

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій
07 Управління та адміністрування
073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: заочна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
РОЗРОБЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ
БЕЗП'ЯТОГО ФЕДОРА МИХАЙЛОВИЧА**

Науковий керівник: к.е.н, професор Шершньова Зоя Євгеніївна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

В.о. завідувача кафедри: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

Київ 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ТА ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Роль інноваційної стратегії в діяльності бізнес-організацій та підходи до її класифікації.....	6
1.2 Методи аналізу та обґрунтування інноваційних стратегій у різних типах організацій.....	15
1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід управління стратегічною інноваційною діяльністю та її нормативно-правове забезпечення в Україні.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ТА ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «РЕВАЛЬВО» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ.....	30
2.1 Характеристика господарської та інноваційної діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО».....	30
2.2 Оцінка середовища підприємства та аналіз процесу управління діючою в організації інноваційною стратегією	42
2.3 Обґрунтування змін в інноваційній стратегії та розрахунок впливу запропонованих заходів на загальні показники діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО»...	56
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічного розвитку глобального ринкового середовища, посилення конкуренції, швидкої трансформації технологій та нестабільності зовнішніх факторів, зростає необхідність формування ефективних стратегічних підходів до забезпечення сталого розвитку бізнес-організацій. Одним з ключових інструментів досягнення конкурентних переваг у сучасному світі є впровадження інновацій, які стають не лише фактором зростання, а й критичною умовою збереження позицій на ринку.

Розроблення інноваційної стратегії бізнес-організації набуває особливої актуальності у зв'язку з потребою підприємств не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й проактивно формувати нові можливості для розвитку. Інноваційна стратегія передбачає системне планування і реалізацію заходів, спрямованих на впровадження нових технологій, продуктів, бізнес-моделей, а також удосконалення внутрішніх процесів та організаційної структури підприємства.

Особливої значущості дана проблема набуває в українських реаліях, де підприємства перебувають у стані постійної адаптації до складного соціально-економічного середовища, зумовленого як внутрішніми трансформаційними процесами, так і зовнішньополітичними чинниками. У таких умовах впровадження інноваційної стратегії розглядається як ефективний інструмент забезпечення гнучкості, адаптивності та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою у науковому обґрунтуванні підходів до розроблення інноваційної стратегії бізнес-організації, визначенні її ключових складових, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо її впровадження з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку підприємництва.

Теоретичним підґрунтям для підготовки кваліфікаційної бакалаврської роботи стали праці таких видатних українських та зарубіжних авторів, як Буняк Н., Волощук Ю.Р., Іванишин О.В., Богачик С.В., Лук'янчук О., Ткачук Т., Яківченко А., а також класичні теоретичні підходи до інноваційного розвитку, розроблені Й. Шумпетером, Дж. Бірчоллом, Д. Фейлі та Х. Чесбро. У своїх працях ці дослідники розкривають сутність інноваційної стратегії, її роль у забезпеченні конкурентних переваг підприємства, особливості стратегічного управління інноваціями та інструменти реалізації інноваційних рішень у бізнес-практиці.

Мета дослідження. Обґрунтувати напрями удосконалення управління розробкою інноваційної стратегії у ТОВ «РЕВАЛЬВО».

Завдання дослідження:

- визначити роль інноваційної стратегії в діяльності бізнес-організацій та підходи до її класифікації;
- дослідити методи обґрунтування та аналізу інноваційних стратегій у різних типах організацій;
- дослідити особливості вітчизняного і зарубіжного досвіду управління стратегічною інноваційною діяльністю та її нормативно-правового забезпечення в Україні;
- надати характеристику господарської та інноваційної діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО»;
- здійснити оцінку середовища підприємства та аналіз управління чинною в організації інноваційною стратегією;
- надати обґрунтування змін в інноваційній стратегії та розрахунок впливу запропонованих заходів
- сформулювати управлінські рішення щодо покращення процесів реалізації інноваційної стратегії.

Об'єкт дослідження. Система управління бізнес-організацією (БО).

Предмет дослідження. Процес управління розробкою інноваційною стратегії у БО.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до розроблення інноваційної стратегії; порівняльний метод – для вивчення вітчизняного та зарубіжного досвіду управління інноваційною діяльністю; економічний аналіз – для оцінки господарської та інноваційної діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО».

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх безпосереднього застосування в діяльності бізнес-організацій, зокрема ТОВ «РЕВАЛЬВО», з метою вдосконалення управління інноваційною стратегією. Запропоновані у роботі підходи до оцінки інноваційного потенціалу, аналізу середовища організації та вибору ефективних інструментів стратегічного управління інноваціями дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Результати дослідження можуть бути використані для формування стратегічних документів інноваційного розвитку підприємства, удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, а також для навчальних цілей у процесі підготовки фахівців з менеджменту, економіки та підприємництва. Рекомендації, розроблені у межах дипломної роботи, мають прикладний характер і можуть бути адаптовані до потреб інших бізнес-структур, які прагнуть підвищити свою інноваційну активність та конкурентоспроможність.

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та інноваційного розвитку, нормативно-правові акти України, аналітичні звіти та статистичні дані, а також внутрішня звітність ТОВ «РЕВАЛЬВО», включаючи фінансові показники, документи щодо впровадження інновацій, результати внутрішнього аналізу та стратегічного планування підприємства.

Структура роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 78 сторінок, 20 таблиць, 2 рисунки список літератури з 32 найменувань, 5 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ТА ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Роль інноваційної стратегії в діяльності бізнес-організацій та підходи до її класифікації

У сучасних умовах динамічного розвитку технологій, високої конкуренції та швидких змін на ринку, інновації стали одним із ключових факторів успішного функціонування та довгострокового розвитку бізнес-організацій. Інноваційна стратегія набуває особливої ваги як інструмент формування та реалізації конкурентних переваг, підвищення ефективності господарської діяльності, освоєння нових ринків та забезпечення гнучкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Розроблення інноваційної стратегії дозволяє підприємству системно підходити до впровадження нових продуктів, процесів, технологій чи бізнес-моделей, з урахуванням внутрішніх ресурсів і стратегічних цілей. Водночас, вибір типу інноваційної стратегії та її адаптація до конкретних умов господарювання потребує ґрунтовного аналізу й класифікації відповідно до обраної моделі розвитку.

В умовах динамічного трансформаційного середовища, високого рівня конкуренції та прискореного технологічного розвитку інноваційна стратегія розглядається як один з ключових елементів стратегічного управління сучасною бізнес-організацією. Вона охоплює цілеспрямовану діяльність підприємства щодо розробки, впровадження та комерціалізації інновацій, які забезпечують досягнення сталих конкурентних переваг, адаптацію до ринкових змін та підвищення ефективності функціонування в довгостроковій перспективі [1].

Класичні підходи до трактування ролі інновацій у розвитку підприємств були закладені Й. Шумпетером, який розглядав інновації як рушійну силу економічного розвитку. У його теорії інновацій підприємництво виступає як процес реалізації нових комбінацій ресурсів, що веде до «творчого руйнування» існуючих структур і появи нових ринкових можливостей. Підприємства, що здатні формувати та реалізовувати інноваційні стратегії, можуть істотно змінити конкурентне середовище та зайняти лідерські позиції у своїх галузях [2].

