом на інноваційність, унікальність та створення доданої вартості.

Всі визначення поняття «ідея» в контексті підприємства підкреслюють важливість творчого підходу та економічної активності для реалізації ідеї в бізнесі. Спільною рисою усіх наведених визначень є акцент на тому, що ідея є основою для створення або розвитку підприємницької діяльності. Визначення Шварца І. В. [1, С. 5], Михаліцької Н. Я. та Яцик М. Р. [4, С. 142] наголошують на творчому аспекті ідеї та необхідності врахування ринкових потреб, що підкреслює важливість економічної доцільності ідеї. У той же час, визначення Богомолової К. С. та Віннікової В. В. [2, С. 106] і Марченка В. М. [3, С. 128] роблять акцент на концептуальності та рушійній силі розвитку, в той час як Санда М. [5, С. 3] підкреслює новизну, інноваційність та створення доданої вартості як обов'язкові складові підприємницької ідеї. Відмінною рисою є саме підхід до інноваційності: Санда М. вбачає в ній головну умову успішної ідеї, тоді як інші автори більше зосереджені на загальних аспектах творчості та економічної доцільності. Марченко В. М. та Богомолова К. С., Віннікова В. В. також звертають увагу на те, що ідея може бути рушійною силою розвитку або навіть новим бізнесом.

На нашу думку, ідея в контексті підприємства – це творче та інноваційне рішення, що поєднує в собі концептуальну думку, яка відповідає потребам ринку та спрямована на отримання економічної вигоди, що має потенціал для розвитку та створення доданої вартості. Це визначення узагальнює основні моменти з наведених джерел, зокрема акцент на творчості, інноваціях та ринковій доцільності. Важливо також включити аспект створення доданої вартості, оскільки це є однією з ключових цілей підприємницької діяльності.

Ідея є вихідною точкою для будь-якої інноваційної діяльності, і її роль на підприємстві не можна недооцінювати. Однак ідея сама по собі не може функціонувати ефективно без належного управління. Саме тому варто розглянути поняття «менеджмент ідей» (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «менеджмент ідей» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Науменко М. А.	Структурований і систематичний процес збору, організації, оцінки та реалізації ідей [6, С. 440].	Фокусується на систематичному управлінні ідеями на всіх етапах – від збору до реалізації.
Ситник Н. І.	Сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень – структур, процедур, практичних інструментів та ресурсів, – які у взаємодії забезпечують збільшення потоку нового знання у вигляді нових продуктивних ідей з метою розроблення інновацій [7, С. 4].	Розглядається як процес, що стимулює потік нових знань, спрямованих на створення інновацій.
Семенчук Т. Б., Боняр С. М., Осипова Є. Л.	Одна з функцій менеджменту, спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати та розвивати нові ідеї, які набирають форми наукової та технологічної інформації, а також на акумулювання нових ідей [8, С. 210].	Ідеї розглядаються як продукт творчості та науково-технологічної інформації, а процес їх менеджменту – як важлива функція управління.
Левицький В. В.	Система ефективного управління, що формує сприятливе середовище для творчого розвитку й досягнення ефективних результатів в діяльності будь-якого підприємства [9, С. 86].	Підкреслюється роль менеджменту в створенні сприятливого середовища для творчості та успішної реалізації ідей в організації.
Пасарібу Ф.	Процес, який включає в себе ідентифікацію, аналіз, відбір та реалізацію новаторських концепцій в організації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до динамічного ринку [10, С. 236].	Наголошується на процесному підході до управління ідеями та ролі новаторських концепцій для підвищення конкурентоспроможності організації.

Менеджмент ідей в науковій літературі описується як систематичний процес управління інноваціями та новими концепціями в організації. Спільною рисою всіх визначень є те, що вони підкреслюють важливість структурованого та планомірного підходу до ідей. Визначення Науменка М. А. [6, С. 440] та Пасарібу Ф. [10, С. 236] акцентують увагу на етапах процесу управління – від збору ідентифікації до реалізації ідей, що дозволяє досягати конкурентних переваг. Ситник Н. І. робить акцент на створенні потоку нових

знань і продуктивних ідей, які сприяють інноваціям [7, С. 4], тоді як Левицький В. В. [9, С. 86] та Семенчук Т. Б., Боняр С. М., Осипова Є. Л. [8, С. 210] підкреслюють роль середовища та підтримки творчого процесу в організації. Відмінністю є різні підходи до управлінських інструментів: Ситник Н. І. говорить про управлінські рішення та ресурси [7, С. 4], тоді як Левицький В. В. акцентує на ефективності управління і створенні середовища для творчого розвитку [9, С. 86]. Більшість авторів розглядають менеджмент ідей як процесний підхід з різними етапами (ідентифікація, аналіз, відбір, реалізація). Визначення Пасарібу Ф. найбільш деталізоване, оскільки включає елементи аналізу та адаптації підприємства до ринкових умов [10, С. 236]. Також варто звернути увагу на те, що багато визначень наголошують на важливості інноваційності та новаторства у процесі менеджменту ідей, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства на динамічному ринку.

На нашу думку, менеджмент ідей – це систематизований процес управління ідентифікацією, збором, аналізом, відбором та реалізацією нових концепцій і рішень, що спрямований на інноваційний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах мінливого ринку. Це визначення відображає структурованість та етапність процесу, а також враховує необхідність адаптації до ринкових змін, що підкреслюється у більшості визначень.

Наукові підходи до визначення менеджменту ідей підкреслюють його важливість для організації та структурування інноваційних процесів. Управління ідеями дає змогу підприємствам належно реагувати на нові виклики та можливості. Однак, щоб зрозуміти, як саме працює цей процес, необхідно звернути увагу на його основну мету.

На думку Білик В. В., Фісляр С. В. та Чен Н. О., мета менеджменту ідей полягає у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства та досягненні значних економічних, соціальних і екологічних результатів [11, С. 184]. Автори вказують на широкий спектр цілей, які включають не лише

економічні показники, а й соціальні та екологічні аспекти, що є важливим у контексті сучасних тенденцій сталого розвитку. Тригуб М. М. визначає мету менеджменту ідей як формування інноваційних ідей, їх оцінювання та відбір, що дозволяє приймати ефективні управлінські рішення [12, С. 386]. Автором наголошується на менеджменті ідей як на інструменті прийняття рішень, що є ключовим для ефективного управління підприємством. Стрілець В. В., Дудник А. О. метою менеджменту ідей вважають генерацію нових ідей і пошук нових рішень для вирішення проблем та цілей підприємства [13, С. 125]. Їх підхід акцентує на ролі ідей як вирішального чинника в розв'язанні конкретних бізнес-завдань. На думку Пірес Л., мета менеджменту ідей полягає в створенні умов для ефективного використання інтелектуального потенціалу організації, що дозволяє генерувати інноваційні рішення та адаптуватися до вимог ринку, забезпечуючи сталий розвиток підприємства [14]. Такий підхід підкреслює важливість використання внутрішніх ресурсів організації для досягнення довготривалого успіху.

На нашу думку, мета менеджменту ідей полягає в стимулюванні творчого потенціалу організації для розробки та впровадження інноваційних рішень, що забезпечують адаптацію до ринкових змін і сприяють сталому розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів. Це визначення узагальнює основні компоненти попередніх авторів, зокрема акцент на інноваціях, ринковій адаптації та багатовимірних результатах (економічні, соціальні, екологічні).

Основними завданнями менеджменту ідей є:

- генерування нових ідей;
- відбір та оцінка інноваційних рішень;
- створення сприятливих умов для розвитку творчого потенціалу;
- ефективне використання інтелектуальних ресурсів [15, С. 155];
- адаптація підприємства до динамічного ринку;
- підтримка сталого розвитку;
- впровадження інновацій;

- прийняття ефективних управлінських рішень;
- забезпечення економічних, соціальних та екологічних результатів [16].

Чітке визначення мети та завдань менеджменту ідей допомагає зорієнтувати діяльність підприємства в напрямку досягнення стратегічних цілей. Водночас важливо також враховувати принципи, на яких будується цей процес, оскільки вони формують його базис (рис.1.1).

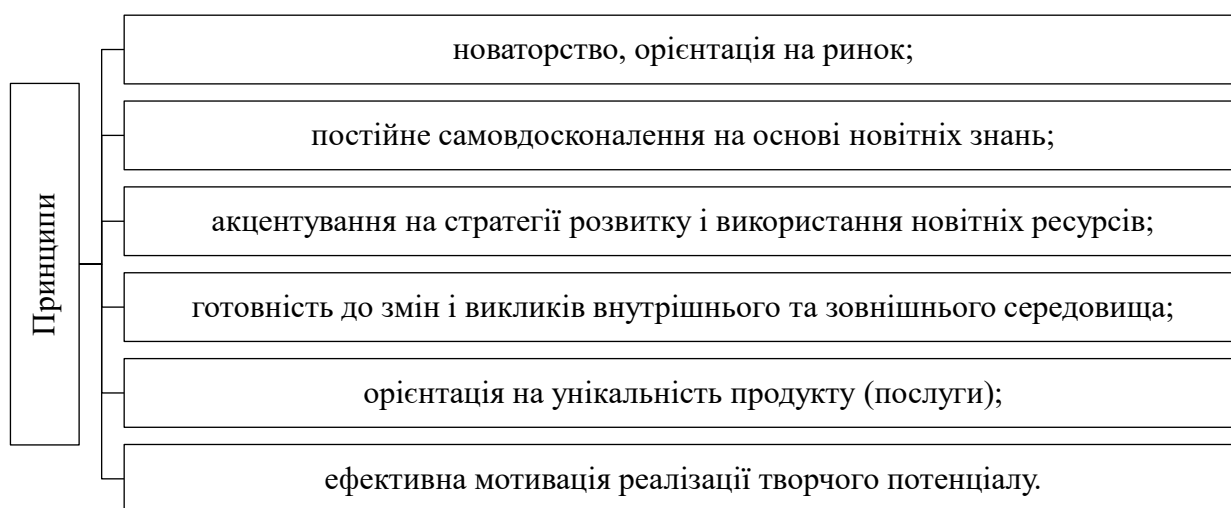


Рис.1.1. Принципи менеджменту ідей

Джерело: сформовано автором на основі [17, С. 39]

Новаторство та орієнтація на ринок забезпечують постійний пошук інноваційних рішень, що відповідають потребам споживачів і ринковим викликам. Постійне самовдосконалення на основі новітніх знань дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і адаптивним у швидкозмінному середовищі. Велике значення має акцент на стратегії розвитку та використанні новітніх ресурсів, що сприяє зростанню підприємства в довгостроковій перспективі [17, С. 39]. Готовність до змін і викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища є важливим принципом, який дозволяє організації швидко реагувати на нові виклики та можливості. Орієнтація на унікальність продукту або послуги забезпечує відокремленість від конкурентів і підвищує привабливість для споживачів. Ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу співробітників сприяє залученню інноваційних ідей і створенню продуктивної робочої атмосфери,

що підвищує загальну ефективність підприємства [18, С. 503]. Усі ці принципи мають працювати в синергії, щоб формувати інноваційний розвиток і конкурентну перевагу компанії на сучасному ринку.

Принципи менеджменту ідей забезпечують структурованість та ефективність управління ідеями в організації. Вони формують основу для того, як підприємство взаємодіє з новими ідеями та їх авторами. Розуміння цих принципів дозволяє краще зрозуміти функції, які виконує менеджмент ідей на підприємстві. (рис.1.2).



Рис.1.2. Функції менеджменту ідей

Джерело: сформовано автором на основі [19, С. 144]

Планування включає визначення цілей, стратегії і шляхів реалізації нових ідей, які можуть підвищити конкурентоспроможність підприємства. Організація полягає в створенні структури та розподілі ресурсів, необхідних для реалізації інноваційних процесів. Регулювання є важливим для підтримання рівноваги між стратегіями та реальними умовами ринку, що дозволяє коригувати дії в разі відхилень [19, С. 144]. Мотивація відіграє вирішальну роль у стимулюванні працівників до генерації та реалізації нових ідей, створюючи сприятливі умови для творчості та інновацій. Контроль спрямований на оцінку ефективності реалізованих ідей та їх відповідності стратегічним цілям підприємства [20, С. 148]. Функції менеджменту ідей охоплюють ключові етапи управлінського циклу, що забезпечують ефективне впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства. Вони спрямовані на підтримку інноваційної діяльності підприємства та адаптацію до нових ринкових умов. Ефективне виконання цих функцій

забезпечує підприємству стабільний розвиток і готовність до майбутніх викликів.

Таким чином, дослідження сутності менеджменту ідей показало, що це систематизований процес управління ідентифікацією, збором, аналізом, відбором та реалізацією нових концепцій і рішень, що спрямований на інноваційний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах мінливого ринку. Мета та завдання менеджменту ідей полягають у стимулюванні творчого потенціалу організації для розробки та впровадження інноваційних рішень, що забезпечують адаптацію до ринкових змін і сприяють сталому розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів. Принципи менеджменту зосереджені на інноваціях, орієнтації на ринок та мотивації творчості. Функції менеджменту ідей охоплюють ключові етапи управлінського циклу, що забезпечують системний підхід до впровадження інновацій. Усі ці елементи забезпечують успішне впровадження інновацій і підтримують конкурентоспроможність підприємства.

1.2. Класифікація та джерела генерування ідей в організації

Генерування ідей є одним із ключових процесів, що забезпечують інноваційний розвиток будь-якої організації. Цей процес включає різноманітні джерела та підходи до створення нових рішень, які сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Генерування ідей стимулює творчий потенціал співробітників, що дозволяє залучати нові концепції для покращення продукції та послуг. Організації, що активно впроваджують механізми генерування ідей, мають вищі шанси на адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Це також допомагає підвищити конкурентоспроможність, збільшуючи інноваційний потенціал підприємства.

Спершу варто звернути увагу на поняття «генерування ідей» і його значення в науковій літературі (табл.1.3).

Таблиця 1.3

Визначення поняття «генерування ідей» в науковій літературі

Автор	Визначення	Коментар
Морохова В. О.	Постійний пошук джерел ідей, визначення методів їх нагромадження, можливостей розробки нових продуктів [21, С. 120].	Акцентує на постійності процесу пошуку ідей та необхідності накопичення різних джерел для подальшої розробки інноваційних продуктів.
Брич В. Я., Корман М. М.	Процес систематичного пошуку, напрацювання можливостей, способів створення нових товарів, послуг та ін. з метою знаходження як власне нових ідей, так і їх джерел і методів створення [22, С. 30].	Розширює поняття, включаючи як пошук нових ідей, так і роботу над їх джерелами, роблячи акцент на систематичності процесу.
Івата В. В.	Розробка або розвиток нових ідей, що сприяють можливості створення нових товарів або послуг [23, С. 23].	Зосереджується на розробці та розвитку ідей як головній частині процесу генерування, що сприяє створенню нових продуктів або послуг.
Лучкевич В. В.	Дослідження великого спектру рішень, що включає їхню значну кількість, так і різноманітність [24, С. 262].	Підкреслює важливість дослідження широкого спектра рішень та їх різноманітності, що дає змогу знаходити інноваційні ідеї.

Досліджуючи визначення поняття «генерування ідей» у науковій літературі, можна виділити спільні та відмінні риси. Спільною рисою є те, що всі автори акцентують увагу на пошуку нових ідей, що сприяють розвитку товарів або послуг. Морохова В. О. [21, С. 120] та Брич В. Я. з Корман М. М. [22, С. 30] підкреслюють постійний та систематичний характер цього процесу, в той час як Івата В. В. більше зосереджується на самій розробці та розвитку ідей [23, С. 23]. Брич В. Я. і Корман М. М. також роблять акцент на пошуку не лише ідей, але і методів та джерел їх створення, що надає більш глибоке уявлення про процес [22, С. 30]. Визначення Лучкевича В. В. акцентує увагу на різноманітності та кількості рішень, що є важливим для дослідження нових можливостей [24, С. 262]. Відмінною рисою є те, що

кожен автор по-своєму трактує сам процес генерування: від пошуку джерел і методів до дослідження різноманітних рішень та їх реалізації.

На нашу думку, генерування ідей – це системний і постійний процес пошуку, розробки та накопичення нових рішень і підходів, що сприяють створенню інноваційних товарів і послуг, з урахуванням різноманіття доступних ресурсів і можливостей. Таке визначення об'єднує всі ключові елементи, згадані різними авторами: постійність, системність, пошук джерел і методів, а також різноманіття рішень, що забезпечує максимальне охоплення можливостей для інновацій.

Після того, як зрозуміло основи генерування ідей, слід перейти до класифікації цих ідей за різними ознаками (рис.1.3). Класифікація ідей дозволяє структурувати їх за певними характеристиками, що спрощує їхню оцінку та впровадження. Такий підхід дає змогу зрозуміти різноманітність ідей та їхній потенційний вплив на організацію.

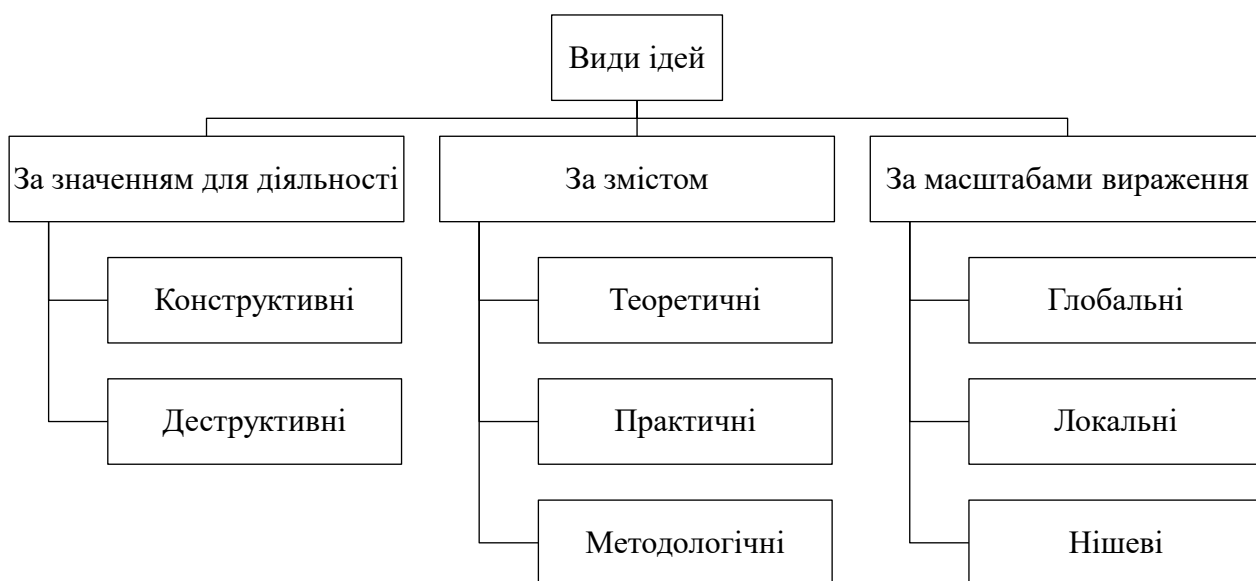


Рис.1.3. Класифікація ідей в організації

Джерело: сформовано автором на основі [25-27]

Ідеї в організації можна класифікувати за кількома критеріями, одним із яких є їхнє значення для діяльності. За цим критерієм виділяють конструктивні та деструктивні ідеї [25, С. 11]. Конструктивні ідеї мають практичне застосування, сприяють розвитку організації та можуть стати

основою для подальших досліджень. Вони відіграють важливу роль у створенні нових рішень та підходів. Деструктивні ідеї, навпаки, не приносять користі, не мають потенціалу для розвитку і здебільшого ігноруються. Вони не сприяють прогресу і не впливають на розвиток організаційної діяльності.

За змістом ідеї поділяються на теоретичні, практичні та методологічні [26]. Теоретичні ідеї стосуються загальних наукових концепцій, моделей або теорій, що пояснюють закономірності різних явищ. Практичні ідеї спрямовані на вирішення прикладних задач, вдосконалення технологій або створення інноваційних продуктів. Методологічні ідеї стосуються нових підходів до організації досліджень, пропонують інноваційні методи або методики, які сприяють ефективнішому виконанню завдань. Усі ці види ідей взаємопов'язані, оскільки теорія часто стає основою для практичного застосування, а нові методологічні підходи покращують результати досліджень.

Ідеї також класифікуються за масштабами вираження на глобальні, локальні та нішеві [27, С. 1330]. Глобальні ідеї охоплюють широке коло питань і мають значний вплив на декілька галузей. Локальні ідеї стосуються вирішення проблем у конкретній галузі досліджень або організаційної діяльності. Нішеві ідеї зосереджені на вузьких питаннях, які можуть бути важливими лише для невеликої групи спеціалістів. Незважаючи на свою вузькість, такі ідеї часто є критично важливими для розвитку конкретних напрямів. Всі три види ідей відіграють свою роль у побудові наукової та організаційної стратегії.

Загалом класифікація ідей за різними критеріями дозволяє краще зрозуміти їхнє значення та роль в організаційній діяльності. Конструктивні ідеї забезпечують прогрес, у той час як деструктивні є малоефективними. За змістом, теоретичні, практичні та методологічні ідеї створюють основу для розвитку знань та їхнього застосування. За масштабами, глобальні, локальні та нішеві ідеї формують структуру досліджень та інновацій. Усі ці категорії є невід'ємною частиною успішного розвитку діяльності організації.

Для кращого розуміння процесу генерування ідей корисно розглянути його основні етапи (рис.1.4). Ці етапи допомагають структурувати процес і забезпечити його ефективність.

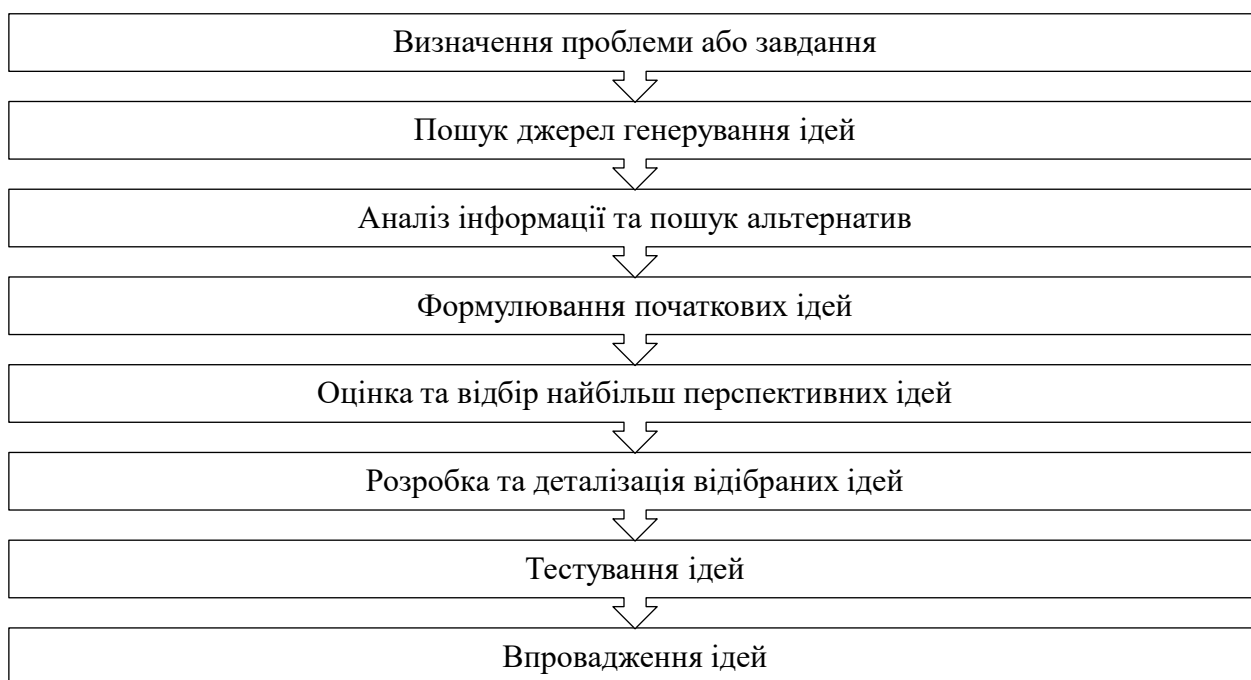


Рис.1.4. Етапи генерування ідей

Джерело: сформовано автором на основі [28-29]

Процес генерування ідей складається з кількох етапів, що дозволяють поступово перейти від виявлення проблеми до її ефективного вирішення. Першим кроком є визначення проблеми або завдання, що потребує розв’язання. Це етап, на якому важливо чітко окреслити суть питання, сформулювати його специфіку та межі. Після цього розпочинається пошук джерел генерування ідей, який може включати аналіз існуючих наукових досліджень, практичних кейсів або консультації з експертами [28, С. 155]. Отримана інформація аналізується, і на основі цього здійснюється пошук можливих альтернатив. На етапі формулювання початкових ідей збираються та структуруються варіанти рішень, що могли б відповідати визначеній проблемі. Далі слідує оцінка цих ідей, під час якої відбираються найперспективніші варіанти [29]. Цей етап є критично важливим, оскільки дозволяє сконцентрувати ресурси на найбільш потенційно успішних ідеях.

Після відбору здійснюється детальна розробка цих ідей, що включає уточнення деталей, конкретизацію методів реалізації та можливі ризики. Наступним кроком є тестування, яке дозволяє перевірити життєздатність відібраних рішень у реальних умовах або симуляціях. Завершальним етапом є впровадження ідей, коли вони стають частиною практичної діяльності, що дозволяє забезпечити ефективну реалізацію рішень та досягнення поставлених цілей.

Далі необхідно дослідити джерела генерування ідей в організації, які є ключовими для цього процесу. Всі джерела від яких надходять ідеї можна поділити на дві групи (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Джерела генерування ідей в організації

Критерій	Зовнішні джерела	Внутрішні джерела
Суб'єкти взаємодії	Контрагенти, дослідницькі організації, університети, торгово-посередницькі організації.	Внутрішні відділи стратегічного планування, виробничий відділ, відділ НДДКР.
Залучені ресурси	Зовнішні знання, дослідження, інновації з ринку.	Внутрішні ресурси компанії, знання співробітників, доступ до внутрішніх процесів.
Вплив на процес генерування ідей	Допомагають виявити нові можливості, тренди та технології.	Визначають внутрішні можливості компанії, створюють ідеї на основі поточних ресурсів і потенціалу розвитку.
Основні переваги	Забезпечують доступ до нових технологій, знань, трендів ринку.	Глибоке розуміння власних процесів, можливостей, обмежень та стратегії розвитку.
Ризики та виклики	Залежність від якості інформації та досліджень, можливий конфлікт інтересів.	Обмеженість внутрішнього досвіду, ризик обмеженого бачення через фокус на внутрішніх процесах.

Джерело: сформовано автором на основі [30, С. 359]

Джерела генерування ідей в організації поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні джерела включають контрагентів, дослідницькі організації, університети та торгово-посередницькі структури. Ці суб'єкти можуть надавати нові знання, інновації, а також пропонувати технологічні рішення, які не завжди доступні всередині компанії. Використання зовнішніх джерел дозволяє організаціям бути в курсі останніх ринкових трендів,

виявляти нові можливості та знаходити рішення, що виходять за межі їхніх внутрішніх можливостей. Залучені ресурси включають дослідження з ринку, інновації, а також зовнішні знання, що можуть бути корисними для впровадження нових ідей. Основною перевагою зовнішніх джерел є доступ до сучасних технологій та нових знань, що можуть стати рушієм розвитку організації. Проте існують певні ризики, серед яких залежність від якості інформації, можливий конфлікт інтересів або неповне розуміння специфіки діяльності компанії. Крім того, співпраця з зовнішніми партнерами може вимагати значних фінансових ресурсів та часу. Незважаючи на ці виклики, зовнішні джерела є потужним інструментом для пошуку інноваційних рішень і можуть допомогти організації залишатися конкурентоспроможною.

Внутрішні джерела генерування ідей базуються на власних ресурсах компанії, таких як внутрішні відділи стратегічного планування, виробничі підрозділи та відділ науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Ці джерела дають змогу використовувати глибокі знання про внутрішні процеси та можливості компанії для створення нових ідей. Співробітники компанії, які працюють з поточними процесами, мають безпосередній доступ до інформації про обмеження, слабкі сторони та можливості для вдосконалення, що сприяє розробці релевантних та реалістичних ідей. Вплив внутрішніх джерел на процес генерування полягає у фокусуванні на вже існуючих ресурсах, що дозволяє будувати нові рішення на основі наявного потенціалу. Основною перевагою таких джерел є глибоке розуміння власних процесів, можливостей і стратегічних цілей, що дозволяє розробляти ідеї, максимально пристосовані до потреб компанії. Проте внутрішні джерела мають і свої ризики, зокрема можливість обмеженого бачення через фокус на внутрішніх процесах та обмеженість досвіду у порівнянні із зовнішніми партнерами.

Таким чином, дослідження генерування ідей показало, що цей процес є важливим інструментом для інноваційного розвитку організації. Класифікація ідей за змістом та значенням допомагає визначити їхній потенціал для науки та бізнесу. Етапи генерування забезпечують

послідовність від визначення проблеми до впровадження ідей. Джерела ідей, як зовнішні, так і внутрішні, відіграють ключову роль у пошуку нових рішень. Баланс між ними дозволяє організації залишатися конкурентоспроможною та інноваційною.

1.3. Методологічні підходи до управління ідеями на підприємстві

Управління ідеями є важливим елементом сучасного менеджменту, що забезпечує систематичний підхід до впровадження інновацій. Методологічні підходи до цього процесу дозволяють створити структуру, яка сприяє ефективному розвитку нових рішень. Важливим аспектом є вибір відповідних методів та інструментів, які забезпечують успішну генерацію, оцінку та реалізацію ідей. Різноманітність підходів надає підприємствам гнучкість у вирішенні складних завдань і реагуванні на виклики ринку. Щоб краще зрозуміти ці підходи, необхідно звернути увагу на класифікацію методів генерування ідей (рис.1.5).



Рис.1.5. Класифікація методів генерування ідей

Джерело: сформовано автором на основі [31-36]

Методи індивідуальної творчості спрямовані на особистий розвиток ідеї, базуючись на власному досвіді або аналізі рішень, що вже існують. Поліпшення прототипу є одним із таких методів, коли аналізується прототип, що є найкращим на ринку, з метою виявлення його недоліків та знаходження шляхів для покращення [31, С. 15]. Цей підхід дозволяє глибше зануритися у проблему та знайти інноваційні рішення через вдосконалення існуючих рішень. Метод ідеалізації, своєю чергою, дозволяє розширити уяву шляхом пошуку ідеального вирішення проблеми, яке, хоч і може здаватися недосяжним, надихає на нові ідеї [32, С. 16]. Уявлення про ідеальний стан сприяє формуванню концепцій, що виходять за межі звичних рішень і відкривають нові перспективи.

Методи колективної творчості забезпечують активну співпрацю між фахівцями, які разом шукають нові ідеї та рішення. Одним з найпопулярніших таких методів є «мозковий штурм», який передбачає вільний обмін думками між учасниками для генерування максимальної кількості ідей [33, С. 242]. Головна мета цього методу – створити атмосферу, де будь-яка пропозиція приймається без критики. Синектика, інший колективний метод, ґрунтується на використанні аналогій для вирішення проблем, стимулюючи несподівані інтелектуальні зв'язки між ідеями [34, С. 67]. Завдяки взаємодії різних фахівців створюється синергетичний ефект, коли колективний інтелект сприяє пошуку нестандартних рішень.

Методи активізації творчості спрямовані на стимулювання мислення через структуровані підходи, які допомагають подолати творчі бар'єри. Метод контрольних запитань передбачає систематичне формування запитань, що змушують переосмислити проблему з різних сторін і знаходити нові рішення [35, С. 285]. Це ефективний спосіб активізувати творчий процес, особливо коли рішення здається недосяжним. Ліквідація ситуацій «глухого кута» полягає у спробі знайти альтернативні шляхи, коли традиційні підходи

не працюють [36, С.12]. Цей метод дозволяє уникнути застою в процесі розробки ідей, стимулюючи до пошуку нових напрямів вирішення проблем.

Фактографічні методи творчості базуються на використанні точних даних та аналітичних процедур для генерування нових ідей або перевірки існуючих гіпотез. Дисперсійний аналіз полягає в оцінці впливу різних факторів на результати діяльності, дозволяючи визначити, які саме фактори є критично важливими для вирішення проблеми. Цей метод допомагає мінімізувати невизначеність і сконцентрувати увагу на ключових аспектах. Кластерний аналіз, у свою чергу, передбачає структурування великої кількості інформації шляхом групування об'єктів у порівняно однорідні групи. Це дозволяє виявити приховані закономірності в даних і сформулювати нові підходи на основі отриманих висновків.

Класифікація методів генерування ідей допомагає організації вибрати найефективніші підходи залежно від поставлених цілей і ресурсів. Важливо також враховувати, що деякі методи краще підходять для певних типів ідей чи етапів розвитку. Переходячи до розгляду методологічних підходів до управління ідеями, варто детальніше проаналізувати, як ці методи можуть бути інтегровані в загальну стратегію компанії. Методологічні підходи до управління ідеями на підприємстві наведені в табл.1.5.

Таблиця 1.5

Методологічні підходи до управління ідеями на підприємстві

Підхід	Масштаб застосування	Мета	Природа рішень
Загально-корпоративний підхід	Охоплює всю організацію.	Розвиток організації в цілому, створення інноваційних продуктів і технологій.	Евристичні, інноваційні.
Функціональний підхід	Охоплює окремі підрозділи або функції.	Підвищення ефективності окремого підрозділу або функції управління.	Конкретні, спрямовані на поліпшення певної функції.
Інтеграційний підхід	Охоплює всі структурні підрозділи та їхню взаємодію.	Узгодження цілей різних підрозділів, формування креативно-інноваційних проєктів.	Системні, спрямовані на інтеграцію та узгодженість.

Продовження табл. 1.5.

Підхід	Масштаб застосування	Мета	Природа рішень
Ситуаційний підхід	Охоплює всю організацію з фокусом на змінних факторах.	Адаптація до змін, коригування стратегічних рішень.	Ситуаційні, гнучкі, адаптивні.

Джерело: сформовано автором на основі [37-38]

Загальнокорпоративний підхід є методологічною основою для розвитку організації в цілому, орієнтуючись на досягнення стратегічних цілей. Цей підхід охоплює всю організацію, ставлячи за мету створення інноваційних продуктів і технологій, що забезпечують конкурентну перевагу. Рішення, що приймаються в рамках загальнокорпоративного підходу, мають евристичний характер, тобто ґрунтуються на пошуку нових рішень, які не мають чітких алгоритмів. Важливим аспектом цього підходу є орієнтація на розвиток усіх сфер діяльності підприємства, включно з технологічними, управлінськими та інноваційними компонентами. Цей підхід дозволяє забезпечити поступовий та стійкий розвиток організації за рахунок впровадження нових ідей. Успішна реалізація загальнокорпоративного підходу вимагає широкого залучення всього колективу підприємства, оскільки тільки спільні зусилля можуть забезпечити досягнення амбітних цілей. Важливим є також стратегічне бачення майбутнього розвитку організації та її здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Окрім цього, загальнокорпоративний підхід сприяє формуванню корпоративної культури, що підтримує інноваційність та творчість.

Функціональний підхід передбачає зосередження на окремих підрозділах або функціях управління з метою підвищення їхньої ефективності. Він не охоплює всю організацію, а зосереджується на конкретних напрямках діяльності, що потребують поліпшення. Метою реалізації цього підходу є вдосконалення певної функції або підрозділу для досягнення кращих результатів у конкретній сфері. Завдяки функціональному підходу підприємство може оптимізувати певні аспекти

своїї діяльності, що сприяє підвищенню загальної ефективності управління. Впровадження нових ідей в окремі підрозділи дозволяє суттєво покращити їхню продуктивність і відповідність до сучасних вимог ринку. Цей підхід важливий для підприємств, що прагнуть швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зосереджуючись на вдосконаленні ключових аспектів діяльності. Функціональний підхід є ефективним інструментом для оптимізації окремих процесів без необхідності змінювати всю систему управління. Важливою умовою його успішної реалізації є чітка координація між підрозділами для забезпечення загальної синергії.

Інтеграційний підхід спрямований на забезпечення узгодженості цілей та діяльності різних структурних підрозділів організації. Основна мета цього підходу полягає у створенні умов для ефективної взаємодії між підрозділами, що дозволяє досягти синергії в їхній роботі. Завдяки інтеграційному підходу організація може розробляти креативно-інноваційні проекти, що вимагають спільної участі всіх підрозділів. Така координація дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечує гармонізацію процесів, що, у свою чергу, підвищує загальну ефективність підприємства. Інтеграційний підхід передбачає системне мислення, коли всі елементи організації сприймаються як частини єдиної структури, що мають спільну мету. Цей підхід є особливо важливим для великих підприємств, де між різними підрозділами може виникати розрізненість. Важливим елементом успішної реалізації інтеграційного підходу є наявність ефективних комунікаційних каналів між підрозділами та керівництвом. Цей підхід дозволяє підвищити інноваційний потенціал підприємства завдяки об'єднанню різних компетенцій і ресурсів.

Ситуаційний підхід орієнтований на прийняття рішень з урахуванням змінних факторів, що впливають на поточний стан організації. Він охоплює всю організацію, але фокусується на адаптації до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах. Основна мета цього підходу полягає в тому, щоб коригувати стратегічні рішення відповідно до умов, які постійно змінюються. Ситуаційний підхід забезпечує гнучкість управління, дозволяючи швидко

реагувати на виклики та загрози. Завдяки цьому підходу організація може уникати довгострокових помилок, своєчасно змінюючи стратегії та тактики. Він є особливо ефективним в умовах нестабільного ринку, коли підприємства стикаються з непередбачуваними змінами. Важливою рисою ситуаційного підходу є його здатність враховувати унікальні обставини кожної ситуації, що дозволяє знаходити оптимальні рішення для конкретних умов. Цей підхід сприяє підтримці стійкості та адаптивності організації, що є ключовими факторами успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Таким чином, дослідження класифікації методів генерування ідей на підприємстві показало важливість індивідуальних, колективних та фактографічних підходів у розвитку креативних рішень. Вони забезпечують як особисту, так і командну творчість, доповнену аналітичними методами. Охарактеризовані методологічні підходи до управління ідеями відображають різні стратегії: від загальнокорпоративного розвитку до функціонального поліпшення окремих підрозділів. Інтеграційний та ситуаційний підходи допомагають забезпечити узгодженість і адаптивність в управлінні ідеями. Загалом, ці методи та підходи сприяють створенню ефективної системи інноваційного управління на підприємстві.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІДЕЙ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «МАЛБІ ФУДС»

2.1. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства

ТОВ «Малбі Фудс» – один із провідних виробників шоколаду та цукрових кондитерських виробів в Україні. Компанія, зареєстрована 7 червня 2004 року, функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Основний напрям діяльності за КВЕД – виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів (код 10.82) [39]. Як підприємство приватної форми власності, ТОВ «Малбі Фудс» має гнучкість у прийнятті рішень, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Визначимо частку ринку ТОВ «Малбі Фудс» (рис.2.1).

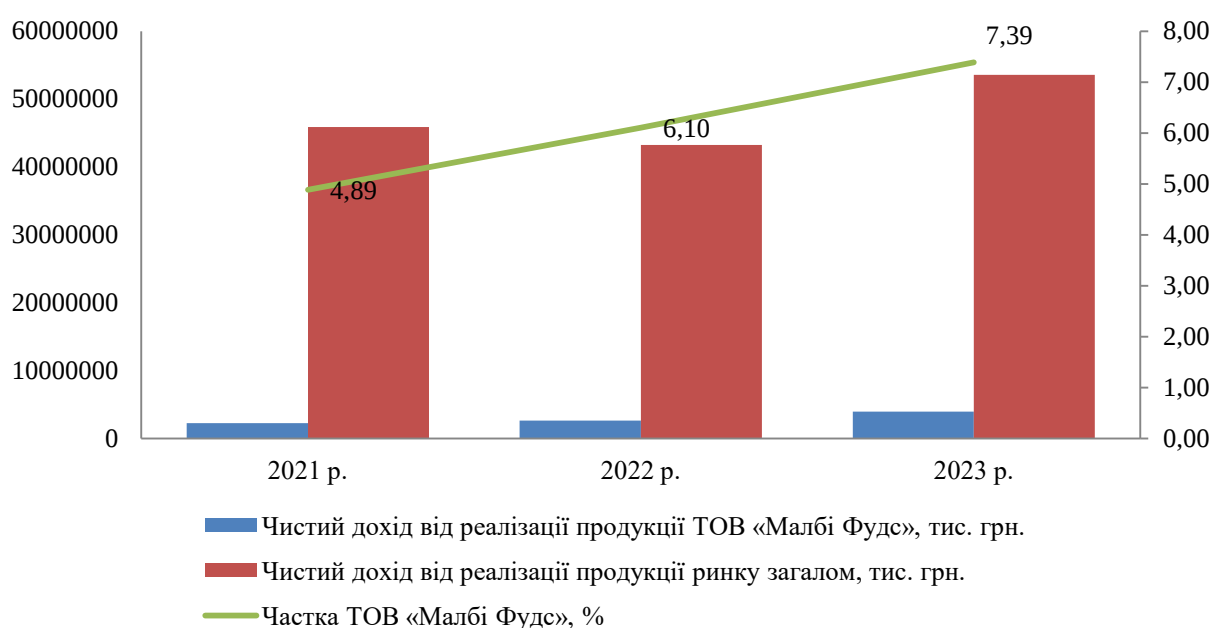


Рис.2.1. Частка ринку ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40, 41]

Частка ринку ТОВ «Малбі Фудс» демонструє стійке зростання: з 4,89% у 2021 році до 6,10% у 2022 році, а в 2023 році досягла 7,39%. Ця динаміка пов'язана зі збільшенням чистого доходу компанії на тлі помірного

зростання загального ринку. Основними факторами успіху стали ефективна маркетингова стратегія, розширення дистрибуції та розвиток асортименту.