У сучасній науковій літературі значна увага приділяється стратегічному характеру інноваційного розвитку. Так, Х. Чесбро у своїй концепції відкритих інновацій зазначає, що ефективна інноваційна стратегія повинна враховувати зовнішні джерела знань, партнерства, а також моделі спільного створення цінності. Це вимагає переосмислення традиційної ролі підприємства як виключного джерела інновацій і переходу до більш відкритих, гнучких стратегічних підходів [3].

Таблиця 1.1 надає порівняльну характеристику визначень інноваційної стратегії різними авторами. Усі представлені визначення фокусуються на різних аспектах інноваційної стратегії, від її інтеграції в загальну стратегію підприємства до конкретних підходів до створення інноваційних продуктів чи використання нових технологій [1;2;3;7;9].

Таблиця 1.1 – Порівняльна характеристика визначень інноваційної стратегії різними авторами

№ з/п	Автор	Визначення	Коментар
1	Буняк Н. [1]	Інноваційна стратегія – це складова загальної стратегії підприємства, що передбачає системне впровадження нововведень для забезпечення адаптації до змін ринку та зростання конкурентоспроможності.	Акцент на адаптаційній ролі; не деталізовано механізми реалізації.
2	Волощук Ю.Р., Іванишин О.В., Богачик С.В. [2, с.102]	Інноваційна стратегія розглядається як довгостроковий напрям інноваційної діяльності підприємства, що визначає цілі, засоби та очікувані результати.	Чітко окреслено стратегічний горизонт; не розкрито критерії ефективності.
3	Лук'янчук О., Ткачук Т. [3, с.313]	Інноваційна стратегія – це управлінська концепція, що базується на аналізі потреб ринку і орієнтується на створення	Акцент на ринку та споживачеві; обмежене охоплення внутрішніх

		інноваційного продукту з високою доданою вартістю.	процесів.
4	Гавловська Н.І., Тарасенко Л.О., Чумак Р.Є., Венгер А.П. [7, с.27]	Інноваційна стратегія – це системне управлінське рішення, яке інтегрується в загальну стратегію розвитку підприємства і спрямоване на ефективне використання інноваційного потенціалу.	Системний підхід; вдале поєднання з корпоративною стратегією, але потребує конкретизації щодо інструментів реалізації.
5	Янчева Л.М., Акімова Н.С., Наумова Т.А. [9, с.673]	Інноваційна стратегія – це процес вибору оптимального варіанту розвитку підприємства шляхом впровадження нових технологій, методів або продуктів.	Сильний приклад процесного підходу; не вистачає стратегічної глибини та бачення ризиків.

Джерело: складено автором на основі [1;2;3;7;9]

Інноваційна стратегія є ключовим елементом для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах швидко змінюваного ринкового середовища, і в кожному визначенні цього поняття автори акцентують увагу на різних аспектах цієї стратегії. Усі представлені визначення демонструють важливість адаптації підприємства до змін ринку та зовнішніх умов, а також необхідність впровадження інновацій, однак кожен автор пропонує свій підхід до її трактування.

Зокрема, визначення Буняка Н. підкреслює адаптаційну роль інноваційної стратегії, що є важливим аспектом для підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах нестабільності. Однак у цьому визначенні відсутня деталізація механізмів реалізації стратегії, що є важливим для практичного застосування. Визначення Волощука Ю.Р., Іванишина О.В. та Богачика С.В. розглядає інноваційну стратегію як довгостроковий напрямок, що чітко окреслює стратегічний горизонт. Проте це визначення не розкриває критеріїв ефективності реалізації стратегії, що є необхідним для оцінки її успішності в умовах конкретного підприємства [1;2].

Визначення Лук'янчука О. і Ткачука Т. робить акцент на орієнтації стратегії на створення інноваційного продукту з високою доданою вартістю, що є важливим аспектом для підприємств, орієнтованих на ринок та потреби споживачів. Однак цей підхід обмежує охоплення внутрішніх процесів підприємства, таких як оптимізація виробничих і управлінських процесів, які також є критичними для реалізації інноваційної стратегії [3].

Визначення Гавловської Н.І., Тарасенка Л.О., Чумака Р.Є. та Венгера А.П. робить акцент на системному підході до інноваційної стратегії, що є важливим для інтеграції інновацій у загальну стратегію розвитку підприємства. Водночас це визначення потребує конкретизації інструментів реалізації, оскільки без чітких механізмів управління інноваціями важко досягти бажаних результатів [7].

Нарешті, визначення Янчевої Л.М., Акімової Н.С. та Наумової Т.А. наголошує на процесному підході до вибору оптимального варіанту розвитку підприємства через впровадження нових технологій, методів або продуктів. Цей підхід є сильним, однак йому бракує стратегічної глибини та бачення ризиків, що є критичними для прийняття обґрунтованих управлінських рішень у рамках інноваційної стратегії [9].

Таким чином, аналіз визначень інноваційної стратегії різними авторами показує, що жодне з них не дає вичерпної відповіді на всі аспекти цього складного та багатогранного поняття. Кожне визначення підкреслює важливі елементи інноваційної стратегії, такі як адаптація до змін ринку, довгострокові орієнтири, фокус на споживачах або інноваційному потенціалі підприємства, проте жодне з них не охоплює всі процеси, механізми та критерії, необхідні для ефективної реалізації цієї стратегії. Тому в майбутньому важливо розвивати інноваційну стратегію як інтегровану складову загальної стратегії підприємства, що включає чітко визначені інструменти та методи реалізації, а також механізми моніторингу і оцінки її ефективності.

За Дж. Бірчоллом та Д. Фейлі, інноваційна стратегія повинна бути тісно пов'язана з корпоративною стратегією, враховувати глобальні тренди цифровізації, сталого розвитку, змін у поведінці споживачів та технологічних проривів. Вони підкреслюють, що стратегічне управління інноваціями передбачає не лише запровадження нових продуктів або процесів, а й розвиток інноваційної культури, підтримку творчості, кросфункціональної взаємодії та постійного навчання персоналу [4].

Вітчизняні дослідники, зокрема В.М. Герасимчук, А.Ф. Павленко, Л.П. Шаульська, також акцентують увагу на важливості формування інноваційної

стратегії як механізму досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах нестабільного середовища. Вони зазначають, що інноваційна стратегія має базуватися на глибокому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, рівня інноваційного потенціалу підприємства, а також відповідати типу його конкурентної стратегії [5].

Отже, інноваційна стратегія виконує низку критично важливих функцій: вона формує напрямки технологічного розвитку, забезпечує конкурентоспроможність, адаптацію до ринкових змін, стимулює розвиток людського капіталу та сприяє підвищенню загальної вартості бізнесу. Її реалізація вимагає ефективного поєднання стратегічного бачення, ресурсного забезпечення, організаційної підтримки та інноваційного мислення керівництва.

Таблиця 1.2 розкриває роль інноваційної стратегії в діяльності бізнес-організацій, підкреслюючи основні аспекти, що визначають її значення для компаній. Вона наводить конкретні приклади реалізації інноваційних рішень та очікувані ефекти від їх впровадження [6;7].