ТОВ «Малбі Фудс» випускає продукцію під брендами «Millennium», «Любимов», «Oskar le Grand», «Любимов Kids» та «Золотий Запас» [39]. Крім того, унікальною конкурентною перевагою є право представляти солодощі для дітей під брендом ТМ «Disney», що сприяє підвищенню впізнаваності та зміцненню позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. Динаміка чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» в розрізі асортиментних груп наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» в розрізі асортиментних груп за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Шоколад в плитках	848848	964674	1484732	635884	74,91
Шоколадні батончики	477444	546583	918748	441304	92,43
Шоколадні цукерки в коробках	384844	518484	638482	253638	65,91
Драже	329333	348583	543832	214499	65,13
Вагові цукерки	183743	243848	347843	164100	89,31
Інші товари	16849	18396	23497	6648	39,46
Чистий дохід від реалізації продукції всього	2241061	2640568	3957134	1716073	76,57

Джерело: сформовано автором на основі [40, 41]

ТОВ «Малбі Фудс» демонструє значне зростання доходу за всіма категоріями продукції. Лідерами за темпами приросту стали шоколадні батончики (92,43%) і вагові цукерки (89,31%) завдяки популярності зручних форматів. Шоколад у плитках також зріс на 74,91%, зберігаючи стабільний попит. Шоколадні цукерки в коробках (65,91%) та драже (65,13%) мають трохи менші, але також помітні прирости. Найповільніше зростання спостерігалось в категорії «Інші товари» (39,46%), що свідчить про їх обмежений внесок у загальний дохід. У цілому, чистий дохід ТОВ «Малбі Фудс» зріс на 76,57% завдяки розширенню асортименту, підвищенню

конкурентоспроможності продукції та впливу економічної ситуації, зокрема інфляції.

Структура чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» в розрізі асортиментних груп наведена на рис.2.2.

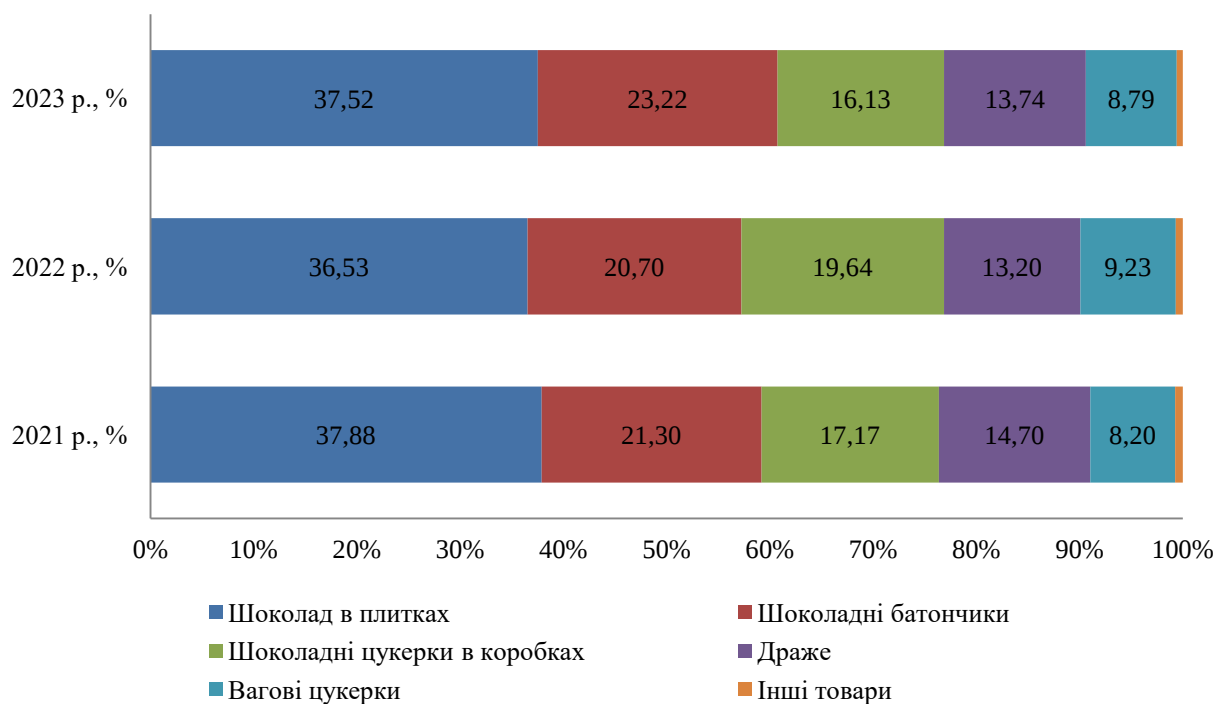


Рис.2.2. Структура чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» в розрізі асортиментних груп за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40, 41]

Структура чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» залишається стабільною. Шоколад у плитках залишається основним джерелом доходу (понад 37% протягом трьох років). Частка шоколадних батончиків зросла з 21,3% у 2021 році до 23,22% у 2023 році, що свідчить про їхню популярність. Частка шоколадних цукерок у коробках у 2023 році знизилася до 16,13%, відображаючи зміну споживчих уподобань. Вагові цукерки та драже зберігають стабільність із незначним зростанням. Такі зміни у структурі доходу пояснюються споживчими перевагами, ціновою політикою та адаптацією маркетингової діяльності.

ТОВ «Малбі Фудс» експортує товари в Австралію, Болгарію, Канаду, Китай, Грузію, Ізраїль, Польщу тощо. Динаміка чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» в розрізі ринків наведена в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» в розрізі ринків за 2021-2023
рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Внутрішній ринок	1598914	2295547	3539789	1940875	121,39
Експорт	642147	345021	417345	-224802	-35,01
Чистий дохід від реалізації продукції всього	2241061	2640568	3957134	1716073	76,57

Джерело: сформовано автором на основі [40, 41]

ТОВ «Малбі Фудс» демонструє динамічне зростання доходів на внутрішньому ринку, які за три роки збільшилися на 121,39%, що зумовлено переорієнтацією на внутрішніх споживачів, особливо в умовах воєнного стану. Водночас чистий дохід від експорту скоротився на 35,01%, що є наслідком геополітичної та економічної нестабільності, зокрема обмежень на експорт, змін попиту за кордоном та логістичних труднощів. Попри ці виклики, сукупний чистий дохід зріс на 76,57%, що свідчить про здатність внутрішнього ринку компенсувати втрати на зовнішніх ринках.

Структура чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» в розрізі ринків наведена на рис.2.3.

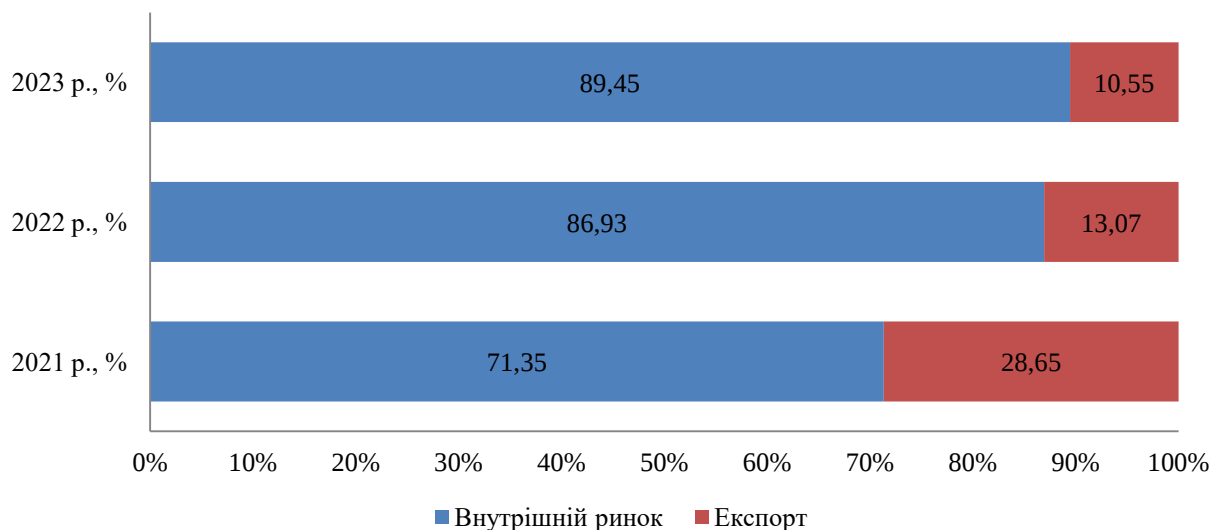


Рис.2.3. Структура чистого доходу ТОВ «Малбі Фудс» в розрізі ринків за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40, 41]

Частка внутрішнього ринку в структурі доходів ТОВ «Малбі Фудс» значно зросла: з 71,35% у 2021 році до 89,45% у 2023 році, що підкреслює переорієнтацію компанії на національний ринок як головне джерело доходів. Натомість частка експорту зменшилася до 10,55% у 2023 році, що відображає труднощі роботи на міжнародних ринках. Зростання попиту в Україні підтверджує успішну адаптацію ТОВ «Малбі Фудс» до потреб місцевих споживачів і зміцнення її бренду на національному рівні. Важливим чинником стала диверсифікація продуктового портфеля, яка забезпечила стійке зростання загальних доходів.

Динаміка активів ТОВ «Малбі Фудс» наведена в табл.1.1 додатку 1. У 2023 році активи ТОВ «Малбі Фудс» збільшилися на 37,97%, головним чином завдяки зростанню оборотних активів. Оборотні активи зросли на 53,40%, що зумовлено збільшенням запасів (+51,43%), дебіторської заборгованості (+23,74%) та інших поточних активів. Збільшення грошових коштів на 287,34% свідчить про суттєве покращення ліквідності підприємства. Необоротні активи скоротилися на 21,20% через зменшення

обсягів незавершених капітальних інвестицій (-99,62%) і зниження вартості основних засобів (-19,69%) внаслідок їх зносу.

Структура активів ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рис.2.4.

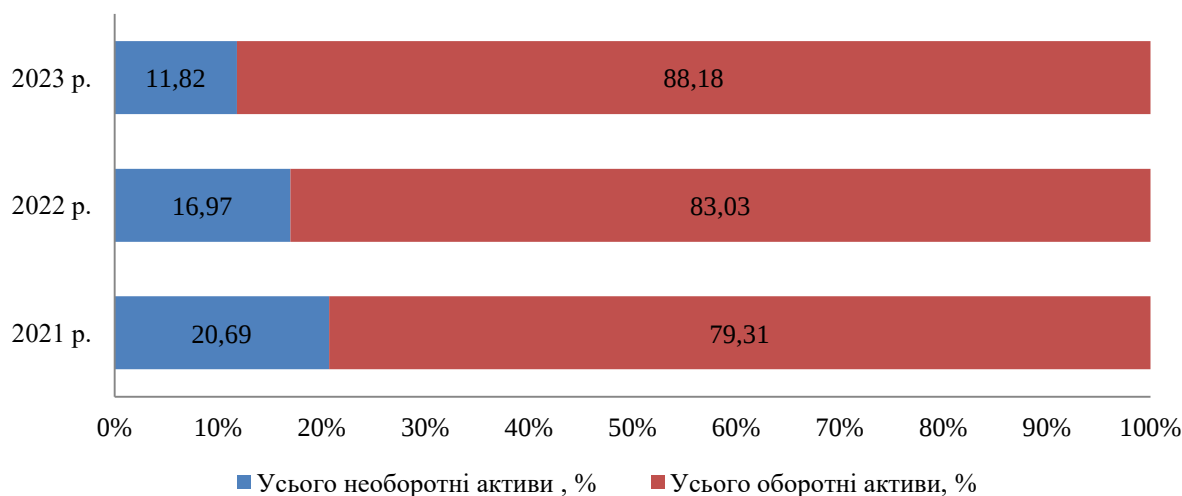


Рис.2.4. Структура активів ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40, 41]

Протягом аналізованого періоду структура активів ТОВ «Малбі Фудс» зазнала змін на користь оборотних активів, частка яких у 2023 році досягла 88,18%. Це стало результатом значного збільшення запасів і дебіторської заборгованості. Частка необоротних активів скоротилася з 20,69% у 2021 році до 11,82% у 2023 році через зменшення інвестицій у капітальні проекти та основні засоби. Така трансформація свідчить про оптимізацію інвестиційної політики компанії та зростання значення обігових коштів.

Динаміка джерел фінансування активів ТОВ «Малбі Фудс» наведена в табл.1.2 додатку 1. У 2023 році джерела фінансування активів ТОВ «Малбі Фудс» зросли на 37,97%, головним чином завдяки збільшенню поточних зобов'язань на 53,83%. Власний капітал зріс на 41,31%, що обумовлено зростанням нерозподіленого прибутку на 42,26%. Довгострокові зобов'язання збільшилися на 18,41%. Найбільший приріст відзначено в короткострокових кредитах (+430,89%) та інших поточних зобов'язаннях

(+174,19%), що вказує на активне залучення короткострокових ресурсів для фінансування операційної діяльності.

Структура джерел фінансування активів ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рис.2.5.

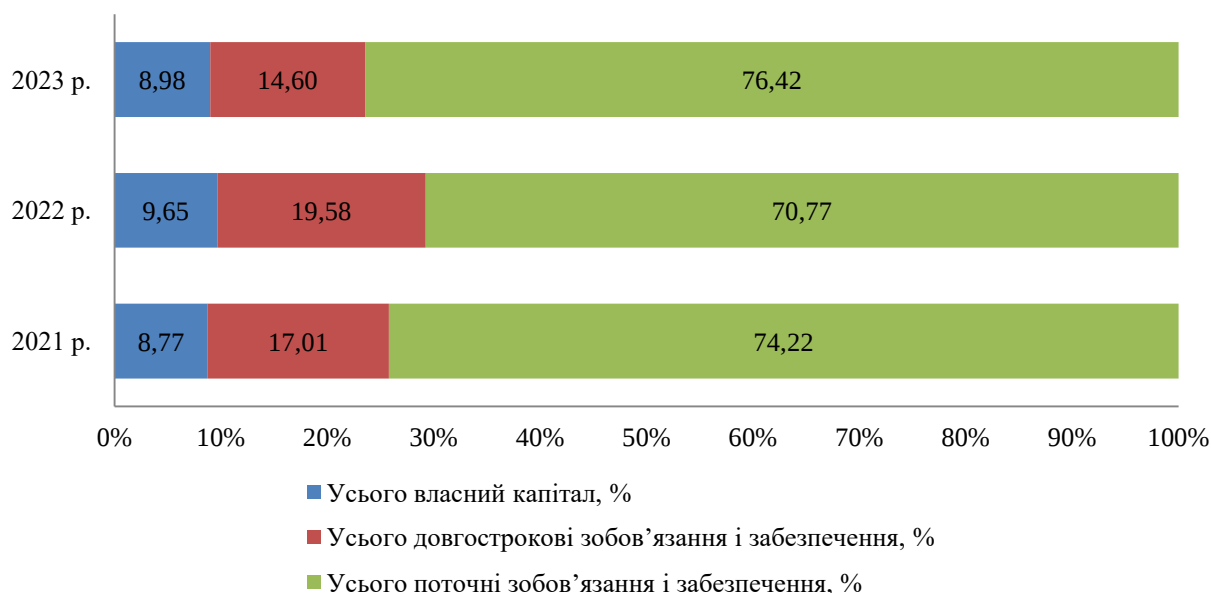


Рис.2.5. Структура джерел фінансування активів ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40, 41]

У структурі джерел фінансування активів у 2023 році основну частку становили поточні зобов'язання (76,42%), що свідчить про перевагу короткострокового фінансування. Частка власного капіталу залишалася стабільною на рівні близько 9%, що свідчить про обмеженість його приросту. Частка довгострокових зобов'язань знизилася до 14,60%, вказуючи на зменшення потреби у довгостроковому фінансуванні. Ці зміни відображають орієнтацію ТОВ «Малбі Фудс» на короткострокові кредити та зобов'язання. Така структура фінансування забезпечує гнучкість у покритті фінансових потреб, проте може створювати ризики ліквідності. Основними причинами таких змін були збільшення масштабів бізнесу, необхідність покриття короткострокових фінансових потреб та скорочення довгострокових інвестицій.

Динаміка фінансових результатів наведена в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2241061	2640568	3957134	1716073	76,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1943723	2148864	3284980	1341257	69,00
Валовий прибуток	297338	491704	672154	374816	126,06
Інші операційні доходи	133263	188668	270669	137406	103,11
Адміністративні витрати	26364	24889	32625	6261	23,75
Витрати на збут	200791	238804	293357	92566	46,10
Інші операційні витрати	120145	324069	476547	356402	296,64
Фінансовий результат від операційної діяльності	83301	92610	140294	56993	68,42
Інші фінансові доходи	13	1729	997	984	7569,23
Інші доходи	0	496	456	456	-
Фінансові витрати	54743	62843	93499	38756	70,80
Інші витрати	1383	2451	2851	1468	106,15
Фінансовий результат до оподаткування	27188	29541	45397	18209	66,97
Чистий фінансовий результат	22144	23729	36700	14556	65,73

Джерело: сформовано автором на основі [40, 41]

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Малбі Фудс» за аналізований період збільшився на 76,57% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що стало можливим завдяки зростанню обсягів продажів. Це дозволило значно збільшити валовий прибуток, який зріс на 126,06%. Хоча собівартість реалізованої продукції також зросла, нижчі темпи її приросту (69%) сприяли покращенню фінансових показників. Інші операційні доходи зросли на 103,11%, додатково підвищивши дохідність. Однак зростання витрат на збут (+46,10%) та адміністративних витрат (+23,75%) частково знизило загальний фінансовий результат. Значне зростання інших операційних витрат (+296,64%) стало серйозним викликом для ефективності компанії. Попри це, фінансовий результат до оподаткування збільшився на

66,97%, а чистий фінансовий результат зріс на 65,73%. У цілому фінансові досягнення ТОВ «Малбі Фудс» свідчать про успішне зростання доходів, але компанії слід посилити роботу над оптимізацією витрат і управлінням фінансовим навантаженням.

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Малбі Фудс» наведена в табл.1.3 додатку 1. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Малбі Фудс» протягом останніх трьох років залишаються стабільними, проте на недостатньо високому рівні. Коефіцієнт покриття становить 1,12, що вказує на обмежену здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів. Показник швидкої ліквідності також невисокий – у 2023 році він становив 0,78, що свідчить про недостатню спроможність оперативно виконувати зобов'язання за рахунок більш ліквідних активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається критично низьким упродовж трьох років, демонструючи дефіцит грошових коштів у структурі активів. Основними причинами низького рівня ліквідності є значні обсяги короткострокових зобов'язань і повільне зростання обігових коштів. Для покращення ситуації ТОВ «Малбі Фудс» слід збільшити обсяг грошових коштів та ефективніше управляти дебіторською заборгованістю.

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Малбі Фудс» наведена в табл.1.4 додатку 1. Коефіцієнт автономії ТОВ «Малбі Фудс» утримується на рівні 0,09-0,10, що вказує на високу залежність від залучених коштів. Високий коефіцієнт фінансової залежності (0,90-0,91) підтверджує цю тенденцію. Покращення коефіцієнта маневреності власного капіталу з -1,36 у 2021 році до -0,32 у 2023 році свідчить про підвищення мобільності власного капіталу. Однак коефіцієнт фінансового ризику залишається високим (10,13 у 2023 році), що відображає значну ризикованість капітальної структури. Хоча коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами покращився, він залишається негативним (-0,03 у 2023 році). Загалом ТОВ «Малбі Фудс» демонструє залежність від зовнішніх джерел фінансування, особливо короткострокових кредитів. Низький рівень фінансової стійкості

зумовлений недостатністю власного капіталу для покриття оборотних активів. Для підвищення стійкості ТОВ «Малбі Фудс» необхідно збільшувати власний капітал та знижувати обсяг короткострокових зобов'язань.