Таблиця 1.2 – Роль інноваційної стратегії в діяльності бізнес-організацій

Аспект	Характеристика / Значення	Приклад реалізації	Очікуваний ефект
Підвищення конкурентоспроможності	Забезпечує впровадження унікальних рішень, що виділяють компанію серед конкурентів	Впровадження унікальної технології виробництва	Збільшення ринкової частки, лояльності клієнтів
Адаптація до змін зовнішнього середовища	Швидка реакція на зміни в ринку, технологіях, поведінці споживачів	Перехід до онлайн-продажів через мобільні додатки	Підтримка прибутковості в умовах змін
Покращення продуктивності та ефективності	Вдосконалення внутрішніх процесів за рахунок інновацій	Автоматизація обліку та складських операцій	Зниження витрат, підвищення швидкості обробки замовлень
Розвиток нових ринків і продуктів	Вихід із новими рішеннями, задоволення нових потреб	Запуск інноваційної лінії екотоварів	Розширення цільової аудиторії, збільшення доходу
Залучення інвестицій	Інноваційна компанія виглядає привабливою для венчурних фондів та банків	Отримання фінансування на стартап у сфері штучного інтелекту	Поява можливостей масштабування

Формування позитивного іміджу	Інноваційність асоціюється з сучасністю, відкритістю до розвитку	Маркетингові кампанії з акцентом на інновації	Зростання довіри, формування бренду лідера
-------------------------------	--	---	--

Джерело: складено автором на основі [6;7]

Інноваційна стратегія є невід'ємною частиною успіху сучасних бізнес-організацій, оскільки вона забезпечує їх здатність адаптуватися до постійно змінюваного ринкового середовища, підвищувати конкурентоспроможність і підтримувати стабільний розвиток. Як показує аналіз таблиці, впровадження інноваційних рішень в різних аспектах діяльності компанії дозволяє досягти значних переваг.

Перш за все, інновації виступають потужним драйвером підвищення конкурентоспроможності. Впровадження унікальних технологій або нових підходів до виробництва допомагає бізнесу не тільки зберігати свою позицію на ринку, а й значно збільшити свою частку, залучаючи нових клієнтів завдяки інноваціям. Це також сприяє зміцненню лояльності споживачів, які оцінюють компанії, здатні запропонувати нові та ефективні рішення.

Другим важливим аспектом є здатність бізнес-організацій швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Адаптація до нових технологій, змін в поведінці споживачів чи навіть у самих ринках дає компаніям можливість залишатися прибутковими навіть у періоди економічної нестабільності. Це особливо актуально в умовах зростання популярності онлайн-продажів, де перехід на нові платформи може стати вирішальним фактором успіху.

Не менш важливим є покращення продуктивності та ефективності внутрішніх процесів компанії. Автоматизація, вдосконалення обліку та інших складських операцій дозволяє знижувати витрати, зменшувати помилки та значно підвищувати швидкість обробки замовлень, що в свою чергу оптимізує бізнес-процеси і забезпечує швидке реагування на потреби ринку.

Інновації також відкривають нові можливості для розвитку ринків і продуктів, що є важливим фактором для компаній, які хочуть розширити свою цільову аудиторію. Запуск нових товарів або послуг, орієнтованих на зростаючі

потреби споживачів, може стати стимулом для збільшення доходів і завоювання нових сегментів ринку.

Залучення інвестицій – ще один аспект, який не можна ігнорувати. Інноваційні компанії виглядають привабливими для інвесторів, оскільки їхня здатність розробляти нові продукти або технології гарантує високий потенціал для масштабування. Це дає можливість отримати необхідне фінансування для подальшого розвитку [6;7].

Нарешті, інноваційний підхід допомагає формувати позитивний імідж компанії. Сучасні споживачі часто асоціюють інноваційність з прогресивністю та відкритістю до розвитку. Це зростає довіру до бренду та дозволяє створити репутацію лідера в своїй галузі.

Таким чином, інноваційна стратегія виступає основним фактором, який забезпечує компаніям стабільність і конкурентоспроможність на довгострокову перспективу. Вона дозволяє бізнесу не лише адаптуватися до змін, а й активно їх формувати, що є ключовим у сучасному глобалізованому світі.

Таблиця 1.3 представляє різні підходи до класифікації інноваційної стратегії бізнес-організації. У ній розглядаються основні ознаки класифікації, такі як рівень новизни, спрямованість, ступінь ризику, джерело ініціації та часовий горизонт [8;9].

Таблиця 1.3 – Підходи до класифікації інноваційної стратегії бізнес-організації

Ознака класифікації	Типи інноваційних стратегій	Коротка характеристика	Переваги	Ризики / Недоліки
Рівень новизни	Радикальна, поліпшуюча	Створення нових або вдосконалення існуючих продуктів/технологій	Створення конкурентних переваг, відкриття нових ніш	Високі витрати, технологічна невизначеність
Спрямованість	Продуктова, процесна, організаційна, маркетингова, техніко–технологічна, соціальна	Вплив на різні сфери діяльності підприємства	Комплексне покращення функціонування бізнесу	Можливе перевантаження ресурсів

Ступінь ризику	Агресивна, помірна, консервативна	Визначається масштабом інновацій, швидкістю впровадження та інвестування	Гнучке управління ризиками залежно від стратегії	Низька рентабельність при консервативному підході
Джерело ініціації	Внутрішня, зовнішня	Використання власних або залучених ідей, технологій, партнерств	Широкий спектр рішень, розвиток партнерських зв'язків	Складність у захисті авторських прав, залежність від інших
Часовий горизонт	Коротко-, середньо-, довгострокова	Стратегії з різним терміном реалізації та рівнем впливу	Планування згідно з ресурсами та можливостями компанії	Необхідність адаптації до ринку в довгостроковій перспективі

Джерело: складено автором на основі [8;9]

Інноваційна стратегія є важливим інструментом для кожної бізнес-організації, і її класифікація за різними ознаками дозволяє зрозуміти, який підхід до інновацій найбільш відповідає потребам та можливостям підприємства. Таблиця 1.3 надає чітке уявлення про різні типи інноваційних стратегій і їх характеристики, розглядаючи такі ознаки, як рівень новизни, спрямованість, ступінь ризику, джерело ініціації та часовий горизонт.

Рівень новизни є першим важливим аспектом, адже радикальні та поліпшуючі стратегії визначають, наскільки суттєво змінюється продукт або технологія. Радикальні інновації можуть забезпечити значну конкурентну перевагу, але вимагають великих інвестицій і супроводжуються високим ризиком. Поліпшуючі стратегії менш ризиковані, проте мають обмежений потенціал для революційних змін.

Спрямованість інноваційної діяльності виступає визначальним чинником ефективності реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства. Відповідно до специфіки функціонування бізнес-організації, інновації можуть бути класифіковані за напрямками: продуктові, процесні, організаційні, маркетингові, техніко-технологічні та соціальні. Кожен із цих типів охоплює окремі сфери діяльності підприємства та має власну цільову спрямованість. Зокрема, продуктові інновації пов'язані зі створенням нових або вдосконаленням існуючих товарів, процесні – з оптимізацією внутрішніх виробничих або

управлінських процедур, організаційні – з переглядом структури управління чи модифікацією бізнес-моделей, маркетингові – з трансформацією каналів просування та комунікації зі споживачами. Техніко-технологічні інновації передбачають впровадження новітніх технологічних рішень, що забезпечують підвищення продуктивності та ефективності, а соціальні — спрямовані на посилення соціальної відповідальності підприємства, формування корпоративної культури та підтримку сталого розвитку.

Вибір конкретної спрямованості інноваційної стратегії залежить від пріоритетних цілей підприємства, рівня його інноваційного потенціалу, стадії життєвого циклу та зовнішніх впливів. У практичній площині реалізація стратегії, орієнтованої одночасно на всі зазначені напрями, може створити надмірне навантаження на ресурси підприємства, що в окремих випадках призводить до зниження результативності. З огляду на це, в процесі формування інноваційної стратегії доцільно застосовувати системний підхід з урахуванням можливостей адаптації, потенціалу окремих підрозділів і ступеня готовності до змін.

Ступінь ризику є ще одним важливим фактором. Агресивні стратегії можуть принести велику винагороду, але їх реалізація супроводжується високими ризиками. Помірний підхід дає більше контролю над процесом, але може знизити рентабельність. Консервативні стратегії, зокрема, забезпечують низький рівень ризику, але можуть виявитися малоефективними в умовах швидко змінюваного ринку.

Інновації можуть мати різне джерело ініціації – від внутрішніх ідей до зовнішніх партнерств. Використання зовнішніх ресурсів дозволяє отримати доступ до нових технологій і рішень, але може бути пов'язане з проблемами захисту авторських прав та залежністю від партнерів.

Часовий горизонт стратегії також грає важливу роль у її ефективності. Короткострокові стратегії можуть бути корисними для швидкої реакції на зміни, але вимагають швидкого впровадження. Довгострокові стратегії дозволяють сформувати стійкий розвиток, але потребують більшої адаптації до змін у ринковому середовищі [8;9].

Таким чином, правильний вибір інноваційної стратегії залежить від багатьох факторів, включаючи ресурси компанії, її готовність до ризиків та цілі, які вона ставить перед собою. Оцінка кожної з цих ознак дозволяє організаціям приймати більш обґрунтовані та стратегічно доцільні рішення, що забезпечують їх успіх в умовах постійних змін на ринку.

1.2 Методи обґрунтування та аналізу інноваційних стратегій у різних типах організацій

Інноваційні стратегії є основою для досягнення конкурентних переваг у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Успішне впровадження інноваційних змін потребує не лише чіткого розуміння потенціалу нових технологій чи рішень, але й систематичного підходу до їх аналізу та обґрунтування. Кожна організація, незалежно від типу або масштабу, повинна мати розроблену методологію для вибору та впровадження інновацій, яка відповідає її стратегії розвитку та ресурсам.

Методи обґрунтування та аналізу інноваційних стратегій вимагають комплексного підходу до оцінки можливих рішень з урахуванням специфіки організації, ринкових умов, доступних ресурсів і рівня конкуренції. Важливим аспектом є адаптація методів для різних типів організацій, таких як великі корпорації, середні та малі підприємства, державні установи чи стартапи, кожен з яких має свої особливості в плануванні та реалізації інновацій.

Таблиця 1.4 надає огляд основних методів обґрунтування інноваційної стратегії в бізнес-організаціях. У ній розглядаються популярні інструменти, які допомагають компаніям оцінити свої можливості для впровадження інновацій, зрозуміти зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на стратегію, та визначити найбільш ефективні шляхи для розвитку [10;11].

Таблиця 1.4 – Методи обґрунтування інноваційної стратегії в бізнес-організаціях

Метод	Суть методу	Сфера застосування	Переваги	Обмеження
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища організації, а також зовнішніх можливостей і загроз, що можуть впливати на розвиток досліджуваної сфери (у даному випадку — інноваційної діяльності). Метод дозволяє комплексно оцінити поточний стан організації, сформувати базові стратегічні орієнтири та обґрунтувати напрями реалізації інноваційної стратегії.	Універсальний інструмент, який застосовується для будь-якого типу підприємства незалежно від його галузевої належності, розміру чи форми власності. Широко використовується при оцінюванні інноваційного потенціалу, визначенні пріоритетів розвитку та формуванні стратегічних цілей.	Простота застосування, можливість візуального представлення стратегічних факторів, формування попереднього бачення стратегічних цілей і рішень, у тому числі в інноваційній сфері. Сприяє якісному аналізу без потреби у великому обсязі даних.	Обмежена точність результатів через суб'єктивність оцінювання. Не забезпечує кількісного виміру. Залежить від якості первинної інформації та аналітичного рівня виконавців.
PEST-аналіз	Систематичне дослідження зовнішніх факторів — політичних, економічних, соціальних і технологічних, — які можуть впливати на реалізацію інноваційної стратегії. Метод дозволяє враховувати довгострокові тенденції, оцінювати ризики та можливості макросередовища.	Застосовується у стратегічному плануванні, прогнозуванні, аналізі конкурентного середовища. Особливо корисний для підприємств, що працюють у динамічному, нестабільному або високоризиковому середовищі.	Дає змогу оцінити зовнішні загрози та можливості, сформувати розуміння ринкової ситуації, адаптувати інноваційні рішення до зовнішніх умов. Сприяє підвищенню стратегічної гнучкості організації.	Ігнорує внутрішні чинники та потенціал підприємства. Не передбачає кількісного виміру впливу факторів. Вимагає регулярного оновлення даних через швидкі зміни в середовищі.
Метод сценаріїв	Побудова альтернативних прогнозних сценаріїв розвитку ситуації з урахуванням невизначеності, змін середовища, поведінки конкурентів або споживачів. Метод дозволяє розробити гнучку систему реагування та стратегічного резерву.	Доцільний для великих підприємств, які мають справу з високим рівнем невизначеності та складними зовнішніми умовами. Широко використовується в інноваційному плануванні, управлінні ризиками та формуванні довгострокових стратегій.	Допомагає підприємству заздалегідь підготуватися до різних варіантів розвитку подій, мінімізувати ризики, підвищити адаптивність і гнучкість інноваційної стратегії.	Процес розробки є складним, трудомістким і потребує глибокої експертизи. Може вимагати участі міждисциплінарної команди аналітиків.
ABC-аналіз інноваційних проєктів	Метод класифікації інноваційних рішень за рівнем важливості, впливу на стратегічні цілі, ресурсоемністю та ймовірністю реалізації. Дозволяє розставити пріоритети серед кількох варіантів проєктів.	Ефективний для підприємств із обмеженими ресурсами, які мають потребу у виборі найбільш доцільних інноваційних рішень для реалізації. Також використовується в бюджетному плануванні.	Сприяє оптимальному розподілу фінансових і людських ресурсів, дозволяє зосередитись на найбільш цінних або перспективних проєктах. Створює основу для вибору тактичних кроків.	Не враховує зовнішні умови та довгостроковий вплив інновацій. Результати залежать від точності вихідних даних і коректності встановлених критеріїв.
Аналіз точки беззбитковості (Break-even)	Визначення обсягів реалізації продукції або послуг, при яких інноваційний проєкт починає приносити прибуток. Дозволяє оцінити поріг рентабельності, мінімально необхідні продажі та фінансову стійкість проєкту.	Застосовується для економічного обґрунтування інноваційних проєктів, бізнес-планування, ухвалення інвестиційних рішень. Особливо корисний у сферах з високими витратами на розробку нових продуктів або технологій.	Забезпечує конкретні фінансові орієнтири, дозволяє оцінити доцільність інвестування у проєкт, планувати прибутковість. Дає змогу чітко розрахувати межу окупності інновації.	Не враховує стратегічні та нефінансові аспекти впровадження інновацій, такі як репутаційні ефекти, соціальна відповідальність, розвиток компетенцій. Обмежений короткостроковою фінансовою перспективою.