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Малбі Фудс» наведена в табл.1.5. Показники рентабельності ТОВ «Малбі Фудс» загалом залишаються стабільними. Рентабельність активів зросла з 1,33% у 2021 році до 1,59% у 2023 році, що свідчить про ефективніше використання активів для генерування прибутку. Рентабельність власного капіталу також покращилася і досягла 17,76% у 2023 році завдяки зростанню чистого прибутку. Водночас чиста рентабельність реалізації знизилася з 0,99% у 2021 році до 0,93% у 2023 році через швидше зростання собівартості порівняно з доходами. Рентабельність продукції залишилася майже незмінною, досягнувши 1,12% у 2023 році. На ці показники вплинули збільшення обсягів продажів і покращення фінансових результатів, хоча високі витрати на збут і фінансові витрати обмежили зростання рентабельності. ТОВ «Малбі Фудс» демонструє стабільну здатність генерувати прибуток, однак для підвищення рентабельності необхідно працювати над зниженням витрат та оптимізацією виробничих процесів.

Загалом, динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 роки демонструє як позитивні, так і виклики, що потребують уваги.

2.2. Особливості залучення співробітників до процесу генерування ідей на підприємстві

ТОВ «Малбі Фудс» як успішна компанія у сфері харчової промисловості приділяє велику увагу інноваціям та розвитку. Одним із ключових елементів її конкурентоспроможності є активне залучення співробітників до процесу генерування ідей. Такий підхід дозволяє

використовувати внутрішній потенціал колективу для покращення продуктів і процесів. У сучасних умовах саме ефективна комунікація між працівниками різних рівнів є важливим фактором створення новаторських рішень, які відповідають вимогам ринку.

У межах вивчення особливостей залучення співробітників до генерування ідей доцільно приділити увагу організаційній структурі ТОВ «Малбі Фудс» (рис.2.6). Організаційна структура визначає рівень відкритості комунікації, чіткість розподілу ролей і повноважень, що безпосередньо впливає на процеси інноваційного розвитку.

ТОВ «Малбі Фудс» використовує функціональний тип управління, що впливає на процес залучення співробітників до генерування ідей. Ця модель передбачає поділ організації на підрозділи, кожен із яких виконує чітко визначені функції. Директор є центральною ланкою управління, до якого підпорядковуються заступники з різних напрямів: комерційного, виробничого та технічного. Така структура сприяє чіткому розподілу обов'язків і підвищує спеціалізацію, проте створює певні виклики у сфері комунікації між підрозділами, що впливає на здатність ТОВ «Малбі Фудс» до інновацій.

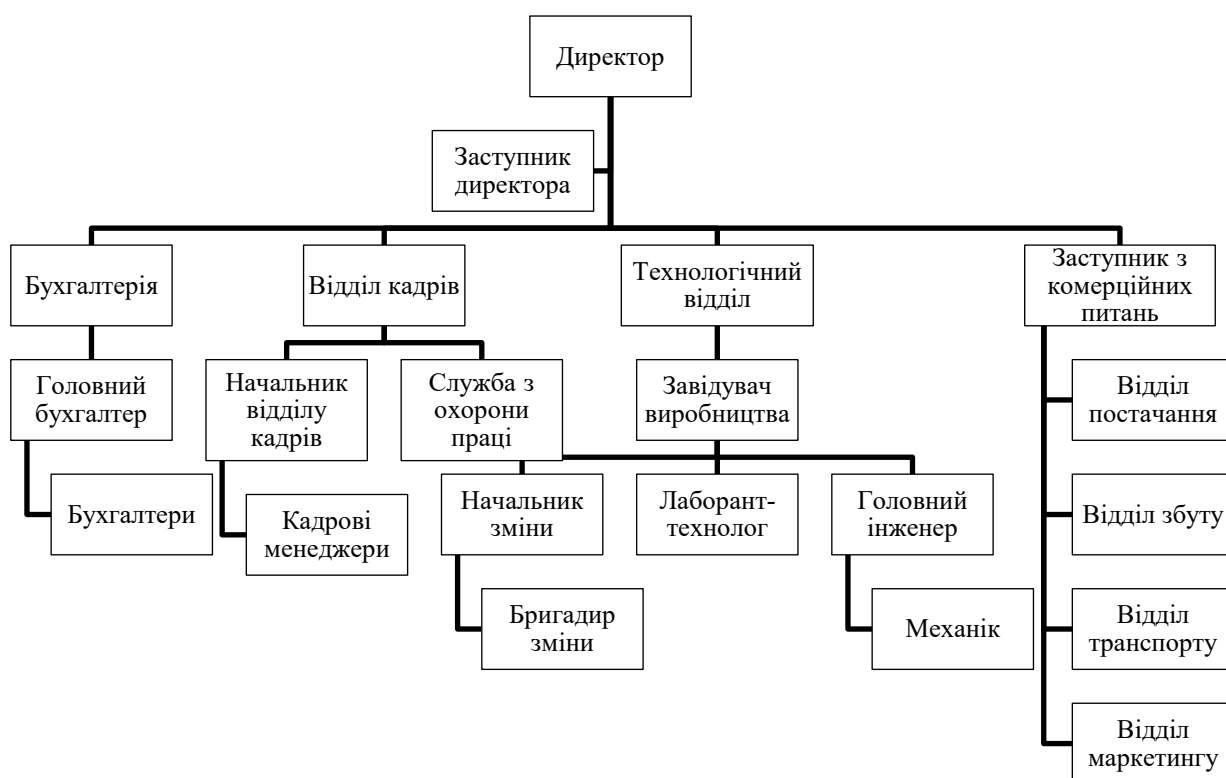


Рис.2.6. Організаційна структура ТОВ «Малбі Фудс» [39]

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Функціональна структура ТОВ «Малбі Фудс» має переваги, які можна ефективно використовувати для генерування ідей та розвитку інновацій. Чіткий розподіл обов'язків і наявність висококваліфікованих спеціалістів у кожному підрозділі створюють умови для генерування ідей у межах конкретних функцій. Наприклад, технологічний відділ може зосередитися на вдосконаленні виробничих процесів, тоді як маркетинг працює над креативними стратегіями просування. Для підвищення ефективності залучення співробітників до процесу ідей доцільно створити механізми, які сприяють горизонтальній комунікації. Це можуть бути регулярні міжпідроздільні зустрічі, мозкові штурми або робота в кросфункціональних командах, які стимулюють обмін знаннями та досвідом.

Разом з тим, залучення співробітників до генерування ідей у межах функціональної структури стикається з обмеженнями, пов'язаними із внутрішньою взаємодією. Кожен підрозділ орієнтований на виконання власних завдань: бухгалтерія зосереджується на фінансових питаннях, відділ кадрів займається управлінням персоналом, а технологічний відділ – виробничими процесами та якістю продукції. Така вузька спеціалізація зменшує ймовірність міжфункціональної взаємодії, що є ключовим для створення новаторських рішень. Наприклад, відсутність постійного діалогу між відділом маркетингу, який аналізує потреби ринку, та технологічним підрозділом, що відповідає за виробництво, може обмежити появу продуктів, які відповідатимуть вимогам споживачів.

Ще одним аспектом, який варто враховувати, є роль керівників у процесі генерування ідей. Вертикальна підзвітність у функціональній структурі забезпечує чіткий контроль і координацію, але водночас може перевантажувати керівників, що зменшує їхню залученість у підтримку інноваційних ініціатив. Для подолання цього виклику ТОВ «Малбі Фудс»

слід делегувати частину повноважень середньому рівню менеджменту, мотивуючи його до активної участі у творчих процесах.

Загалом, функціональний тип управління у ТОВ «Малбі Фудс» має як сильні, так і слабкі сторони у контексті залучення співробітників до генерування ідей. Оптимізація комунікації між підрозділами, створення умов для співпраці та делегування повноважень можуть сприяти розвитку інновацій і забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей компанії.

Аналіз динаміки та структури чисельності персоналу ТОВ «Малбі Фудс» дозволяє оцінити, чи є кадровий потенціал підприємства достатнім для реалізації нових ідей. Зміни в кількості працівників можуть вказувати на адаптацію до ринкових умов або впровадження нових стратегій. Вивчення цих аспектів дозволяє сформулювати комплексне розуміння чинників, які впливають на ефективність залучення співробітників до процесу генерування ідей. Динаміка руху персоналу ТОВ «Малбі Фудс» наведена в табл.2.4.

Значне зростання кількості прийнятих працівників (до 123 осіб у 2022 році) свідчить про активний пошук персоналу, що спричинено потребою у виконанні нових функцій та реалізації масштабних проєктів. Водночас коефіцієнт плинності кадрів демонструє позитивну динаміку: зменшення цього показника у 2023 році свідчить про стабілізацію персоналу.

Таблиця 2.4

Динаміка руху персоналу ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Приріст 2023/2021 рр.
Чисельність персоналу на початок року, осіб	632	636	734	102
Кількість прийнятих на роботу, осіб	8	123	118	110
Кількість звільнених з роботи, осіб	4	25	2	-2
в тому числі за власним бажанням, за прогули та інші порушення трудової дисципліни, осіб	3	20	1	-2
Чисельність персоналу на кінець року, осіб	636	734	850	214
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	634	685	792	158
Коефіцієнт обороту з прийняття працівників	0,01	0,18	0,15	0,14
Коефіцієнт обороту зі звільнення працівників	0,01	0,04	0,00	0,00
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,47	2,92	0,13	-0,35

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Такі зміни створюють сприятливі умови для залучення співробітників до генерування ідей, адже зростання стабільності в колективі покращує комунікацію та формує культуру співпраці. Зменшення кількості звільнень за власним бажанням і через порушення дисципліни є свідченням покращення мотиваційного клімату, що також сприяє активнішій участі персоналу у творчих процесах.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Малбі Фудс» за категоріями представлена в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Малбі Фудс» за категоріями за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р	2022 р	2023 р	Приріст 2023/2021 рр.	
				чол	%
Середньооблікова чисельність персоналу, в тому числі	634	685	792	158	24,92
Керівники	11	11	11	0	0,00
Професіонали і фахівці	102	114	134	32	31,37
Технічні службовці	5	5	5	0	0,00
Робітники	516	555	642	126	24,42

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Динаміка чисельності персоналу за категоріями демонструє стабільність у керівників і технічних службовців, але суттєве зростання кількості професіоналів і фахівців (+31,37%) та робітників (+24,42%). Така тенденція свідчить про розвиток спеціалізованих напрямів діяльності компанії, що потребують нових професійних навичок. Збільшення кількості робітників вказує на розширення виробництва, тоді як зростання професійного сегмента пов'язане з необхідністю впровадження інновацій. Рівномірний приріст цих категорій створює передумови для формування збалансованих міжфункціональних команд, які є ефективним механізмом для генерування ідей. Збереження стабільності в категорії керівників забезпечує чітке управління процесами, але може обмежувати доступ до нових лідерських підходів, що варто враховувати при стимулюванні інновацій.

Загалом, динаміка свідчить про поступове посилення кадрового потенціалу ТОВ «Малбі Фудс», що є важливим фактором для розвитку творчих ініціатив.

Структура персоналу ТОВ «Малбі Фудс» за категоріями наведена на рис.2.7.

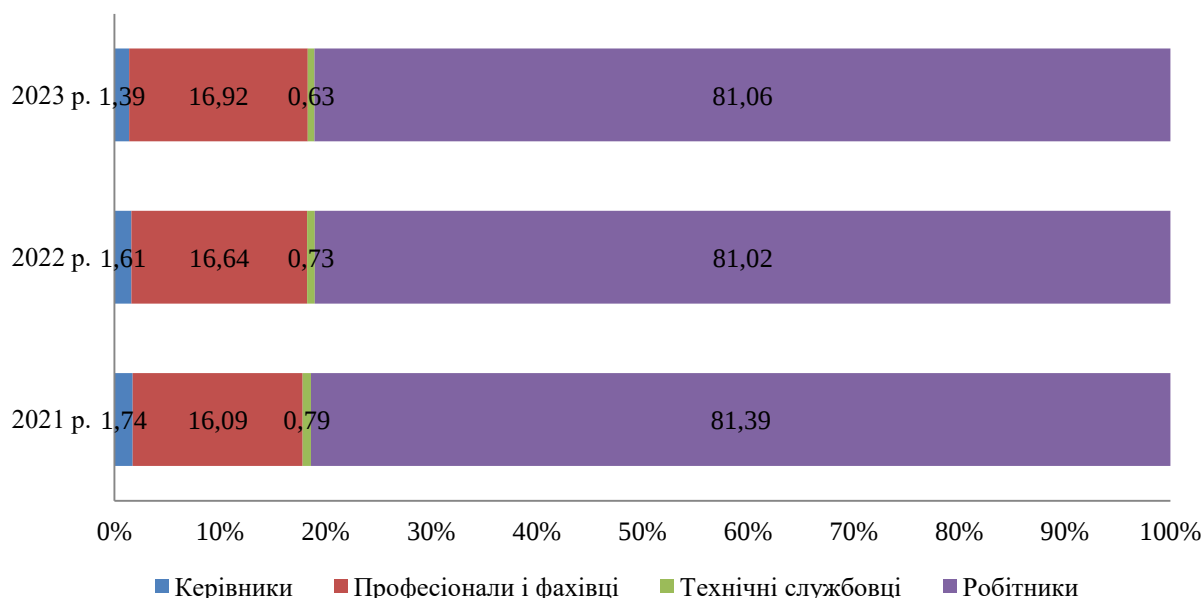


Рис.2.7. Структура персоналу ТОВ «Малбі Фудс» за категоріями за 2021-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Структурний аналіз персоналу за категоріями показує домінування робітників, частка яких залишається стабільною (близько 81%). Незначне збільшення частки професіоналів і фахівців (з 16,09% до 16,92%) свідчить про поступове зміщення фокусу на більш кваліфікований персонал. Висока питома вага робітників вимагає додаткових зусиль для їх залучення до процесу генерування ідей, наприклад, через навчальні програми та інтеграцію в проєктні команди. Збільшення частки професіоналів створює сприятливе середовище для розвитку інновацій, адже саме ця категорія має найбільший потенціал для творчої діяльності. Зміни у структурі ТОВ «Малбі Фудс» вказують на необхідність балансування ресурсів між операційною діяльністю та інноваційними ініціативами.

Вікова структура персоналу ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рис.2.8.

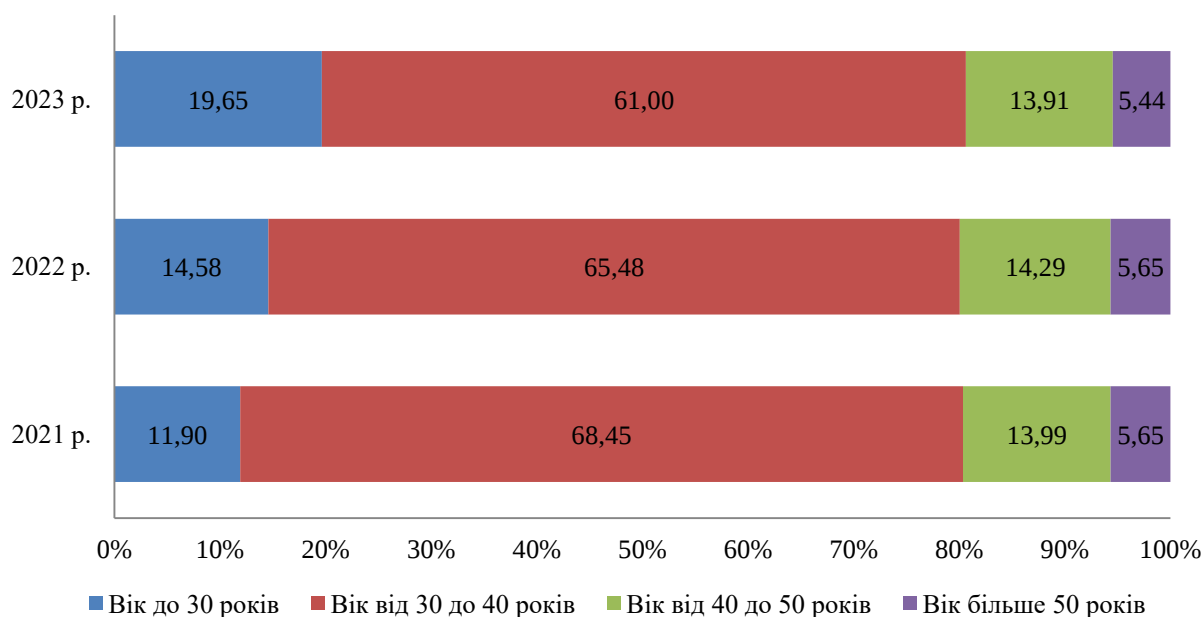


Рис.2.8. Вікова структура персоналу ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Вікова структура персоналу свідчить про збільшення частки працівників до 30 років (з 11,90% у 2021 році до 19,65% у 2023 році), що є наслідком активного набору молодих фахівців. Це позитивно впливає на здатність до генерування ідей, адже молодь часто пропонує нестандартні рішення та швидко адаптується до змін. Зменшення частки працівників у віковій категорії 30-40 років і стабільність серед старших груп вказує на певний дисбаланс досвіду та енергії, що може впливати на ефективність інноваційних процесів. Залучення молоді до творчих ініціатив потребує додаткових інструментів мотивації та наставництва від досвідчених співробітників. Рівномірність показників у старших вікових групах демонструє стабільність у категоріях, що мають значний досвід, але потребують стимулювання для участі в ідеях.

Освітня структура персоналу ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рис.2.9.

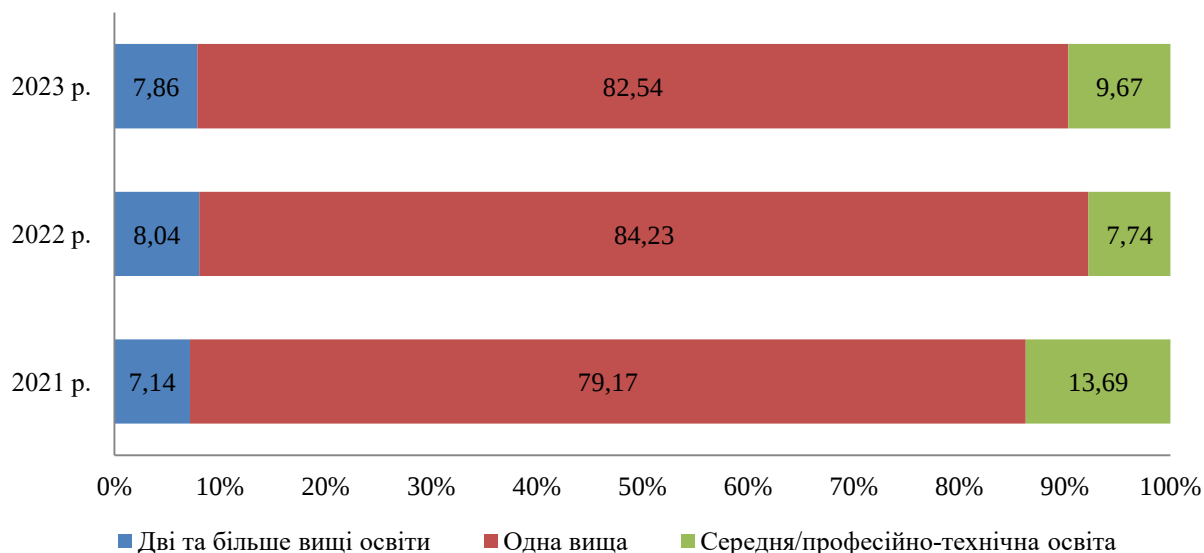


Рис.2.9. Освітня структура персоналу ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр., %

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Освітня структура показує високий рівень кваліфікації персоналу: частка працівників із вищою освітою перевищує 80% протягом аналізованого періоду. Невелике зниження частки осіб із однією та двома вищими освітами у 2023 році є наслідком залучення працівників із середньою та професійно-технічною освітою для роботи у виробничих підрозділах. Така тенденція вимагає впровадження навчальних програм, які дозволять підвищити кваліфікацію менш освічених співробітників і підготувати їх до участі в ідеях. Високий рівень освіти серед професіоналів сприяє розвитку креативного потенціалу ТОВ «Малбі Фудс», проте потребує механізмів ефективного використання цього ресурсу. Пріоритет на залучення фахівців із вищою освітою відповідає стратегічним цілям ТОВ «Малбі Фудс», але для розширення інноваційних можливостей необхідно враховувати потребу у міждисциплінарному підході. Загалом освітня структура створює основу для розвитку ідей, але потребує оптимізації з урахуванням потреб ТОВ «Малбі Фудс».

Залучення співробітників до процесу генерування ідей на ТОВ «Малбі Фудс» є важливим елементом стратегії розвитку компанії, що займається виробництвом шоколаду та кондитерських виробів. Генерування ідей спрямоване на вдосконалення технологій виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції, розширення асортименту та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів. Використання різноманітних методів творчості дозволяє залучати співробітників різних підрозділів до пошуку інноваційних рішень. Основними підрозділами, де реалізуються такі процеси, є технологічний відділ, відділ збуту, відділ маркетингу та відділ кадрів, кожен з яких забезпечує реалізацію творчих ініціатив у своєму напрямі.