Джерело: складено автором на основі [10;11]

Інноваційні стратегії є основою розвитку сучасних бізнес-організацій, і для їх успішного впровадження необхідно використовувати різноманітні методи обґрунтування та аналізу. Таблиця 1.3 демонструє кілька важливих інструментів, кожен з яких має свої переваги та обмеження в контексті стратегічного планування та управління інноваціями.

SWOT-аналіз, наприклад, є універсальним методом, який дозволяє оцінити як внутрішні сильні та слабкі сторони організації, так і зовнішні можливості та

загрози. Цей метод простий і зручний, однак його основним обмеженням є суб'єктивність оцінки, що може призвести до неповного чи перекошеного бачення реальної ситуації. Враховуючи це, він може бути корисним на початкових етапах стратегії, але потребує доповнення іншими інструментами для більш точного та детального аналізу.

PEST-аналіз є інструментом для оцінки макросередовища, що важливо при розробці стратегій, орієнтованих на зовнішні фактори, такі як політичні, економічні, соціальні та технологічні зміни. Він допомагає компаніям зрозуміти зовнішні ризики та можливості, однак не дає чіткої картини про внутрішні можливості підприємства, що також є критичним елементом у процесі планування.

Метод сценаріїв вимагає значних ресурсів для розробки, але дає можливість підготуватися до різних можливих майбутніх ситуацій, що особливо корисно для великих організацій з високим рівнем ризику. Це стратегічний інструмент, який дозволяє готуватися до різних варіантів розвитку, але його ефективність залежить від якісної експертної оцінки та аналізу.

ABC-аналіз інноваційних проєктів допомагає розставити пріоритети серед кількох варіантів інновацій, визначаючи, які з них є найбільш важливими з точки зору ресурсів та витрат. Однак цей метод не враховує зовнішні фактори, що можуть мати суттєвий вплив на ефективність обраного проєкту, тому він може бути корисним лише в рамках внутрішнього аналізу.

Аналіз точки беззбитковості (Break-even) дає чітке фінансове орієнтування щодо того, за яких умов інноваційний проєкт стане прибутковим. Це важливий метод для розрахунку витрат і доходів, але він обмежений тим, що не враховує стратегію організації в цілому, що може вплинути на її довгострокові результати [10;11].

Отже, ефективне обґрунтування інноваційних стратегій потребує комбінованого використання різних методів, кожен з яких має свої переваги й обмеження. Вибір методу залежить від етапу розробки стратегії, типу організації та специфіки інноваційних проєктів. Важливо пам'ятати, що жоден метод не є

універсальним, і для досягнення максимальних результатів необхідно об'єднувати різні підходи в єдину стратегію.

Таблиця 1.5 демонструє різні підходи до аналізу інноваційних стратегій у залежності від типу організації. Важливою рисою сучасного бізнес-середовища є необхідність адаптації методів аналізу до специфіки конкретної організації, її розміру, ресурсів та цілей [12;13].

Таблиця 1.5 – Застосування методів аналізу інноваційних стратегій у різних типах організацій

Тип організації	Підходи до аналізу інноваційної стратегії	Приклади методів	Особливості застосування
Великі промислові підприємства	Системний стратегічний аналіз, інвестиційне моделювання	PEST, SWOT, сценарний аналіз	Складна структура, великі ресурси, довгостроковий горизонт
Малі та середні підприємства (МСП)	Гнучкі підходи, швидкий аналіз, мінімізація ризиків	SWOT, матриця БКГ, ABC-аналіз	Обмежені ресурси, висока потреба у швидкій реалізації
ІТ-компанії та стартапи	Інноваційний підхід, швидке тестування гіпотез (lean startup)	Canvas-модель, дизайн-мислення, MVP-аналіз	Високий рівень невизначеності, орієнтація на новизну
Державні/комунальні організації	Соціальна ефективність, стратегічні орієнтири	PEST, метод програмно-цільового планування	Спрямованість на суспільну цінність, складні процедури впровадження
Міжнародні корпорації	Глобальний аналіз ринків, мультикультурний підхід	STEP, GE/McKinsey матриця, портфельний аналіз	Орієнтація на глобальні тенденції, складні системи прийняття рішень

Джерело: складено автором на основі [12;13]

Аналіз інноваційних стратегій у різних типах організацій вимагає застосування адаптованих підходів, оскільки кожен тип організації має свої унікальні характеристики, що визначають вибір методів і інструментів для стратегічного аналізу. Таблиця 1.4 чітко показує, що для великих промислових підприємств характерний використання системного стратегічного аналізу, таких як PEST, SWOT та сценарний аналіз, які дозволяють оцінити як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на стратегію організації. Ці підприємства мають складну структуру, великі ресурси та орієнтовані на довгостроковий

розвиток, тому такі методи дають їм можливість здійснювати ретельне планування на кілька років вперед.

Для малих та середніх підприємств (МСП), через обмежені ресурси та необхідність швидкої реалізації стратегій, важливо застосовувати більш гнучкі підходи. Методи, як-от SWOT, матриця БКГ і ABC-аналіз, дозволяють швидко оцінити основні аспекти бізнесу та оптимізувати використання ресурсів. Тут акцент робиться на мінімізацію ризиків і швидке реагування на зміни в середовищі.

ІТ-компанії та стартапи мають зовсім іншу природу діяльності, яка вимагає швидкого тестування і перевірки ідей. Для таких організацій важливі інноваційні підходи, такі як Lean Startup, Canvas-модель, дизайн-мислення та MVP-аналіз. Це дозволяє їм швидко тестувати гіпотези, що критично важливо в умовах високої невизначеності та орієнтації на інноваційність.

Державні та комунальні організації, на відміну від бізнес-структур, орієнтуються на соціальну ефективність та забезпечення суспільної цінності. Для них важливо враховувати фактори, що визначають довгострокову соціальну стабільність, тому методи, як-от PEST та програмно-цільове планування, допомагають їм стратегічно спрямовувати свої дії відповідно до соціальних і політичних змін.

Міжнародні корпорації, через свою глобальну присутність і мультикультурний контекст, орієнтовані на аналіз глобальних ринків і розвиток стратегії, що відповідає різноманітним культурним і економічним умовам. Для таких корпорацій важливо використовувати інструменти глобального аналізу, такі як STEP, GE/McKinsey матриця і портфельний аналіз, щоб зберігати конкурентоспроможність на світових ринках [12;13].

Таким чином, вибір методів аналізу інноваційних стратегій залежить від конкретних умов і характеристик організації. Важливо, щоб підходи до аналізу були адаптовані до розміру організації, її ресурсних можливостей, а також до особливостей її ринкового середовища.

Визначення етапів розробки інноваційної стратегії, представлене в Додатку А, є ключовим для забезпечення стабільного розвитку підприємства. Кожен із етапів алгоритму вказує на логічну послідовність дій, що дозволяє ефективно організувати інноваційний процес. Початковий етап, який передбачає визначення курсу інноваційного розвитку, є основою для формулювання стратегічного напрямку, на якому буде зосереджена увага компанії. Це дозволяє створити сприятливе середовище для впровадження інновацій, що відповідають конкретним вимогам ринку та споживачів.