Функціональний підхід до генерування ідей на ТОВ «Малбі Фудс» охоплює окремі підрозділи, що сприяє цілеспрямованій роботі над конкретними завданнями. Такий підхід дозволяє співробітникам зосереджуватися на оптимізації власної сфери діяльності, наприклад, у технологічному відділі це може бути впровадження нових рецептів кондитерських відділів, у відділі збуту – вдосконалення логістичних процесів, а у відділі маркетингу – розробка інноваційних маркетингових стратегій. Завдяки цьому рішенням ТОВ «Малбі Фудс» досягає підвищення ефективності окремих функцій, одночасно створюючи синергетичний ефект через взаємодію між підрозділами.

Для реалізації процесу генерування ідей на ТОВ «Малбі Фудс» використовуються методи колективної творчості, зокрема «мозковий штурм» та синектика. Мозковий штурм дозволяє створити умови для активної участі всіх учасників, незалежно від їх посади чи досвіду, сприяючи відкритому обговоренню ідей. Синектика, своєю чергою, стимулює нестандартне мислення через створення аналогій та пошук незвичних підходів до вирішення завдань. У поєднанні ці методи забезпечують широкий спектр рішень, які можуть бути адаптовані до потреб різних підрозділів ТОВ «Малбі Фудс».

Методи активізації творчості, такі як застосування контрольних запитань або ліквідація ситуацій «глухого кута», спрямовані на стимулювання співробітників до пошуку альтернативних рішень. Контрольні запитання допомагають переосмислити проблему та подивитися на неї з іншого ракурсу, що особливо важливо для підвищення продуктивності відділів збуту і маркетингу. Метод ліквідації «глухого кута» сприяє виходу з кризових ситуацій або пошуку виходу з ситуацій, коли стандартні підходи виявляються неефективними.

Залучення співробітників до процесу генерування ідей на ТОВ «Малбі Фудс» забезпечує не лише підвищення ефективності роботи окремих підрозділів, а й створює інноваційний клімат у компанії. Взаємодія між технологічним відділом, відділом збуту, маркетингу та кадрів формує умови для багатостороннього підходу до вирішення завдань, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Використання сучасних методів творчості стимулює ініціативність співробітників, сприяє зростанню їхньої залученості та підвищує конкурентоспроможність компанії на ринку.

Таким чином, ТОВ «Малбі Фудс» демонструє успішну реалізацію процесу залучення співробітників до генерування ідей, зосереджуючи увагу на функціональному підході в управлінні. Аналіз динаміки персоналу вказує на стабільне зростання чисельності співробітників і зміни в їхній структурі, що відкриває нові можливості для творчості. Основними осередками інноваційної діяльності є технологічний відділ, відділ збуту, маркетингу та кадрів, які забезпечують розвиток кожної функції компанії. Використання методів колективної творчості, таких як «мозковий штурм» і синектика, сприяє розвитку інноваційного клімату та підвищенню ефективності роботи. Залучення співробітників до генерування ідей є важливим чинником досягнення стратегічних цілей компанії та її конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка ефективності сучасної системи менеджменту ідей на підприємстві

Система менеджменту ідей є важливим елементом управління на ТОВ «Малбі Фудс», яке спеціалізується на виробництві шоколаду та кондитерських виробів. Вона забезпечує залучення співробітників до генерації інноваційних рішень, спрямованих на вдосконалення виробничих процесів, розширення асортименту та підвищення конкурентоспроможності продукції. Ефективність такої системи залежить від методів і підходів, які використовує компанія для стимулювання творчості працівників.

У межах теми оцінки ефективності системи менеджменту ідей необхідно звернути увагу на показники ефективності використання трудових ресурсів (табл.2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2241061	2640568	3957134	1716073
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	301606	318454	285122,5	-16483,5
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	22144	23729	36700	14556
Чисельність персоналу, осіб	634	685	792	158
Розрахункові дані				
Продуктивність праці, тис. грн / особу	3534,80	3854,84	4996,38	1461,58
Фондоозброєність	475,72	464,90	360,00	-115,72
Рентабельність трудових ресурсів	34,93	34,64	46,34	11,41

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Малбі Фудс» суттєво покращилася за аналізований період, що підтверджує позитивний вплив сучасної системи менеджменту ідей на результати діяльності підприємства. Зростання продуктивності праці з 3534,80 тис. грн на особу у

2021 році до 4996,38 тис. грн у 2023 році стало можливим завдяки впровадженню інноваційних підходів і підвищенню ефективності виробничих процесів. Розширення чисельності персоналу на 158 осіб свідчить про збільшення масштабів діяльності, однак зниження рівня фондоозброєності вказує на необхідність подальшої модернізації основних засобів. Зростання рентабельності трудових ресурсів до 46,34% демонструє покращення фінансової ефективності, що стало можливим завдяки збільшенню чистого доходу підприємства та оптимізації виробничих процесів. Впровадження сучасних підходів до управління ідеями сприяло вдосконаленню трудових процесів та підвищенню конкурентоспроможності компанії. Загалом динаміка показників підтверджує, що інвестиції в інновації та розвиток персоналу є ключовими факторами ефективності сучасної системи менеджменту ідей на підприємстві.

Динаміка коефіцієнта оновлення продукції ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рис.2.10.

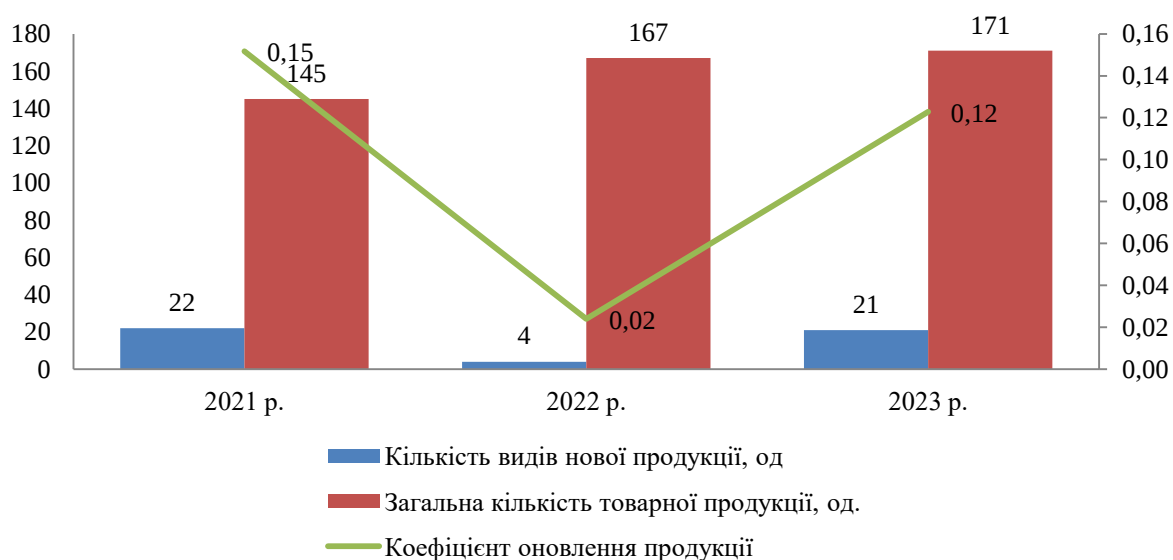


Рис.2.10. Динаміка коефіцієнта оновлення продукції ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

За період з 2021 до 2023 року динаміка кількості видів нової продукції на ТОВ «Малбі Фудс» була нестабільною. У 2021 році підприємство

впровадило 22 нових продукти, у 2022 році лише 4, а в 2023 році показник зріс до 21. Основними новинками були інноваційні види шоколаду з унікальними смаковими поєднаннями, зокрема шоколад з апельсином та мигдалем, з арахісом та солоною карамеллю, шоколадні стіки з праліне, трюфелем, ментолом або тірамісу, драже «Вишня в білому шоколаді». У 2021 році ТОВ «Малбі Фудс» впровадило у виробництво новий вид продукції – шоколад зі стевією, який став важливим етапом у розширенні асортименту та відповіддю на зростаючий попит на здорові альтернативи солодошів. Це рішення було обумовлено тенденціями ринку, що демонструють збільшення інтересу споживачів до продуктів зі зниженим вмістом цукру, особливо серед людей з діабетом і тих, хто дотримується здорового способу життя. Розробка нового продукту базувалася на ідеях, згенерованих працівниками технологічного відділу, які пропонували замінити традиційний цукор природним підсолоджувачем стевією. Цей крок вимагав адаптації технологічних процесів, включно з оптимізацією рецептури для збереження смакових характеристик шоколаду, а також тестуванням на споживачах для врахування їхніх уподобань.

Зниження кількості новинок у 2022 році було обумовлене складною економічною ситуацією та скороченням інвестицій у розробки через ризики ринку в умовах військового стану. Натомість у 2023 році відбулося зростання завдяки стабілізації ринку та успішному застосуванню менеджменту ідей для генерування інноваційних концептів. У 2023 році ТОВ «Малбі Фудс» представило новий продукт – шоколад із суперфудами, зокрема насінням льону та чіа, що стало важливим кроком у розширенні асортименту. Це впровадження було зумовлене зростанням інтересу споживачів до натуральних та корисних інгредієнтів у складі солодошів. Насіння льону та чіа забезпечили шоколад не лише унікальними смаковими властивостями, а й додатковими поживними перевагами, такими як підвищений вміст омега-3 жирних кислот, клітковини та антиоксидантів. Розробка продукту вимагала адаптації технологічних процесів для забезпечення однорідності текстури та

збереження корисних властивостей суперфудів під час виробництва. Запуск шоколаду із суперфудами підкреслив здатність ТОВ «Малбі Фудс» швидко реагувати на ринкові тенденції та ефективно використовувати інновації у створенні продуктів, що відповідають сучасним потребам клієнтів.

Коефіцієнт оновлення продукції також демонстрував коливання, знизившись до 0,02 у 2022 році, але підвищившись до 0,12 у 2023 році. Це свідчить про активізацію роботи технологічного відділу та маркетингових підрозділів. Факторами впливу стали зростання попиту на преміальні продукти, використання нових методів колективної творчості та збільшення фінансування на розробки. Впровадження сучасної системи менеджменту ідей забезпечило швидке реагування на потреби ринку, що сприяло збільшенню кількості нової продукції.

Динаміка коефіцієнта освоєння нової продукції ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рис.2.11.

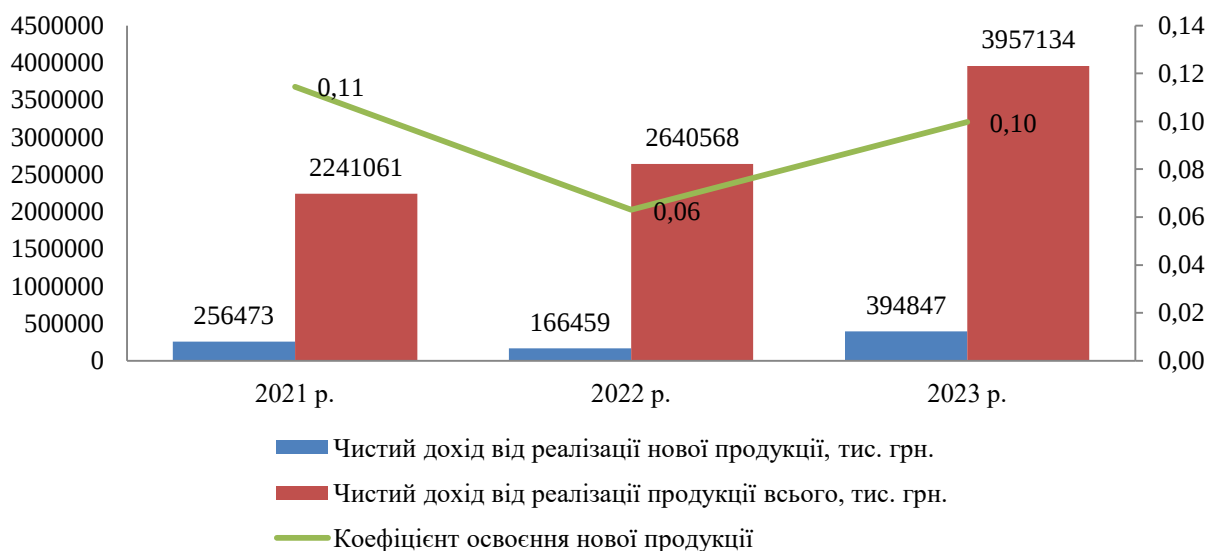


Рис.2.11. Динаміка коефіцієнта освоєння нової продукції ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Чистий дохід від реалізації нової продукції за аналізований період демонстрував позитивну динаміку, збільшившись із 256473 тис. грн у 2021 році до 394847 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про ефективність

інноваційних продуктів, зокрема нових лінійок шоколаду та кондитерських виробів зі стевією та суперфудами. У 2022 році, однак, спостерігалось падіння до 166459 тис. грн, що зумовлено скороченням асортименту новинок і зниженням активності споживачів. Загальний коефіцієнт освоєння нової продукції також демонстрував коливання, знизившись у 2022 році до 0,06, але повернувшись до 0,10 у 2023 році. Це свідчить про покращення маркетингових стратегій та ефективну роботу збутового відділу. Основними факторами, які сприяли зростанню в 2023 році, стали вдала адаптація продуктів до потреб споживачів і розширення каналів дистрибуції. Використання методів «мозкового штурму» та аналізу потреб споживачів дозволило краще врахувати запити ринку. Також важливу роль відіграли інвестиції у рекламу нових продуктів і підвищення їх доступності. Успішна система менеджменту ідей забезпечила підприємству адаптивність і здатність створювати конкурентоспроможну продукцію. Ці результати підтверджують важливість інновацій у підвищенні фінансової ефективності ТОВ «Малбі Фудс».

Динаміка коефіцієнта оновлення технології ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рис.2.12.

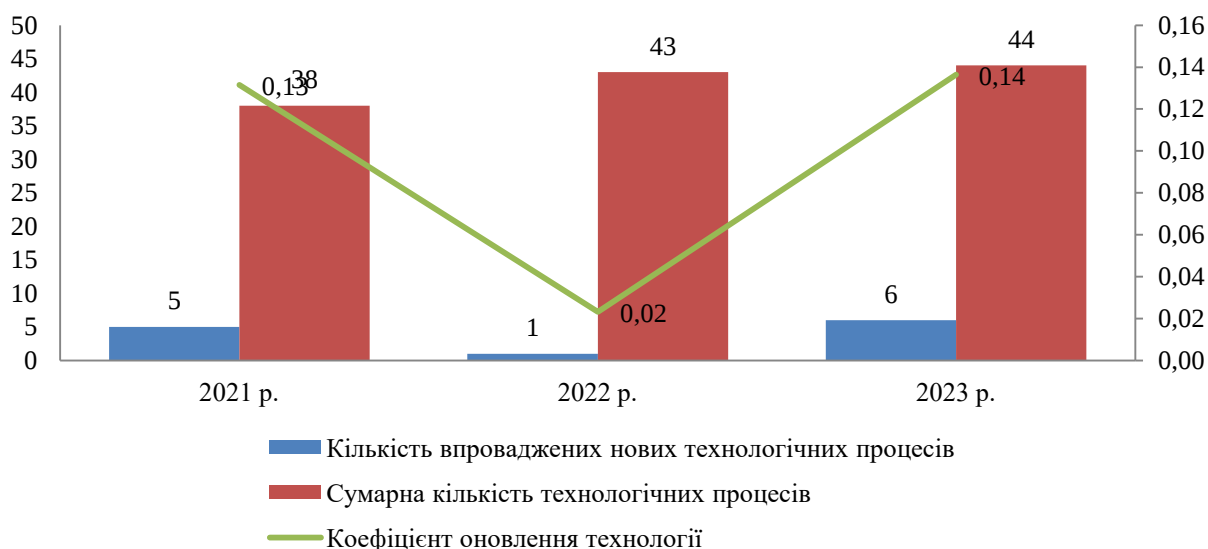


Рис.2.12. Динаміка коефіцієнта оновлення технології ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Динаміка впровадження нових технологічних процесів свідчить про активний розвиток виробничих потужностей ТОВ «Малбі Фудс». У 2021 році було реалізовано 5 нових процесів, у 2022 – лише 1, тоді як у 2023 – вже 6. Серед впроваджених технологій – автоматизовані системи для контролю якості шоколадних мас і нові методи формування кондитерських виробів. У 2021 році ТОВ «Малбі Фудс» впровадило нову технологію, яка дозволила значно покращити процес виробництва шоколаду, зокрема підвищити його якість та зменшити витрати сировини. Технологічний процес був адаптований для забезпечення більш ефективного використання енергетичних ресурсів, що дозволило знизити енергоспоживання на одиницю продукції.

Зниження в 2022 році було пов'язане з економічною нестабільністю, але в 2023 році ТОВ «Малбі Фудс» активізувало інноваційну діяльність завдяки розширенню інвестицій. У 2022 році ТОВ «Малбі Фудс» впровадила інноваційну технологію упаковки, яка включала автоматизовану лінію для упаковки продукції, що значно збільшило швидкість упаковки та зменшило можливість помилок при розфасовці. Ця технологія дозволила зберігати високу якість упаковки та забезпечити максимальну зручність для споживачів. У 2023 році ТОВ «Малбі Фудс» успішно запровадило технологію контролю якості в реальному часі, яка використовує датчики та програмне забезпечення для моніторингу критичних параметрів виробничого процесу, що дає змогу оперативно виявляти і виправляти дефекти на всіх етапах виробництва. У 2023 році ТОВ «Малбі Фудс» активізувало свою інноваційну діяльність, спрямовану на вдосконалення виробничих процесів і підвищення якості продукції. Інвестиції в новітні технології та обладнання дозволили підприємству не лише покращити процеси пакування та контролю якості, а й забезпечити зниження витрат на етапах виробництва. Це сприяло покращенню загальної ефективності та продуктивності ТОВ «Малбі Фудс», що дозволило йому значно зміцнити свої позиції на ринку та відповідати на вимоги сучасних споживачів.

Коефіцієнт оновлення технології зріс із 0,13 у 2021 році до 0,14 у 2023 році, що свідчить про ефективну роботу технологічного відділу. Основними чинниками зростання стали модернізація обладнання, залучення експертів до аналізу процесів та інтеграція ідей працівників через синектику. Використання сучасних підходів дозволило оптимізувати виробництво, скоротити втрати матеріалів і підвищити якість продукції. Ці кроки сприяли зміцненню конкурентних позицій ТОВ «Малбі Фудс» на ринку. Загалом, сучасна система менеджменту ідей забезпечила залучення співробітників до пошуку рішень, що покращило технічний потенціал компанії.

Динаміка коефіцієнта освоєння нової техніки ТОВ «Малбі Фудс» наведена на рис.2.13.

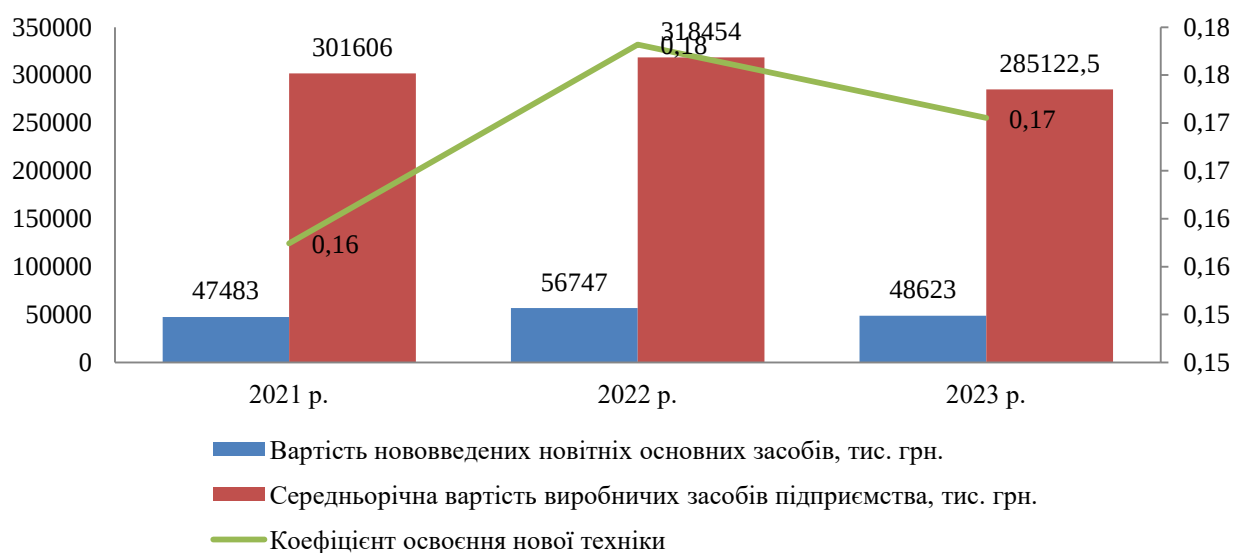


Рис.2.13. Динаміка коефіцієнта освоєння нової техніки ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [40,41]

Показники впровадження нових основних засобів на ТОВ «Малбі Фудс» залишалися стабільними у 2021-2023 роках, коливаючись у межах 47483–56747 тис. грн. Основними інвестиціями стали закупівля сучасних ліній для виготовлення шоколадних плиток і пакувального обладнання з функцією автоматизації. Щодо новітніх основних засобів, у 2021 році було введено в експлуатацію сучасну автоматизовану лінію для виробництва

шоколаду з високою швидкістю обробки та можливістю зміни рецептур. Вона забезпечила значне зниження витрат на виробництво та підвищення якості кінцевого продукту. У 2022 році компанія оновила парк машин для пакування, впровадивши інноваційні пакувальні машини, які забезпечують кращу герметичність упаковки і зберігають свіжість продукту довше. У 2023 році було придбано нові системи для автоматичного зважування та сортування сировини, що значно покращило точність дозування і знизило відходи на виробництві, підвищуючи ефективність усіх технологічних процесів. Ці новітні технології та техніка дозволяють ТОВ «Малбі Фудс» підвищувати конкурентоспроможність і покращувати якість продукції, відповідно до вимог сучасного ринку.

Коефіцієнт освоєння нової техніки залишався стабільним на рівні 0,16-0,18, що свідчить про рівномірний розвиток виробничої бази. Незначне зниження середньорічної вартості виробничих засобів у 2023 році пояснюється оновленням застарілого обладнання. Основними факторами впливу стали стратегічні інвестиції в автоматизацію процесів і врахування ідей працівників щодо вдосконалення технічних засобів. Система менеджменту ідей сприяла виявленню вузьких місць у виробництві та вибору ефективних рішень для їх усунення. Це дозволило підвищити продуктивність і знизити операційні витрати. Використання методів ліквідації «глухих кутів» дало змогу працівникам запропонувати інновації, що знайшли своє відображення у закупівлі обладнання. Загалом, інтеграція ідей працівників у процес ухвалення рішень щодо технічного оновлення забезпечила стійке підвищення ефективності ТОВ «Малбі Фудс».

Таким чином, оцінка ефективності сучасної системи менеджменту ідей на підприємстві ТОВ «Малбі Фудс» показує значний прогрес у впровадженні нових продуктів та технологій. Завдяки налагодженому процесу генерування ідей, компанія змогла розширити асортимент, включаючи інноваційні продукти, такі як шоколад зі стевією та шоколад із суперфудами. Враховуючи зростання чистого доходу та підвищення

рентабельності, можна стверджувати, що система ефективно підтримує стратегічне зростання компанії. ТОВ «Малбі Фудс» активно інвестує в модернізацію виробництва та розширення кадрового потенціалу, що сприяє зростанню продуктивності праці. Однак для забезпечення сталого розвитку необхідно приділяти увагу усуненню можливих проблем у комунікаціях між підрозділами, що є характерним для функціональної організаційної структури.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІДЕЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Оптимізація процесу управління ідеями та залучення працівників

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку кондитерських виробів інноваційний підхід до управління є ключовим фактором успіху. ТОВ «Малбі Фудс» як провідний виробник шоколаду в Україні стикається з викликами, які потребують творчих рішень для підвищення ефективності процесів, вдосконалення продукції та підтримання конкурентоспроможності. Оптимізація управління ідеями та залучення працівників до процесу інновацій є стратегічним напрямом, що сприяє створенню культури відкритості, взаємодії та постійного вдосконалення. Напрями оптимізації процесу управління ідеями та залучення працівників наведені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Напрями оптимізації процесу управління ідеями та залучення працівників на
ТОВ «Малбі Фудс»

Напрямок	Вплив	Очікуваний результат
Створення мультифункціональних груп	Забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, стимулює обмін знаннями та розширює спектр ідей.	Розробка інноваційних рішень для вдосконалення продуктів і процесів.
Регулярне проведення мозкових штурмів	Сприяє генерації новаторських рішень і залученню різних рівнів персоналу до обговорення ідей.	Збільшення кількості практичних ідей для впровадження.
Впровадження системи «відкритих дверей» для ідей	Знижує бар'єри для подання пропозицій, підвищує залученість та ініціативність працівників.	Покращення корпоративної культури, зростання кількості поданих ініціатив.
Мотивація через винагороди та визнання	Підвищує зацікавленість персоналу, стимулює розвиток креативного потенціалу.	Підвищення продуктивності, зменшення плинності кадрів, реалізація більшої кількості ідей.
Аналіз ефективності залучення співробітників	Дає змогу оцінити результативність впроваджених ініціатив та вдосконалювати процеси.	Постійне покращення механізмів залучення та управління інноваціями.

Джерело: сформовано автором

Створення мультифункціональних груп є важливим інструментом для забезпечення ефективної взаємодії між різними підрозділами компанії. Це сприяє обміну знаннями, накопиченню досвіду та розширенню спектра ідей, які можуть бути реалізовані в інноваційних рішеннях. У ТОВ «Малбі Фудс» такі групи стають платформою для генерації новаторських пропозицій, що сприяють вдосконаленню продуктів і процесів. Основними підрозділами, де активно реалізуються процеси менеджменту ідей, є технологічний відділ, відділ збуту, відділ маркетингу та відділ кадрів. Кожен з них відіграє унікальну роль у підтримці творчих ініціатив. Технологічний відділ відповідає за розробку та впровадження інновацій у виробничі процеси, підвищуючи якість продукції та її конкурентоспроможність. Відділ збуту займається аналізом ринкових потреб і забезпечує ефективну комунікацію між клієнтами та виробництвом, спрямовуючи ідеї для адаптації продуктів під запити споживачів. Відділ маркетингу зосереджується на вивченні тенденцій ринку, поведінки споживачів і конкурентного середовища, формуючи стратегії просування нових продуктів. Водночас відділ кадрів забезпечує створення умов для активного залучення працівників до процесу генерування ідей, мотивуючи їх через заохочення, визнання та підтримку ініціативності. Взаємодія цих підрозділів у рамках мультифункціональних груп дозволить синхронізувати зусилля співробітників і досягати комплексного підходу до вирішення завдань. Це забезпечить інтеграцію різних точок зору, що є надзвичайно цінним для розробки інновацій. Завдяки ефективному управлінню ідеями ТОВ «Малбі Фудс» буде здатна не лише вдосконалювати свою продукцію, а й оперативно реагувати на виклики ринку. Загалом, мультифункціональні групи стануть фундаментом для розвитку корпоративної культури інновацій та створення конкурентних переваг.

Регулярне проведення мозкових штурмів є одним із найефективніших методів стимулювання генерації нових ідей у компаніях, які прагнуть інноваційного розвитку. Для ТОВ «Малбі Фудс» ці сесії відіграють важливу роль у залученні різних рівнів персоналу до активного обговорення можливостей покращення продуктів, процесів і технологій. Завдяки участі співробітників з різним досвідом і компетенціями вдається створити багатогранний підхід до вирішення складних завдань. Це сприяє не лише збільшенню кількості практичних ідей для впровадження, але й формуванню атмосфери взаємодії та підтримки всередині команди. На сьогоднішній день мозкові штурми на ТОВ «Малбі Фудс» вже організовуються, однак частота їхнього проведення залишається недостатньою для реалізації повного потенціалу цієї методики. Нерегулярність таких сесій обмежує можливість отримання стабільного потоку нових рішень, а також знижує рівень залученості персоналу. Частіше проведення мозкових штурмів може стати важливим інструментом підвищення ефективності управління ідеями, оскільки саме постійна взаємодія співробітників дозволяє виявляти нові перспективи та ідентифікувати напрямки для вдосконалення. Щоб покращити цей процес, доцільно впровадити систематичний підхід до організації мозкових штурмів, створивши відповідний графік їхнього проведення та включивши їх у регулярний робочий цикл. Крім того, важливо залучати до цих сесій співробітників різних відділів та рівнів, забезпечуючи широке коло думок і пропозицій. Особливу увагу варто приділити підготовці таких зустрічей, формулюючи конкретні завдання для обговорення та забезпечуючи комфортні умови для творчості. Загалом, можна створити платформу для постійного генерування ідей, які матимуть практичну цінність для компанії. Регуляризація та вдосконалення процесу проведення мозкових штурмів сприятиме формуванню культури відкритості до інновацій, підвищенню мотивації персоналу та оперативному реагуванню на виклики ринку. Це забезпечить ТОВ «Малбі Фудс» стабільний розвиток і зміцнення позицій на конкурентному ринку.

Графік проведення мозкових штурмів для ТОВ «Малбі Фудс» наведений в табл.3.2.

Таблиця 3.2

Графік проведення мозкових штурмів для ТОВ «Малбі Фудс» за I півріччя 2025 р.

Місяць	Підрозділ	Тематика обговорення
Січень	Технологічний відділ	Оптимізація виробничих процесів.
	Група «Нові продукти» (технологічний відділ, маркетинг, збут)	Ідеї для розробки інноваційних продуктів.
Лютий	Відділ збуту	Покращення комунікації з клієнтами.
	Група «Технології та збут» (технологічний відділ, збут)	Впровадження цифрових рішень для підвищення продажів.
Березень	Відділ маркетингу	Аналіз тенденцій ринку та створення рекламних кампаній.
	Група «Маркетинг і кадри» (маркетинг, відділ кадрів)	Залучення персоналу до просування корпоративного бренду.
Квітень	Відділ кадрів	Стратегії мотивації співробітників.
	Група «Ефективність процесів» (технологічний відділ, маркетинг, відділ кадрів)	Поліпшення внутрішньої взаємодії між підрозділами.
Травень	Технологічний відділ	Вдосконалення рецептур продукції.
	Група «Екологічні рішення» (технологічний відділ, збут, маркетинг)	Ідеї для зменшення екологічного впливу виробництва.
Червень	Відділ збуту	Нові канали дистрибуції.
	Група «Стратегія зростання» (технологічний відділ, маркетинг, збут, відділ кадрів)	Довгострокові ініціативи для розширення ринку.

Джерело: сформовано автором

Розроблений графік проведення мозкових штурмів для різних функціональних підрозділів і мультифункціональних груп у ТОВ «Малбі Фудс» враховує потреби в синергії знань та досвіду працівників різних відділів. Визначення чітких тематик і учасників для кожної групи дозволяє ефективніше вирішувати конкретні завдання та генерувати інноваційні ідеї. Наприклад, групи з фокусом на нові продукти чи екологічні рішення об'єднують представників технологічного відділу, збуту та маркетингу, створюючи можливості для інтегрованого підходу. Регулярне залучення

працівників до роботи у таких групах сприятиме формуванню культури інновацій, підвищенню мотивації та створенню сприятливих умов для обміну знаннями. Спільна робота різних відділів допоможе ТОВ «Малбі Фудс» не лише впроваджувати новаторські рішення, а й адаптуватися до швидкозмінних умов ринку, що забезпечить її стабільний розвиток та конкурентоспроможність.

Впровадження системи «відкритих дверей» для ідей є одним із ключових інструментів для стимулювання залученості працівників та розвитку корпоративної культури ТОВ «Малбі Фудс». Ця система передбачає створення механізму, який дозволяє кожному співробітнику вільно подавати свої пропозиції без бюрократичних перешкод. Відкрите середовище для генерації ідей допомагає знижувати бар'єри у спілкуванні, заохочуючи працівників висловлювати власні думки, незалежно від їхньої посади чи підрозділу. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ініціативності та створенню атмосфери взаємної підтримки. Для ТОВ «Малбі Фудс» впровадження такої системи є особливо актуальним у контексті прагнення компанії до постійного вдосконалення процесів і продукції. Відкриті двері для ідей дозволяють залучити до інноваційного процесу максимально широкий спектр співробітників, включно з тими, хто безпосередньо працює на виробництві або взаємодіє з клієнтами. Завдяки цьому ТОВ «Малбі Фудс» отримає доступ до ідей, які базуються на практичному досвіді та реальних спостереженнях. Крім того, така система сприяє зміцненню довіри між працівниками та керівництвом, демонструючи, що внесок кожного є важливим для досягнення спільних цілей. Ефективне функціонування системи «відкритих дверей» потребує створення зручних каналів для подання пропозицій, таких як цифрові платформи, спеціальні скриньки для ідей або регулярні зустрічі, де співробітники можуть висловлювати свої думки. Важливо також передбачити прозорий механізм розгляду ідей, що включає їх аналіз, зворотний зв'язок і можливість впровадження найкращих із них. Це забезпечить працівникам розуміння, що їхні пропозиції не лише

вислуховуються, а й мають реальний вплив на розвиток компанії. Зростання кількості поданих ініціатив та їхня якість безпосередньо впливають на покращення корпоративної культури, формуючи середовище, де працівники почуваються цінними учасниками спільного процесу. У результаті ТОВ «Малбі Фудс» зможе не лише впроваджувати нові ідеї для підвищення ефективності та конкурентоспроможності, але й зміцнити свою репутацію як компанії, яка підтримує відкритість, креативність та інновації.

Мотивація через винагороди та визнання є потужним інструментом для підвищення зацікавленості працівників ТОВ «Малбі Фудс» у процесах генерування та впровадження ідей. Цей підхід дозволяє не лише стимулювати розвиток креативного потенціалу персоналу, але й створювати сприятливе середовище для реалізації інновацій. Відзначення зусиль працівників, чийі ідеї впроваджуються, формує відчуття їхньої значущості у загальному успіху компанії. Впровадження системи заохочення в ТОВ «Малбі Фудс» сприятиме зростанню продуктивності праці, зміцненню корпоративного духу та зменшенню плинності кадрів. Ефективна мотивація може включати як фінансові винагороди, так і нефінансові форми заохочення. Наприклад, бонуси за впроваджені ідеї, подарункові сертифікати чи підвищення у посаді мають матеріальний вплив і є значущими для багатьох співробітників. Нефінансові інструменти, такі як публічне визнання досягнень, нагороди на корпоративних заходах або відзначення в корпоративних комунікаціях, формують емоційний зв'язок працівника з компанією. Така багаторівнева система дозволяє враховувати різноманітні потреби та пріоритети персоналу. Стимулювання через винагороди допомагає підвищити не лише кількість запропонованих ідей, але й їхню якість, оскільки співробітники усвідомлюють реальну цінність своїх ініціатив. Крім того, такі механізми сприяють формуванню в ТОВ «Малбі Фудс» культури інновацій, де кожен відчуває себе частиною процесу змін. Це також позитивно впливає на командний дух, адже приклади успішних ініціатив мотивують інших співробітників активно долучатися до генерації та

реалізації нових пропозицій. Важливо також забезпечити прозорість і об'єктивність процесу оцінки ідей, що підлягають винагородженню. Це дозволяє уникнути відчуття несправедливості серед працівників і зміцнює довіру до керівництва. Регулярний моніторинг та адаптація системи мотивації у відповідь на зміну потреб співробітників гарантують її актуальність і ефективність. Загалом впровадження мотивації через винагороди та визнання створює потужний стимул для розвитку креативного потенціалу працівників. Це сприяє реалізації більшої кількості ідей, забезпечує зростання продуктивності та зменшує плинність кадрів, водночас підвищуючи конкурентоспроможність ТОВ «Малбі Фудс» на ринку.

Аналіз ефективності залучення співробітників є ключовим елементом успішного управління інноваційними процесами в компанії. Цей підхід дозволяє оцінити результативність впроваджених ініціатив, зокрема програм з генерації ідей, мотивації персоналу та вдосконалення комунікаційних механізмів. Регулярний моніторинг залучення співробітників допомагає не лише визначати сильні та слабкі сторони чинних процесів, але й виявляти приховані резерви для подальшого вдосконалення. Для ТОВ «Малбі Фудс» аналіз ефективності є критично важливим, оскільки компанія прагне створити культуру інновацій та максимально ефективно використовувати потенціал своїх працівників. Цей процес може включати як кількісні, так і якісні показники. Кількість запропонованих і впроваджених ідей, рівень участі співробітників у мозкових штурмах, опитування щодо задоволеності участю в програмах – це лише кілька прикладів індикаторів, що відображають рівень залученості.

Метрики для аналізу ефективності залучення співробітників на ТОВ «Малбі Фудс» наведені в табл.3.3.

Таблиця 3.3

Метрики для аналізу ефективності залучення співробітників на ТОВ «Малбі Фудс»

Метрика	Опис	Спосіб вимірювання	Цільове значення
Кількість запропонованих ідей	Загальна кількість ідей, поданих співробітниками протягом визначеного періоду	Облік ідей через цифрову платформу чи анкети	Зростання на 10-20% щороку
Кількість впроваджених ідей	Частка реалізованих ідей серед поданих	Співвідношення кількості впроваджених ідей до поданих	20-30% реалізованих ідей
Рівень участі співробітників	Частка працівників, які брали участь у програмах з генерації ідей	Опитування, реєстрація участі	Не менше 50% від загальної кількості працівників
Рівень задоволеності участю	Відсоток працівників, які задоволені умовами та можливостями участі в програмах	Опитування персоналу	80% і вище
Середній час розгляду ідей	Період від подання ідеї до отримання зворотного зв'язку	Аналіз термінів обробки заявок	Не більше 14 днів
Рівень підтримки з боку керівництва	Частка працівників, які вважають, що керівництво підтримує їхні ініціативи	Опитування	75% і вище
Кількість проведених мозкових штурмів	Число організованих сесій за визначений період	Звіти про заходи	Не менше 1 на місяць
Рівень плинності кадрів	Частка працівників, які залишають компанію через недостатню підтримку ідей	Дані відділу кадрів	Зниження на 5-10%
Кількість нагороджених ідей	Число ідей, які отримали винагороду чи визнання	Реєстрація нагород	10-15% від поданих ідей
Фінансовий вплив впроваджених ідей	Додана вартість або зекономлені ресурси завдяки впровадженням ідеям	Фінансовий аналіз	Ріст на 10-15% від інвестицій у програму

Джерело: сформовано автором

Ключові показники, такі як кількість запропонованих і впроваджених ідей, рівень участі працівників та їх задоволеність, дають чітке уявлення про залученість персоналу в інноваційний процес. Також важливими є метрики, що стосуються часу обробки ідей та підтримки з боку керівництва, які безпосередньо впливають на ефективність програм. Рівень плинності кадрів і кількість нагороджених ідей можуть свідчити про те, наскільки мотиваційні

системи сприяють утриманню талантів. Регулярне відслідковування цих показників дозволяє оперативно коригувати стратегії управління та стимулювати креативність. Результати аналізу дозволяють вчасно вносити зміни до існуючих механізмів, адаптуючи їх до потреб працівників і стратегічних цілей компанії. Наприклад, якщо певні ініціативи отримують низьку підтримку серед персоналу, це може свідчити про необхідність покращення комунікації чи надання додаткових ресурсів. Водночас високий рівень залучення у певних підрозділах може стати моделлю для розширення аналогічних практик на інші частини організації. Постійне покращення механізмів залучення співробітників створює динамічну систему, яка стимулює активну участь працівників у процесах змін. Крім того, це допомагає формувати у співробітників відчуття причетності до загального успіху компанії, що позитивно впливає на їхню лояльність та мотивацію.

Таким чином, запровадження системного підходу до управління ідеями та залучення персоналу в ТОВ «Малбі Фудс» створює сприятливі умови для інноваційного розвитку компанії. Використання мультифункціональних груп та систематичних мозкових штурмів дозволяє генерувати різнопланові рішення, які відповідають сучасним викликам ринку. Механізми мотивації та відкритості забезпечують підвищення рівня участі співробітників і зростання їхньої ініціативності. Важливу роль відіграє аналіз ефективності впроваджених заходів, який дозволяє оптимізувати процеси. Загалом, така стратегія сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії та її стійкому розвитку.

3.2. Впровадження сучасних інструментів для розвитку менеджменту ідей

В умовах динамічного розвитку ринку та зростаючої конкуренції підприємства шукають нові підходи до підвищення своєї ефективності та

впровадження інновацій. Одним із важливих елементів стає менеджмент ідей, що передбачає створення умов для збору, обробки, аналізу та реалізації пропозицій співробітників. ТОВ «Малбі Фудс», як один із провідних виробників шоколаду та кондитерських виробів в Україні, прагне оптимізувати свої процеси, запроваджуючи сучасні інструменти для управління ідеями. Інтеграція цифрових платформ дозволить залучити працівників до створення інновацій, покращити внутрішню комунікацію та підвищити якість управлінських рішень. Для цього доцільно розглянути впровадження таких інструментів, як спеціалізовані платформи для збору ідей, системи управління інноваціями, проєктні менеджери та аналітичні програми. Цей підхід сприятиме створенню конкурентних переваг та підвищенню ефективності роботи компанії.

Сучасні інструменти для розвитку менеджменту ідей систематизовано в табл.3.4.