Другим важливим кроком є аналіз можливостей компанії та розробка портфолію інновацій. Це забезпечує правильний вибір технологій та підходів, здатних найкраще реалізувати стратегію підприємства в умовах конкуренції. Формування спеціальної команди та її інтеграція в діяльність підприємства на наступних етапах є критичними для успішного впровадження інновацій. Сильна команда, що володіє необхідними знаннями та досвідом, може значно підвищити ефективність реалізації стратегії.

Завершальний етап, вибір інноваційної стратегії виходу на ринок, є найбільш важливим, оскільки він визначає конкретні кроки щодо комерціалізації інновацій та виходу на нові ринки. Оцінка інноваційного потенціалу та виведення на ринок нових продуктів дозволяє підприємству не лише збільшити свою частку на ринку, а й забезпечити стійкий фінансовий результат. Цей підхід гарантує, що підприємство готове до змін на ринку і може адаптуватися до нових викликів та можливостей [14].

Додаток Б містить матрицю впливу потенційних інновацій на існуючі бізнес-моделі організацій з огляду на їх технічні можливості. У таблиці здійснено аналіз різних сценаріїв, за яких інновації можуть бути інтегровані в існуючі бізнес-моделі та їх технічні потенціали, розглядаючи ціни на нові моделі та можливості для адаптації.

Перша частина матриці зосереджена на ситуаціях, коли підприємство використовує існуючу бізнес-модель і хоче інтегрувати нові інновації. Тут важливими є як рівноважні, так і радикальні зміни, зокрема в технічних аспектах.

До прикладу, якщо компанія використовує традиційні серії продуктів (наприклад, BMW серії 3), то інтеграція нових інновацій може бути представлена у вигляді еволюційних вдосконалень, таких як нові фінансові інструменти або оновлення продуктів. Однак для деяких організацій, зокрема в сферах фармацевтики чи аерокосмічної галузі, радикальні інновації можуть бути необхідними для підтримки конкурентоспроможності, включаючи нові біотехнології та авіаційні двигуни.

Друга частина матриці зосереджена на використанні існуючих технічних компетенцій підприємства для розвитку нових компетенцій технічного характеру. Це дозволяє компаніям зберігати стійкість на ринку, зберігаючи при цьому ефективність при інтеграції інновацій. Вона вказує на важливість розвитку нових технологічних підходів, таких як біотехнології для фармацевтичних компаній або впровадження нових розробок для телекомунікаційних фірм [14].

Отже, матриця демонструє різноманітні стратегії для адаптації інновацій у бізнес-моделі підприємств з акцентом на технічні можливості, що дозволяють підтримувати ринкову конкурентоспроможність у умовах швидких змін у технологічному середовищі. Вона підкреслює необхідність не тільки поступового вдосконалення наявних бізнес-моделей, а й активного пошуку радикальних інновацій, що дозволяють компаніям залишатися на передовій розвитку.

Таким чином, стратегічний вибір інноваційної стратегії залежить від взаємодії між ринковими та технологічними позиціями підприємства. Це дозволяє не лише зберігати поточний статус, а й досягати сталого розвитку шляхом оптимізації ресурсів і впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси.

Узагальнюючи, вибір методів обґрунтування та аналізу інноваційних стратегій є важливою складовою для досягнення успіху в бізнесі. Застосування різноманітних інструментів дозволяє організаціям, незалежно від їх розміру чи специфіки, оцінити як внутрішні можливості, так і зовнішні виклики. Для великих підприємств підходять системні методи, такі як SWOT та PEST, що забезпечують комплексний аналіз. Малі та середні підприємства мають потребу в більш гнучких і швидких підходах, тоді як стартапи та ІТ-компанії орієнтуються на

швидке тестування гіпотез. Державні організації зосереджені на соціальних аспектах, а міжнародні корпорації застосовують глобальні аналізи для орієнтації на міжнародні тенденції. Тому важливо, щоб методи аналізу відповідали специфіці кожного типу організації, що дозволяє оптимально застосовувати ресурси та формувати ефективні інноваційні стратегії.

1.3 Вітчизняний і зарубіжний досвід управління стратегічною інноваційною діяльністю та її нормативно-правове забезпечення в Україні

Управління стратегічною інноваційною діяльністю є ключовим фактором для забезпечення конкурентоспроможності бізнес-організацій, а також для сталого розвитку економіки в умовах глобалізації та швидких технологічних змін. Вітчизняний і зарубіжний досвід у цій сфері дозволяє виявити як позитивні практики, так і можливі труднощі, з якими стикаються компанії при впровадженні інновацій. Зокрема, аналіз міжнародного досвіду допомагає зрозуміти, які стратегії виявляються найбільш ефективними в різних умовах, що дозволяє адаптувати їх до українського контексту.

В Україні ж питання управління інноваціями особливо актуальне в умовах переходу до інноваційно орієнтованої економіки. Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності в Україні є важливим аспектом, оскільки воно визначає умови для розвитку інноваційних процесів, стимулює інвестування в наукові дослідження та розробки, а також регулює захист інтелектуальної власності та інші важливі питання. Порівняння вітчизняного і зарубіжного досвіду дозволяє знайти ефективні моделі для розвитку інноваційної діяльності в Україні, а також оптимізувати існуюче нормативно-правове поле для сприяння інноваційному розвитку.

Таблиця 1.6 надає порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління стратегічною інноваційною діяльністю. Вона охоплює

ключові критерії, такі як фокус стратегій, інструменти підтримки, роль держави, управлінські підходи та інноваційну інфраструктуру [15;16].

Таблиця 1.6 – Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління стратегічною інноваційною діяльністю

Критерій порівняння	Україна (вітчизняний досвід)	Зарубіжний досвід (ЄС, США, Азія)	Коментар/Висновки
Фокус стратегій	Інновації часто орієнтовані на адаптацію імпортованих технологій	Переважає створення breakthrough-інновацій	Україні слід зміщувати фокус на розробку власних інновацій
Інструменти підтримки	Державні програми, податкові пільги, гранти (обмежені ресурси)	Венчурні фонди, акселератори, значні держінвестиції у R&D	Зарубіжний досвід показує важливість залучення приватного капіталу
Роль держави	Висока, однак часто несистемна та обмежена	Активна й стратегічна участь держави в інноваційній екосистемі	В Україні необхідна стабільна політика та підтримка інноваторів
Управлінські підходи	Часто фрагментарні, орієнтовані на короткостроковий ефект	Проектний, стратегічний менеджмент, інноваційні кластери	Потрібна професіоналізація інноваційного менеджменту в Україні
Інноваційна інфраструктура	Слабко розвинена, недостатня кількість технопарків, бізнес-інкубаторів	Розвинена інфраструктура: хаби, наукові парки, інститути розвитку	Варто адаптувати успішні міжнародні моделі

Джерело: складено автором на основі [15;16]

Порівняльний аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління стратегічною інноваційною діяльністю показує чітке розмежування між підходами, що застосовуються в Україні та в інших країнах, зокрема в ЄС, США та Азії. Однією з основних відмінностей є фокус інноваційних стратегій. В Україні більшість інновацій орієнтовані на адаптацію імпортованих технологій, тоді як зарубіжні країни зосереджуються на створенні breakthrough-інновацій, що дозволяє їм стати лідерами у глобальному контексті. Це свідчить про необхідність в Україні зміщення фокусу на розробку власних інновацій, що допоможе забезпечити не тільки технологічну незалежність, а й підвищити конкурентоспроможність на світових ринках.