Таблиця 3.4

Сучасні інструменти для розвитку менеджменту ідей

Інструмент	Опис	Переваги
Власна платформа для збору ідей	Цифрове середовище для співробітників, де вони можуть залишати свої пропозиції та обмінюватися думками	Спрощення процесу збору ідей, підвищення залученості персоналу
Система «Brightidea»	Програмне забезпечення для керування інноваціями	Автоматизація процесів, підтримка тестування та вдосконалення ідей, співпраця між департаментами
«Trello»/«Asana»	Інструменти для управління проєктами	Організація завдань, чітке відстеження прогресу, координація командної роботи
«Tableau»	Платформа для аналітики та візуалізації даних	Моніторинг ефективності ідей, прийняття рішень на основі даних

Джерело: сформовано автором на основі [42-45]

Інтеграція цифрових платформ для збору ідей є важливим кроком для оптимізації процесів управління інноваціями в сучасних організаціях. Для ТОВ «Малбі Фудс» впровадження власної спеціалізованої платформи створює унікальні можливості для підвищення ефективності комунікації між

співробітниками та менеджерами, що безпосередньо впливає на швидкість і якість прийняття управлінських рішень. Така платформа дозволить співробітникам залишати свої ідеї, ділитися думками та обговорювати пропозиції в інтерактивному середовищі. Менеджери зможуть оперативно оцінювати запропоновані ідеї, використовуючи сучасні аналітичні інструменти, які надають змогу аналізувати дані про доцільність і ефективність їх реалізації. Створення власного цифрового рішення забезпечить адаптацію до специфічних потреб ТОВ «Малбі Фудс», враховуючи особливості виробничих процесів і корпоративної культури. Інтеграція таких платформ сприяє підвищенню рівня залученості персоналу, адже кожен співробітник отримує можливість впливати на розвиток підприємства через внесення своїх ідей. Крім того, це формує атмосферу відкритості та довіри, де будь-яка ініціатива може бути почута та розглянута. Додатковим ефектом від впровадження спеціалізованої платформи стане можливість автоматизувати процеси обробки та відбору ідей, що зменшить адміністративне навантаження та скоротить час між формуванням ідеї та її впровадженням. Впровадження платформи також забезпечує можливість інтеграції з іншими цифровими інструментами, такими як системи управління проєктами чи аналітичні платформи. Завдяки цьому ТОВ «Малбі Фудс» зможе створити єдину екосистему для управління ідеями, що підвищить прозорість процесів та сприятиме ефективному використанню ресурсів.

Інтеграція системи «Brightidea» для управління інноваціями є ефективним рішенням для вдосконалення процесів створення та впровадження нових ідей у компанії [42]. Для ТОВ «Малбі Фудс» ця система стане важливим інструментом, що дозволить централізувати роботу з інноваціями, забезпечуючи прозорість, структурованість та взаємодію між відділами. «Brightidea» спеціалізується на керуванні ідеями та інноваційними проєктами, створюючи єдину платформу, де співробітники можуть пропонувати свої ідеї, а керівники – оцінювати їх з використанням

аналітичних інструментів. Система надає змогу автоматизувати процес збору даних, аналізу та вибору найбільш перспективних ідей. Використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання у «Brightidea» сприяє визначенню ідей, що мають найвищий потенціал для реалізації, на основі статистичних моделей та історичних даних. Це дозволяє уникнути суб'єктивності у прийнятті рішень, що є важливим для створення об'єктивної системи управління інноваціями. Завдяки інтеграції «Brightidea» співробітники можуть брати участь у дискусіях, надавати зворотний зв'язок та пропонувати вдосконалення ідей на різних етапах. Такий підхід сприяє розвитку культури відкритості та співпраці в організації, де кожен працівник відчуває свою роль у формуванні інноваційної стратегії компанії. Система також дозволяє створювати спеціалізовані конкурси та проекти, спрямовані на розв'язання конкретних завдань, що стимулює креативність персоналу та підвищує його залученість. Інтеграція «Brightidea» не лише сприяє більш ефективному управлінню ідеями, але й дозволяє оцінювати їх вплив на ключові показники ефективності компанії. Завдяки цьому компанія може адаптувати свою стратегію, зосереджуючись на проєктах, що приносять максимальну користь. Для ТОВ «Малбі Фудс» впровадження цієї системи стане важливим кроком у напрямі побудови стійкої інноваційної екосистеми, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії на ринку.

Використання інструментів для управління проєктами, таких як «Trello» або «Asana», є важливим кроком для вдосконалення процесу розробки та впровадження ідей у сучасних організаціях [43, 44]. Для ТОВ «Малбі Фудс» ці системи можуть стати основою для ефективного управління інноваційними ініціативами, забезпечуючи чітку організацію завдань і координацію між співробітниками. Ці платформи дозволяють структурувати робочий процес, розподіляти обов'язки між учасниками та забезпечувати прозорість виконання завдань, що є важливим для реалізації складних проєктів. «Trello» і «Asana» створюють зручне цифрове середовище для відстеження прогресу ідей на різних етапах їхнього впровадження. Завдяки

візуальним елементам, таким як дошки, списки та картки, співробітники можуть легко бачити загальний стан проєкту, пріоритетність завдань та строки їх виконання. Це спрощує комунікацію між учасниками команди, дозволяючи уникати плутанини та дублювання зусиль. Крім того, платформи надають можливість інтеграції з іншими інструментами, такими як хмарні сервіси чи аналітичні програми, що робить їх універсальними для використання у різних департаментах. Впровадження цих інструментів сприяє підвищенню відповідальності та залученості співробітників, оскільки кожен учасник може чітко бачити свій внесок у загальний результат. Інструменти також дозволяють автоматизувати деякі аспекти управління проєктами, такі як нагадування про дедлайни чи звітність про виконані завдання, що знижує адміністративне навантаження на менеджерів. Для ТОВ «Малбі Фудс» використання «Trello» або «Asana» забезпечить стабільність і передбачуваність у процесах управління інноваціями, дозволяючи зосередитися на досягненні стратегічних цілей. Це рішення сприятиме створенню ефективного середовища для розробки нових ідей, покращення взаємодії між командами та оптимізації використання ресурсів.

Використання аналітичної платформи «Tableau» є стратегічним рішенням для підвищення ефективності управління інноваціями на підприємстві [45]. Для ТОВ «Малбі Фудс» ця платформа надає можливість здійснювати комплексний аналіз реалізованих ідей, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень та оптимізації бізнес-процесів. «Tableau» забезпечує інтерактивну візуалізацію даних, яка дозволяє чітко і доступно представити інформацію щодо продуктивності кожної ідеї. Це особливо важливо для відстеження ключових показників ефективності, таких як економічний ефект, строки реалізації та рівень залученості ресурсів. Платформа створює зручні умови для аналізу великих обсягів інформації, поєднуючи дані з різних джерел у єдину систему. Завдяки цьому компанія отримує змогу комплексно оцінювати ефективність інноваційних ініціатив, порівнювати їх між собою та визначати найбільш успішні стратегії для майбутнього розвитку.

Інтерактивні графіки та дашборди спрощують процес інтерпретації даних, що дозволяє залучати до аналізу не лише аналітиків, але й менеджерів різних рівнів, забезпечуючи злагоджену командну роботу. «Tableau» також дозволяє виявляти тенденції та закономірності у реалізації ідей, що сприяє прогнозуванню результатів майбутніх ініціатив. Інструмент інтегрується з іншими системами управління, такими як платформи для збору ідей або проєктного менеджменту, утворюючи єдину екосистему для управління інноваціями. Завдяки цьому ТОВ «Малбі Фудс» може не лише моніторити продуктивність ідей, але й оперативно коригувати свої дії, мінімізуючи ризики та підвищуючи ефективність використання ресурсів.

Таким чином, впровадження сучасних цифрових інструментів для розвитку менеджменту ідей на ТОВ «Малбі Фудс» є важливим кроком на шляху до підвищення інноваційності та конкурентоспроможності компанії. Залучення платформ для збору та обробки ідей створює сприятливі умови для виявлення та реалізації нових пропозицій. Системи управління інноваціями, такі як «Brightidea», забезпечують ефективну інтеграцію ідей у бізнес-процеси, тоді як «Trello» чи «Asana» сприяють організації роботи над ними. Використання аналітичних платформ на кшталт «Tableau» допомагає відстежувати результати та вдосконалювати процеси на основі об'єктивних даних. Такий підхід дозволяє зміцнити корпоративну культуру, підвищити ефективність операцій та сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх впровадження на підприємстві

Оцінка ефективності запропонованих заходів є ключовим етапом у процесі їх впровадження на підприємстві. Вона дозволяє визначити ступінь досягнення поставлених цілей, виявити сильні та слабкі сторони реалізованих ініціатив, а також оцінити їх вплив на загальну продуктивність

компанії. Для ТОВ «Малбі Фудс», яке прагне підвищити інноваційний потенціал, ефективна оцінка є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналіз результатів впровадження запропонованих заходів також допомагає оптимізувати процеси та скоригувати подальшу стратегію розвитку.

Серед чотирьох запропонованих інструментів для розвитку менеджменту ідей виберемо найдоцільніший методом експертних оцінок (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Ранжування запропонованих інструментів для розвитку менеджменту ідей на
ТОВ «Малбі Фудс»

Захід	Експерт			
	Директор ТОВ «Малбі Фудс»	Заступник з комерційних питань	Начальник відділу кадрів	Завідувач виробництва
Розробка власної платформи для збору ідей	2	2	1	2
Інтеграція системи «Brightidea» для управління інноваціями	1	1	2	1
Використання інструментів для управління проєктами, таких як «Trello» або «Asana»	3	4	3	3
Використання аналітичної платформи «Tableau»	4	3	4	4

Джерело: сформовано автором

Ранжування запропонованих інструментів для розвитку менеджменту ідей на ТОВ «Малбі Фудс» демонструє різні пріоритети та підходи до їх впровадження з боку керівників підприємства. Найвищий ранг отримала інтеграція системи «Brightidea», яку експерти вважають найважливішим заходом для забезпечення структурованого управління інноваціями. Це підкреслює її значущість для стимулювання ідеогенерації,

міждепартаментної співпраці та аналізу перспективності запропонованих ініціатив. Розробка власної платформи для збору ідей також отримала високі оцінки, що вказує на її потенціал у створенні адаптованого інструменту для внутрішнього використання. Інструменти для управління проєктами, такі як «Trello» або «Asana», зайняли третє місце, що свідчить про їхню важливість у координації завдань, хоча й менш критичну роль у порівнянні з іншими заходами. Найменший пріоритет було віддано аналітичній платформі «Tableau», яка є більш спеціалізованим інструментом для оцінки результативності впроваджених ініціатив. Загалом, результати ранжування відображають необхідність поетапного впровадження інструментів, залежно від їхньої значущості для стратегічного розвитку ТОВ «Малбі Фудс».

Для оцінки узгодженості думок експертів розрахуємо коефіцієнт конкордації (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок коефіцієнта конкордації для запропонованих інструментів для розвитку менеджменту ідей на ТОВ «Малбі Фудс»

Захід	Експерти				Сума рангів	d	d ²
	Директор ТОВ «Малбі Фудс»	Заступник з комерційних питань	Начальник відділу кадрів	Завідувач виробництва			
Розробка власної платформи для збору ідей	2	2	1	2	7	-3	9
Інтеграція системи «Brightidea» для управління інноваціями	1	1	2	1	5	-5	25
Використання інструментів для управління проєктами, таких як «Trello» або «Asana»	3	4	3	3	13	3	9

Продовження табл. 3.6

Захід	Експерти				Сума рангів	d	d ²
	Директор ТОВ «Малбі Фудс»	Заступник з комерційних питань	Начальник відділу кадрів	Завідувач виробництва			
Використання аналітичної платформи «Tableau»	4	3	4	4			
Сума	10	10	10	10	40		68
Коефіцієнт конкордації	$(12 \cdot 68) / (4^2(4^3 - 4)) = 0,85$						

Джерело: сформовано автором

Розрахований коефіцієнт конкордації $W = 0,85$ свідчить про високий ступінь узгодженості думок експертів, що підтверджує об'єктивність отриманих результатів. Визначимо показники вагомості розглянутих заходів (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Матриця перетворених рангів запропонованих інструментів для розвитку менеджменту ідей на ТОВ «Малбі Фудс»

Захід	Експерти				Сума рангів	Вага, %
	Директор ТОВ «Малбі Фудс»	Заступник з комерційних питань	Начальник відділу кадрів	Завідувач виробництва		
Розробка власної платформи для збору ідей	2	2	3	2	9	37,5
Інтеграція системи «Brightidea» для управління інноваціями	3	3	2	3	11	45,83
Використання інструментів для управління проектами, таких як «Trello» або «Asana»	1	0	1	1	3	12,5

Продовження табл. 3.7

Захід	Експерти				Сума рангів	Вага, %
	Директор ТОВ «Малбі Фудс»	Заступник з комерційних питань	Начальник відділу кадрів	Завідувач виробництва		
Використання аналітичної платформи «Tableau»	0	1	0	0	1	4,27
Сума					24	1

Джерело: сформовано автором

Матриця перетворених рангів дозволяє кількісно оцінити вагу кожного заходу у загальній системі управління ідеями на підприємстві. Найбільшу вагу, 45,83%, отримала інтеграція системи «Brightidea», що підтверджує її ключову роль у розвитку менеджменту інновацій. Друге місце зайняла розробка власної платформи з вагою 37,5%, яка є універсальним рішенням для збору, обробки та аналізу ідей. Використання інструментів для управління проєктами було оцінено у 12,5%, що свідчить про їхню підтримуючу функцію у реалізації ініціатив. Найменшу вагу, 4,27%, отримала платформа «Tableau», що пояснюється її специфічною роллю для аналітичних цілей, які мають вторинний характер у порівнянні з основними етапами управління ідеями. Результати матриці підтверджують доцільність розробки послідовного плану впровадження інструментів, орієнтованого на максимізацію ефективності роботи компанії. Аналіз цих даних допоможе ТОВ «Малбі Фудс» визначити оптимальні підходи до розвитку менеджменту ідей, враховуючи потреби та стратегічні пріоритети підприємства.

Впровадження системи «Brightidea» для ТОВ «Малбі Фудс» є фінансово виправданим рішенням, оскільки пов'язані з цим витрати є незначними порівняно з ресурсами підприємства. Одноразова оплата за налаштування системи становить 1000 доларів (41455 грн), а щомісячна абонплата – 732 долари (30345 грн/місяць або 364140 грн/рік) [42]. Загалом, ці витрати покриваються за рахунок нерозподіленого прибутку ТОВ «Малбі

Фудс» за 2023 рік, який становив 203426 тис. грн. Враховуючи масштаби доходів підприємства, фінансування впровадження «Brightidea» не створює суттєвого навантаження на бюджет компанії. Впровадження системи «Brightidea» дозволить ТОВ «Малбі Фудс» отримати додатковий прибуток завдяки оптимізації процесу інноваційного управління та ефективнішому впровадженню успішних ідей. Прогнозується, що додаткові прибутки можуть сягати близько 500000 грн щорічно завдяки виходу на нові ринки та підвищенню якості виробництва.

Розрахуємо економічну ефективність впровадження «Brightidea» на ТОВ «Малбі Фудс» (табл.3.8). Впровадження платформи «Brightidea» на ТОВ «Малбі Фудс» протягом періоду 2024-2027 років показує високу економічну ефективність. З огляду на наявні стартові витрати в розмірі 41,455 тис. грн та додатковий щорічний прибуток у розмірі 500 тис. грн, компанія отримує значні фінансові переваги. Дисконтовані витрати зменшуються від 312,256 тис. грн у 2025 році до 229,612 тис. грн у 2027 році завдяки застосуванню методів дисконтування.

Таблиця 3.8

Економічна ефективність впровадження «Brightidea» на ТОВ «Малбі Фудс»
за 2024-2027 рр.

Показник	Старт	Прогнозний період		
	2024 р.	2025 р.	2025 р.	2025 р.
Витрати, тис. грн.	41,455	364,14	364,14	364,14
Додатковий прибуток, тис. грн.		500	500	500
Ставка дисконтування (облікова ставка НБУ скоригована на рівень інфляції), % рік $(1+0,13)*(1+0,032)-1$	0,1662			
Коефіцієнт дисконтування	1	0,86	0,74	0,63
Дисконтовані витрати, тис. грн.	41,455	312,256	267,764	229,612
Дисконтований додатковий прибуток, тис. грн.		428,758	367,666	315,279
Чиста приведена вартість (NPV), тис. грн.	260,62			
Індекс прибутковості (PI)	1,31			

Джерело: сформовано автором на основі [40-42]

Чиста приведена вартість (NPV) складає 260,62 тис. грн, що підтверджує вигідність інвестиції. Індекс прибутковості (PI) на рівні 1,31 вказує на те, що кожна гривня витрат, спрямована на впровадження платформи, забезпечує значний економічний ефект. Загалом, впровадження «Brightidea» є стратегічно доцільним і фінансово вигідним рішенням для ТОВ «Малбі Фудс».

ВИСНОВКИ

Дослідження проведене з метою систематизації теоретичних засад і розробки практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної системи менеджменту ідей на підприємстві.

1. Дослідивши сутність менеджменту ідей, можна стверджувати, що це систематизований процес управління ідентифікацією, збором, аналізом, відбором та реалізацією нових концепцій і рішень, що спрямований на інноваційний розвиток підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в умовах мінливого ринку. Він сприяє інноваційному розвитку, адаптації до ринкових змін та підвищенню конкурентоспроможності. Розглянувши мету та завдання менеджменту ідей, видно, що його основною метою є стимулювання творчого потенціалу організації для розробки та впровадження інноваційних рішень, що забезпечують адаптацію до ринкових змін і сприяють сталому розвитку підприємства з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів. Визначивши принципи менеджменту ідей, можна виділити такі ключові напрямки, як новаторство, орієнтація на ринок, постійне самовдосконалення, готовність до змін та мотивація творчого потенціалу. Дослідивши функції менеджменту ідей, можна зазначити, що вони охоплюють усі основні етапи управлінського циклу: планування, організацію, регулювання, мотивацію та контроль. Усі розглянуті аспекти підкреслюють важливість менеджменту ідей у сучасному бізнес-середовищі.

2. Дослідивши сутність генерування ідей, стає зрозумілим, що це системний і постійний процес пошуку, розробки та накопичення нових рішень і підходів, що сприяють створенню інноваційних товарів і послуг, з урахуванням різноманіття доступних ресурсів і можливостей. Цей процес сприяє виявленню нових можливостей, вирішенню проблем та покращенню існуючих процесів. Охарактеризувавши класифікацію ідей, можна зробити висновок, що вони поділяються за значенням, змістом і масштабом

вираження, що допомагає краще зрозуміти їхню роль у науковій та практичній діяльності. Конструктивні ідеї сприяють прогресу, тоді як деструктивні є непрактичними. Визначивши етапи генерування ідей, можна простежити логічний шлях від визначення проблеми до впровадження найбільш перспективних рішень. Це включає пошук джерел, оцінку можливостей та тестування ідей. Обґрунтувавши джерела генерування ідей в організації, можна зробити висновок про важливість як зовнішніх, так і внутрішніх ресурсів для розвитку інновацій. Зовнішні джерела відкривають доступ до нових технологій та трендів, тоді як внутрішні забезпечують глибоке розуміння організаційних процесів.

3. Дослідивши класифікацію методів генерування ідей на підприємстві, можна зазначити, що вони відіграють ключову роль у розвитку організації, стимулюючи як індивідуальну, так і колективну творчість. Методи індивідуальної творчості, такі як поліпшення прототипу та метод ідеалізації, зосереджуються на персональному креативному підході, що сприяє пошуку нових рішень через вдосконалення наявних концепцій. Колективні методи, такі як «мозковий штурм» та синектика, забезпечують командну роботу, де взаємодія фахівців допомагає генерувати інноваційні ідеї. Методи активізації творчості та фактографічні методи доповнюють загальну структуру, допомагаючи подолати творчі бар'єри та забезпечити аналітичну оцінку рішень. Охарактеризувавши методологічні підходи до управління ідеями на підприємстві, можна зробити висновок, що кожен підхід має свої переваги та сфери застосування. Загальнокорпоративний підхід спрямований на стратегічний розвиток всього підприємства, тоді як функціональний підхід фокусується на поліпшенні конкретних підрозділів. Інтеграційний підхід забезпечує гармонізацію роботи всіх структурних одиниць, сприяючи ефективній взаємодії. Ситуаційний підхід дозволяє організації адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та швидко коригувати свої стратегії. Усі ці підходи, в сукупності з методами

генерування ідей, створюють цілісну систему інноваційного розвитку підприємства.

4. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 роки демонструє як позитивні, так і виклики, що потребують уваги. ТОВ «Малбі Фудс» показала суттєве зростання обсягів реалізації продукції, що спричинило збільшення доходів і валового прибутку. Однак разом із зростанням доходів відбулося підвищення собівартості продукції, витрат на збут і адміністративних витрат, що створює ризики для довгострокової фінансової стабільності. Аналіз активів ТОВ «Малбі Фудс» свідчить про значне скорочення необоротних активів та суттєве зростання оборотних, зокрема дебіторської заборгованості та запасів. Це свідчить про зміну стратегії управління активами, спрямовану на підвищення ліквідності, але водночас створює ризики через збільшення тривалості розрахунків з дебіторами. Ліквідність ТОВ «Малбі Фудс» залишається недостатньою через високий рівень поточних зобов'язань, які перевищують найбільш ліквідні активи. Показники рентабельності залишаються на стабільному рівні, хоча частка прибутку у виручці залишається низькою. Разом з тим ТОВ «Малбі Фудс» стикається з високою фінансовою залежністю через значну частку зобов'язань у структурі джерел фінансування.

5. ТОВ «Малбі Фудс» активно використовує функціональний підхід до управління, залучаючи ключові підрозділи до процесу генерування ідей з метою вдосконалення виробництва та управління. Організаційна структура компанії забезпечує чіткий розподіл обов'язків і вертикальну підзвітність, що сприяє ефективній координації інноваційної діяльності. Основними ініціаторами творчості є технологічний відділ, відділ збуту, маркетингу та кадрів, які працюють над впровадженням інновацій у своїх сферах. Аналіз динаміки персоналу показує стабільне зростання чисельності співробітників і збереження високої частки кваліфікованих фахівців, що підсилює інноваційний потенціал компанії. Використання методів «мозкового штурму» та синектики сприяє створенню умов для відкритого обговорення,

формування нестандартних ідей та їхньої адаптації до реалій ринку. Методи активізації творчості, такі як застосування контрольних запитань і ліквідація «глухих кутів», допомагають розв'язувати проблеми нестандартними шляхами. Водночас зростає частка молодих працівників, які більш схильні до творчості та відкриті до нових ідей. Попри деякі виклики функціонального підходу, ТОВ «Малбі Фудс» створює умови для взаємодії між підрозділами, стимулюючи інтеграцію ідей.

6. Оцінка ефективності сучасної системи менеджменту ідей на ТОВ «Малбі Фудс» демонструє значний вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. Впровадження нових видів продукції, таких як шоколад зі стевією та шоколад із суперфудами, відбулося завдяки злагодженій роботі співробітників різних підрозділів, що підтверджує високий рівень залучення персоналу до процесу інновацій. Підвищення продуктивності праці та рентабельності трудових ресурсів свідчить про ефективне використання людського потенціалу та інвестиції в розвиток персоналу. Водночас, зменшення коефіцієнта освоєння нових технологій вказує на необхідність подальших зусиль для вдосконалення технологічної бази. Також варто зазначити, що ТОВ «Малбі Фудс» ефективно використовує маркетингові стратегії для просування нових продуктів, що забезпечує успіх на ринку.

7. Ефективне управління ідеями та залучення працівників до інноваційної діяльності є важливою умовою успіху ТОВ «Малбі Фудс». Створення мультифункціональних груп відкриває нові можливості для обміну знаннями між підрозділами, стимулюючи спільний пошук креативних рішень. Проведення мозкових штурмів дає змогу залучити співробітників різних рівнів до генерації ідей, підвищуючи загальну продуктивність і новаторський потенціал. Система «відкритих дверей» сприяє зниженню бюрократичних бар'єрів та заохочує ініціативність працівників. Нагородження і публічне визнання ефективно мотивують персонал, формуючи культуру вдячності та визнання. Моніторинг результативності ініціатив дає змогу оцінити їхню ефективність, врахувати досвід і

вдосконалювати методи роботи. Застосування цих підходів формує прозору систему, орієнтовану на постійне вдосконалення. У довгостроковій перспективі це забезпечує підвищення конкурентоспроможності та стійкість бізнесу. Реалізація запропонованих заходів зміцнює командний дух та стимулює творчий підхід до роботи. Завдяки цьому ТОВ «Малбі Фудс» здатна успішно відповідати на виклики сучасного ринку.

8. Впровадження сучасних цифрових інструментів для розвитку менеджменту ідей на ТОВ «Малбі Фудс» є важливим кроком на шляху до підвищення інноваційності та конкурентоспроможності компанії. Залучення платформ для збору та обробки ідей створює сприятливі умови для виявлення та реалізації нових пропозицій. Системи управління інноваціями, такі як «Brightidea», забезпечують ефективну інтеграцію ідей у бізнес-процеси, тоді як «Trello» чи «Asana» сприяють організації роботи над ними. Використання аналітичних платформ на кшталт «Tableau» допомагає відстежувати результати та вдосконалювати процеси на основі об'єктивних даних. Такий підхід дозволяє зміцнити корпоративну культуру, підвищити ефективність операцій та сформувати стійкі конкурентні переваги на ринку.

9. Ранжування запропонованих інструментів для розвитку менеджменту ідей на ТОВ «Малбі Фудс» демонструє різні пріоритети та підходи до їх впровадження з боку керівників підприємства. Найвищий ранг отримала інтеграція системи «Brightidea», яку експерти вважають найважливішим заходом для забезпечення структурованого управління інноваціями. Впровадження платформи «Brightidea» на ТОВ «Малбі Фудс» протягом періоду 2024-2027 років показує високу економічну ефективність. З огляду на наявні витрати в розмірі 41,455 тис. грн та додатковий щорічний прибуток у розмірі 500 тис. грн, компанія отримує значні фінансові переваги. Чиста приведена вартість складає 260,62 тис. грн, що підтверджує вигідність інвестиції. Індекс прибутковості на рівні 1,31 вказує на те, що кожна гривня витрат, спрямована на впровадження платформи, забезпечує значний економічний ефект.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Шварц І. В. Підприємництво : електронний навчальний посібник комбінованого використання. Вінниця : ВНТУ, 2022. 130 с.
2. Богомолова К. С., Віннікова В. В. Конспект лекцій для підготовки до ЄФВВ з управління та адміністрування. Харків: ДБТУ, 2023. 156 с.
3. Марченко В. М. Основи підприємницької діяльності : підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
4. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.
5. Sanda M. Understanding creative enterprise creation, functionality and sustainability from the lenses of Ghanaian creative entrepreneurs. *Cogent business & management*. 2024. № 11. P. 1-17.
6. Науменко М. А. Сучасні концепції інноваційного менеджменту на підприємствах. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 6. С. 435-339.
7. Ситник Н. І. Концептуальні засади менеджменту ідей в сучасних організаціях. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. URL: https://www.researchgate.net/publication/348024964_KONCEPTUALNI_ZA_SADI_MENEDZMENTU_IDEJ_V_SUCASNIH_ORGANIZACIAH (дата звернення 10.10.2024).
8. Семенчук Т. Б., Боняр С. М., Осипова Є. Л. Менеджмент креативних індустрій: навчальний посібник. Київ: ДУІТ, 2024. 330 с.
9. Левицький В. В. Креативний менеджмент в системі стратегічного управління змінами та розвитком конкурентоспроможності підприємства. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2024. № 2. С. 84-90.

10. Pasaribu F. Impact of the university creative management on the students enterprising performance. *Polish journal of management studies*. 2022. № 2. С. 234-246.
11. Білик В. В., Фісяр С. В., Чен Н. О. Використання інструментів креативного менеджменту для управління персоналом організацій. *Development service industry management*. 2024. № 2. С. 182-188.
12. Тригуб М. М. Управління підприємством на засадах креативного менеджменту. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ*. 2023. № 165. С. 384-390.
13. Стрілець В. В., Дудник А. О. Креативне управління персоналом підприємства. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024*. С. 125-127.
14. Pires L. Creativity as a topic in project management – A scoping review and directions for research. *Thinking Skills and Creativity*. 2024. № 51. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1871187124000166> (дата звернення 10.10.2024).
15. Mikelson E., Spilbergs A., Segers J.-P. Benefits of web-based idea management system application. *European Journal of Management Issues*. 2021. № 23. P. 151-161.
16. Jakobsen H. Unraveling data from an idea management system of 11 radical innovation portfolios: key lessons and avenues for artificial intelligence integration. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2024. № 13. URL: <https://innovation-entrepreneurship.springeropen.com/articles/10.1186/s13731-024-00368-6> (дата звернення 10.10.2024).
17. Плахотнік О. О. Креативний менеджмент: конспект лекцій. Кам'янське. ДДТУ. 2022. 67 с.

18. Pavlenchyk, N., Pavlenchyk, A., Skrynkovsky, R., Tsyuh, S. The influence of management creativity on the optimality of management decisions over time: An innovative aspect. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2023. №10(3). P.498-514.
19. Грабовська І. В. Креативний менеджмент в системі управління підприємством: сутність, значення та проблеми розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 141-146.
20. Gerlach S. Idea management revisited: A review of the literature and guide for implementation. *International Journal of Innovation Studies*. 2017. № 1. P. 144-161.
21. Морохова В. О. Товарна інноваційна політика : навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2017. 248 с.
22. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підруч. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с
23. Івата В. В. Дизайнерське мислення: конспект лекцій. Миколаїв, НУК, 2021 р. 155 с.
24. Лучкевич В. В. Дизайн-мислення у навчанні іноземних мов. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2023. № 61. С. 260-264.
25. Азарова А. О., Біліченко Н. О., Міронова Ю. В., Ткачук Л. М. Методологія і організація наукових досліджень : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2022. 116 с.
26. Yang L. Research on innovation strategy of enterprise operation and management in digital economy era. *SHS Web of Conferences*. 2023. № 159. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2023/08/shsconf_iclcc2023_02025.pdf (дата звернення 10.10.2024).
27. Birkholz J. Do not judge a business idea by its cover: The relation between topics in business ideas and incorporation probability. *The Journal of Technology Transfer*. 2023. № 48. P. 1327-1358.

28. Mikelsons, E., Spilbergs, A., Volkova, T., Liela, E. Idea management system application types in local and global context. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*. 2020. № 15(1). P. 151-166.
29. Zhu D. A Taxonomy of idea management tools for supporting front-end innovation. *Applied Sciences*. 2023. № 12. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/13/6/3570> (дата звернення 10.10.2024).
30. Кубишина Н. С., Ковальчук Т. В. Генерування ідей як основний етап розроблення нового товару на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2015. № 12. С. 355-361.
31. Івахненко І. С. Інноваційний менеджмент: методичні вказівки. Київ : КНУБА, 2024. 64 с.
32. Журавльова І. В. Методологія наукових досліджень: методичні рекомендації. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 47 с.
33. Козинець І. І. Переваги та недоліки "мозкового штурму" під час колективного обговорення проблем. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. 2016. № 1. С. 240–244.
34. Примостка О. О. Інноваційні підходи в консалтингу — метод синектики. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2018. № 9. С. 65-70.
35. Полінкевич О. М. Обґрунтування управлінських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб.. Луцьк : Вежа-Друк, 2023. 366 с.
36. Хитра О. Л. Реагування на кризові ситуації, що загрожують національній безпеці України: адміністративно-правові засади реалізації теорії та досвіду: монографія. Львів: Растр-7, 2019. 398 с.
37. Ковтуненко Д. Ю., Кімінчиджи Г. І. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Economics: time realities*. 2020. № 6. С. 35-46.

38. Островська Г. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. № 2 (27). С. 131-143.
39. Офіційний сайт ТОВ «Малбі Фудс». URL: <https://millennium.dp.ua/ua/> (дата звернення 10.11.2024).
40. Звітність ТОВ «Малбі Фудс» за 2020-2021 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/32998661/finances?current_year=2021 (дата звернення 10.11.2024).
41. Звітність ТОВ «Малбі Фудс» за 2022-2023 рр. URL: https://clarity-project.info/edr/32998661/finances?current_year=2023 (дата звернення 10.11.2024).
42. Brightidea. URL: <https://www.brightidea.com/> (дата звернення 20.11.2024).
43. Trello. URL: <https://trello.com/uk> (дата звернення 20.11.2024).
44. Asana. URL: <https://asana.com/> (дата звернення 20.11.2024).
45. Tableau. URL: <https://www.tableau.com/> (дата звернення 20.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток 1

Таблиця 1.1

Динаміка активів ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	12	14	17	5	41,67
Незавершені капітальні інвестиції	6540	689	25	-6515	-99,62
Основні засоби	338600	298308	271937	-66663	-19,69
Усього за розділом I	345152	299011	271979	-73173	-21,20
II. Оборотні активи					
Запаси	409642	597293	620314	210672	51,43
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	713496	485307	882852	169356	23,74
Дебіторська заборгованість за розрахунками	75761	61581	137557	61796	81,57
Інша поточна дебіторська заборгованість	111117	221175	341761	230644	207,57
Гроші та їх еквіваленти	3137	56591	12151	9014	287,34
Інші оборотні активи	9869	40739	34883	25014	253,46
Усього за розділом II	1323022	1462686	2029518	706496	53,40
Баланс	1668174	1761697	2301497	633323	37,97

Джерело: створено автором на основі [40, 41]

Таблиця 1.2

Динаміка джерел фінансування активів ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Стаття	2021 р.,	2022 р.,	2023 р.,	Приріст 2023/2021 рр.	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	3271	3271	3271	0	0,00
Нерозподілений прибуток	142997	166726	203426	60429	42,26
Усього за розділом I	146268	169997	206697	60429	41,31
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	24121	0	0	0	-100,00
Довгострокові кредити банків	259635	345000	336000	284321	29,41
Усього за розділом II	283756	345000	336000	284321	18,41

Продовження табл.1.2

Стаття	2021 р., тис. грн.	2022 р., тис. грн.	2023 р., тис. грн.	Приріст 2023/2021 рр.	
				тис. грн.	%
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків	60691	195233	322200	261509	430,89
Поточна кредиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	842839	740640	929539	86700	10,29
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками	122839	70456	149057	26218	21,34
Поточні забезпечення	1966	2624	2322	356	18,11
Інші поточні зобов'язання	148571	246747	407361	258790	174,19
Усього за розділом III	1176906	1255700	1810479	633573	53,83
Баланс	1668174	1761697	2301497	633323	37,97

Джерело: створено автором на основі [40, 41]

Таблиця 1.3

Динаміка показників ліквідності ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Оборотні активи, тис. грн.	1323022	1462686	2029518	706496
Запаси, тис. грн.	409642	597293	620314	210672
Поточні зобов'язання, тис. грн.	1176906	1255700	1810479	633573
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	3137	56591	12151	9014
Розраховані показники				
Коефіцієнт покриття	1,12	1,16	1,12	0,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,78	0,69	0,78	0,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,05	0,01	0,00

Джерело: створено автором на основі [40, 41]

Таблиця 1.4

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Власний капітал, тис. грн.	146268	169997	206697	60429
Позиковий капітал, тис. грн.	1521906	1591700	2094800	572894
Активи, тис. грн.	1668174	1761697	2301497	633323
Довгостроковий позиковий капітал, тис. грн.	283756	345000	336000	52244

Продовження табл.1.4

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Необоротні активи, тис. грн.	345152	299011	271979	-73173
Розраховані показники				
Власні оборотні кошти, тис.грн.	-198884	-129014	-65282	133602
Коефіцієнт автономії	0,09	0,10	0,09	0,00
Коефіцієнт фінансової залежності	0,91	0,90	0,91	0,00
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,36	-0,76	-0,32	1,04
Коефіцієнт фінансового ризику	10,40	9,36	10,13	-0,27
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,26	0,29	0,24	-0,02
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,12	-0,07	-0,03	0,09
Коефіцієнт фінансового левириджу	10,40	9,36	10,13	-0,27

Джерело: створено автором на основі [40, 41]

Таблиця 1.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Малбі Фудс» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021 рр.
Вихідні дані				
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	22144	23729	36700	14556
Активи, тис. грн.	1668174	1761697	2301497	633323
Власний капітал, тис. грн.	146268	169997	206697	60429
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2241061	2640568	3957134	1716073
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1943723	2148864	3284980	1341257
Розрахункові дані				
Рентабельність активів, %	1,33	1,35	1,59	0,27
Рентабельність власного капіталу, %	15,14	13,96	17,76	2,62
Чиста рентабельність реалізації, %	0,99	0,90	0,93	-0,06
Чиста рентабельність продукції, %	1,14	1,10	1,12	-0,02

Фінансова звітність ТОВ «Малбі Фудс» за 2021 рік

Дата звіту 17.06.2022
 Період 2021 рік, 12 міс
 Бухгалтер Ванжа Наталя Борисівна
 КАТОТТГ UA12020010010512802
 Кількість працівників 634
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	15.00	12.00
первісна вартість	1001	30.00	30.00
накопичена амортизація	1002	15.00	18.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3.00	6 540.00
Основні засоби	1010	264 612.00	338 600.00
первісна вартість	1011	352 209.00	467 910.00
знос	1012	87 597.00	129 310.00
Усього за розділом I	1095	264 630.00	345 152.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	407 937.00	409 642.00
Виробничі запаси	1101	188 932.00	242 534.00
Незавершене виробництво	1102	11 222.00	
Готова продукція	1103	201 158.00	162 323.00
Товари	1104	6 625.00	4 785.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	668 231.00	713 496.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35 046.00	45 327.00
з бюджетом	1135	11 639.00	30 434.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	69 477.00	111 117.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	13.00	3 137.00
Готівка	1166	1.00	1.00
Рахунки в банках	1167	12.00	3 136.00
Інші оборотні активи	1190	9 863.00	9 869.00
Усього за розділом II	1195	1 202 206.00	1 323 022.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 466 836.00	1 668 174.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 271.00	3 271.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	96 732.00	142 997.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	100 003.00	146 268.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	24 121.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	259 635.00	345 000.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Усього за розділом II	1595	283 756.00	345 000.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	20 000.00	60 691.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	925 008.00	842 839.00
розрахунками з бюджетом	1620	1 807.00	2 184.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	441.00	573.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 579.00	2 111.00
за одержаними авансами	1635	46 627.00	117 971.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	1 126.00	1 966.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	86 489.00	148 571.00
Усього за розділом III	1695	1 083 077.00	1 176 906.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 466 836.00	1 668 174.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 241 061.00	1 817 761.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 943 723.00	1 479 874.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	297 338.00	337 887.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	133 263.00	152 455.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	26 364.00	22 475.00
Витрати на збут	2150	200 791.00	168 926.00
Інші операційні витрати	2180	120 145.00	194 053.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	83 301.00	104 888.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	13.00	101.00
Інші доходи	2240		0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	54 743.00	89 058.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	1 383.00	1 342.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	27 188.00	14 589.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5 044.00	-2 774.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	22 144.00	11 815.00

Фінансова звітність ТОВ «Малбі Фудс» за 2023 рік

Дата звіту 29.02.2024
 Період 2023 рік, 12 міс
 Бухгалтер Ванжа Наталя Борисівна
 КАТОТТГ UA12020010010512802
 Кількість працівників 792
 Баланс (Звіт про фінансовий стан)
 Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	14.00	17.00
первісна вартість	1001	34.00	39.00
накопичена амортизація	1002	20.00	22.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	689.00	25.00
Основні засоби	1010	298 308.00	271 937.00
первісна вартість	1011	485 037.00	500 234.00
знос	1012	186 729.00	228 297.00
Усього за розділом I	1095	299 011.00	271 979.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	597 293.00	620 314.00
Виробничі запаси	1101	240 070.00	287 593.00
Незавершене виробництво	1102	176.00	13.00
Готова продукція	1103	354 608.00	332 111.00
Товари	1104	2 439.00	597.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	485 307.00	882 852.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	61 425.00	136 888.00
з бюджетом	1135	156.00	669.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	221 175.00	341 761.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	56 591.00	12 151.00
Готівка	1166	1.00	7.00
Рахунки в банках	1167	56 590.00	12 144.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	40 739.00	34 883.00
Усього за розділом II	1195	1 462 686.00	2 029 518.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	1 761 697.00	2 301 497.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 271.00	3 271.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	166 726.00	203 426.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	169 997.00	206 697.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	336 000.00	284 321.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Усього за розділом II	1595	336 000.00	284 321.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	195 233.00	322 200.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	740 640.00	929 539.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 182.00	3 535.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	3 266.00
розрахунками зі страхування	1625	764.00	701.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 753.00	2 532.00
за одержаними авансами	1635	63 757.00	142 289.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	2 624.00	2 322.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	246 747.00	407 361.00
Усього за розділом III	1695	1 255 700.00	1 810 479.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	1 761 697.00	2 301 497.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 957 134.00	2 640 568.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	3 284 980.00	2 148 864.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	672 154.00	491 704.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	270 669.00	188 668.00
Адміністративні витрати	2130	32 625.00	24 889.00
Витрати на збут	2150	293 357.00	238 804.00
Інші операційні витрати	2180	476 547.00	324 069.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	140 294.00	92 610.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	997.00	1 729.00
Інші доходи	2240	456.00	496.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	93 499.00	62 843.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	2 851.00	2 451.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	45 397.00	29 541.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 697.00	-5 812.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	36 700.00	23 729.00