Також важливою є роль держави в управлінні інноваціями. В Україні роль держави висока, але її участь часто є несистемною та обмеженою. В той час як в

інших країнах держава активно і стратегічно підтримує інноваційну екосистему, забезпечуючи значні інвестиції в R&D та сприяючи розвитку венчурних фондів та акселераторів. Для України важливо створити стабільну політику, яка б не лише підтримувала інновації, а й стимулювала їх сталий розвиток.

Ще однією значущою відмінністю є управлінські підходи. В Україні вони часто фрагментарні і орієнтовані на короткостроковий ефект, що заважає стратегічному розвитку інновацій. В зарубіжних країнах більша увага приділяється проектному менеджменту, стратегічному управлінню та розвитку інноваційних кластерів. Для України це означає необхідність професіоналізації інноваційного менеджменту, щоб забезпечити сталість і ефективність інноваційних стратегій.

Що стосується інноваційної інфраструктури, в Україні вона все ще є недостатньо розвиненою, з обмеженою кількістю технопарків та бізнес-інкубаторів. Зарубіжний досвід показує, що розвинена інфраструктура, включаючи наукові парки, хаби та інститути розвитку, є важливою умовою для ефективної реалізації інновацій. Україні слід адаптувати успішні міжнародні моделі для розвитку власної інноваційної інфраструктури, що стане важливим кроком до забезпечення інноваційної стабільності та прогресу [15;16].

Отже, для успішного розвитку інноваційної діяльності в Україні необхідно врахувати досвід зарубіжних країн, зокрема у питаннях стратегічного управління інноваціями, залучення приватного капіталу та розвитку інфраструктури. Адаптація цих моделей до українських реалій дозволить покращити ефективність інноваційних процесів і сприятиме економічному зростанню країни.

Таким чином, алгоритм розробки та виконання інноваційної стратегії, описаний у додатку, демонструє структурований підхід до управління інноваціями, який є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких змін на ринку та технологічного прогресу. Участь різних спеціалістів, зокрема через аутсорсинг, дає можливість скористатися зовнішніми знаннями і ресурсами для досягнення високої ефективності та впровадження інновацій.

Таблиця 1.7 надає огляд нормативно-правового забезпечення стратегічної інноваційної діяльності в Україні. Вона включає основні нормативні документи та інституції, які регулюють інноваційну сферу, визначаючи принципи підтримки, створення сприятливих умов для розвитку інновацій та залучення інвестицій [17-22].

Таблиця 1.7 – Нормативно-правове забезпечення стратегічної інноваційної діяльності в Україні

Нормативний документ / інституція	Основні положення / функції	Значення для інноваційної діяльності
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Визначає основні принципи, форми державної підтримки, статус інноватора	Базовий документ інноваційної політики в Україні
Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність»	Реформа наукової сфери, створення Нацради з розвитку науки і технологій	Впровадження європейських стандартів у науці та дослідженнях
Національна економічна стратегія – 2030	Орієнтир на інноваційний розвиток економіки, цифровізацію, розвиток людського капіталу	Визначає довгостроковий напрям стратегічного розвитку
Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року	Розвиток інноваційної екосистеми, створення сприятливого інвестсередовища	Комплексне бачення інноваційного розвитку країни
Міністерство освіти і науки України (МОН)	Визначає політику в науковій та інноваційній сфері, координує НДІ, університети	Центральний орган інноваційної політики в освітньо-науковій сфері
Фонд розвитку інновацій (Ukrainian Startup Fund)	Фінансова підтримка стартапів на ранніх етапах	Перший державний інструмент для стимулювання підприємницьких ідей

Джерело: складено автором на основі [17-22]

Нормативно-правове забезпечення інноваційної діяльності в Україні є одним з ключових елементів, який визначає успіх розвитку інноваційної екосистеми та забезпечує стійкість і динамічність науково-технічного прогресу в країні. Як показує таблиця 1.6, основними документами, що регулюють інноваційну діяльність, є «Закон України «Про інноваційну діяльність», «Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», а також стратегічні програми, серед яких особливо важливими є «Національна економічна стратегія – 2030» та «Стратегію розвитку інноваційної діяльності до 2030 року». Ці документи закладають основи для формування стратегії інноваційного розвитку, сприяючи створенню правової та інституційної інфраструктури для стимулювання інновацій [17-22].

«Закон України «Про інноваційну діяльність» є базовим документом, який визначає принципи та форми державної підтримки інноваторів і створює правові умови для розвитку інноваційних процесів у країні. Завдяки йому, інноватори отримують чітке розуміння механізмів державної підтримки, що є необхідним для впровадження новітніх технологій у виробництво та бізнес-процеси. Однак, на практиці, необхідно здійснити покращення цієї правової бази для досягнення більшої ефективності підтримки інноваційних ініціатив, зокрема в частині забезпечення стабільності податкової політики та оптимізації процедур отримання фінансової підтримки.

Інший важливий нормативний акт, «Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», створює умови для реформи наукової сфери в країні, зокрема через створення Національної ради з розвитку науки і технологій. Цей документ дозволяє здійснювати впровадження європейських стандартів у наукові дослідження та розвиток технологій, що є критично важливим для інтеграції України в глобальну науково-технічну спільноту. Проте для досягнення максимального ефекту важливо зосередити увагу на практичному втіленні цих стандартів в реальні проекти та наукові ініціативи, що потребує подальших реформ у наукових установах.

Національна економічна стратегія – 2030 та Стратегія розвитку інноваційної діяльності до 2030 року окреслюють довгострокові перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні, ставлячи акцент на інноваційному розвитку економіки, цифровізації та розвитку людського капіталу. Вони визначають важливі орієнтири для трансформації економіки в інноваційну модель, однак для ефективної реалізації цих стратегій необхідно забезпечити реалізацію заходів, які підтримують інновації на всіх етапах — від наукових досліджень до впровадження технологій у промисловість та бізнес. Це вимагає як фінансових інвестицій, так і гнучких механізмів підтримки інноваторів.

Що стосується інституцій, таких як Міністерство освіти і науки України (МОН) та Фонд розвитку інновацій (Ukrainian Startup Fund), то вони виконують важливу роль у реалізації інноваційної політики в країні. Міністерство освіти і

науки визначає політику в науковій та інноваційній сферах, координує науково-дослідні інститути та університети, що є основними осередками інновацій. Фонд розвитку інновацій надає фінансову підтримку стартапам, що є першочерговим кроком для стимулювання підприємницьких ідей на ранніх етапах їх реалізації.

Однак незважаючи на наявність правової та інституційної бази, для ефективного розвитку інноваційної діяльності в Україні необхідно вдосконалити ряд аспектів. Серед основних завдань можна виділити покращення координації між державними та приватними структурами, удосконалення інфраструктури для стартапів та інноваторів, а також підвищення рівня інвестицій в науково-технічний сектор. Варто також звернути увагу на забезпечення стабільності та передбачуваності нормативно-правового поля для інноваторів, що дозволить створити більш сприятливу бізнес-середу для впровадження інновацій [17-22].

Отже, для подальшого розвитку інноваційної діяльності в Україні необхідно здійснити низку важливих кроків, зокрема вдосконалити існуюче нормативно-правове забезпечення, стимулювати інвестиції в науку та технології, а також покращити інституційну підтримку інновацій. Це дозволить Україні досягти значних успіхів у розвитку інноваційної економіки та інтеграції в глобальні технологічні процеси.

Узагальнюючи, аналіз вітчизняного і зарубіжного досвіду управління стратегічною інноваційною діяльністю та її нормативно-правового забезпечення показує, що Україна стоїть перед необхідністю адаптації та вдосконалення своїх підходів до інновацій. Порівняння стратегій, інструментів підтримки та ролі держави в Україні та зарубіжних країнах вказує на те, що країни з розвиненими інноваційними системами успішно орієнтуються на створення breakthrough-інновацій, залучення приватного капіталу та стратегічну участь держави в підтримці інноваційних екосистем. В Україні ж необхідно змістити фокус з адаптації імпортованих технологій до розробки власних інновацій, забезпечити стабільну політику підтримки інноваторів і створити ефективні механізми залучення приватних інвестицій.

Алгоритм управління стратегічною інноваційною діяльністю підприємства є комплексним процесом, що передбачає кілька взаємопов'язаних етапів, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності через впровадження інновацій. Першим етапом є здійснення діагностики поточного стану підприємства та зовнішнього середовища. На цьому етапі проводиться всебічний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть впливати на інноваційний процес. Використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, а також аналіз технологічних тенденцій і потреб ринку. Завдяки цьому етапу визначаються потенційні можливості для впровадження інновацій, їх відповідність стратегічним цілям підприємства, а також прогнозуються ризики, пов'язані з реалізацією інноваційних проектів.

Другим етапом є формулювання інноваційної стратегії, яка включає визначення конкретних інноваційних цілей, вибір пріоритетних напрямків та ресурсів для їх досягнення. На цьому етапі розробляється детальний план дій, що охоплює не лише технологічні інновації, але й маркетингові, організаційні та фінансові зміни. Визначаються джерела фінансування інноваційної діяльності, а також формуються ключові показники ефективності (KPI), які будуть служити інструментом для оцінки результатів реалізації стратегії. Крім того, важливим є формування відповідної команди для управління інноваційними проектами, що включає фахівців з різних напрямків, здатних забезпечити успішне впровадження інновацій.

Третій етап полягає у реалізації та моніторингу виконання інноваційної стратегії. Реалізація включає в себе розробку нових продуктів чи послуг, модернізацію технологічних процесів, впровадження сучасних інформаційних систем, а також використання новітніх технологій для підвищення ефективності операцій. Моніторинг на цьому етапі передбачає постійне відстеження ходу виконання стратегії за допомогою встановлених KPI, що дозволяє оперативно виявляти відхилення та вносити корективи в процеси впровадження. Після реалізації інноваційних заходів проводиться комплексний аналіз результатів, на

основі якого коригується подальша стратегія для досягнення стійкого конкурентного переваги підприємства в умовах динамічних змін на ринку.

Для успішного розвитку інноваційної діяльності в Україні важливо вдосконалити існуюче нормативно-правове забезпечення, зокрема покращити координацію між державними та приватними структурами, оптимізувати інфраструктуру для стартапів та інноваторів, а також підвищити рівень інвестицій у науково-технічний сектор.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ РОЗРОБЛЕННЯМ ТА ВПРОВАДЖЕННЯМ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ТОВ «РЕВАЛЬВО» ТА ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ЙОГО УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1 Характеристика господарської та інноваційної діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) є однією з найбільш поширених форм юридичних осіб в Україні. Такі підприємства відрізняються обмеженою відповідальністю учасників, що означає, що їхня відповідальність обмежена розміром їхнього вкладу в статутний капітал. ТОВ «РЕВАЛЬВО» є таким підприємством, яке зареєстровано та функціонує на території України з 2018 року. Підприємство здійснює різноманітну діяльність, охоплюючи оптову та роздрібну торгівлю, оренду нерухомості, консалтинг і будівництво. Важливим аспектом діяльності є стабільний розвиток і збільшення фінансових показників протягом кількох років.

У таблиці 2.1 наведено загальну характеристику ТОВ «РЕВАЛЬВО», включаючи основні дані про підприємство, такі як дата реєстрації, керівник, юридична адреса, види діяльності та фінансові показники. Це дозволяє отримати повне уявлення про структуру та діяльність компанії на сьогоднішній день [23;24].

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Параметр	Інформація
Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «РЕВАЛЬВО»
Скорочена назва	ТОВ «РЕВАЛЬВО»
Код ЄДРПОУ	42464315
Дата реєстрації	10 вересня 2018 року
Юридична адреса	м. Київ, просп. Відрадный
Статус підприємства	Зареєстровано (станом на 15.02.2025)
Статутний капітал	10 000 грн

Керівник	Приладишева Лариса Миколаївна
Основний вид діяльності	46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля
Додаткові види діяльності	Роздрібна торгівля паливом, оренда нерухомості, консалтинг, будівництво та ін.

Джерело: складено автором на основі [23;24]

ТОВ «РЕВАЛЬВО» є молодим і динамічним підприємством, яке зареєстроване 10 вересня 2018 року в Києві. Статутний капітал компанії складає 10 000 грн, що є характерним для малого бізнесу, який лише розпочинає свій шлях у ринку. Незважаючи на свою відносно коротку історію, підприємство вже зарекомендувало себе як гнучкий учасник ринку з різноманітною діяльністю. Основний вид діяльності компанії полягає в неспеціалізованій оптовій торгівлі, що відкриває широкі можливості для участі в різних секторах економіки.

Цікавою особливістю ТОВ «РЕВАЛЬВО» є його мультифункціональність: окрім основної діяльності, компанія займається роздрібною торгівлею паливом, орендою нерухомості, консалтингом та навіть будівництвом. Це свідчить про те, що підприємство прагне диверсифікувати свої потоки доходів і не обмежується однією нішею на ринку. З таким підходом до розвитку, ТОВ «РЕВАЛЬВО» має потенціал для сталого зростання та зміцнення своїх позицій в економіці України.

Керівником компанії є Лариса Миколаївна Приладишева, що підтверджує стабільність і управлінську досвідченість. Статус підприємства на 15 лютого 2025 року «Зареєстровано» вказує на те, що ТОВ «РЕВАЛЬВО» продовжує свою діяльність без змін у структурі чи статусі, що є позитивним сигналом для потенційних партнерів і клієнтів. Ураховуючи всі ці фактори, можна очікувати, що ТОВ «РЕВАЛЬВО» буде й надалі стабільно функціонувати і розвиватися в майбутньому, пристосовуючись до вимог ринку та зберігаючи високий рівень конкурентоспроможності [23;24].

У процесі аналізу діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО» важливим є оцінка структури доходів та прибутків за основними напрямками бізнесу. Це дозволяє визначити найбільш прибуткові сегменти, ефективність кожного виду діяльності та їх внесок у загальні фінансові результати підприємства.

У таблиці 2.2 представлено розподіл доходів і прибутку компанії за ключовими напрямками діяльності [23;24].

Таблиця 2.2 – Питома вага діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Напрямок діяльності	Дохід, тис. грн	Частка у загальному доході, %	Прибуток, тис. грн	Частка у загальному прибутку, %
Оптова торгівля	520	50.7	13.7	50.7
Роздрібна торгівля	250	24.4	6.6	24.4
Оренда нерухомості	150	14.6	4.0	14.8
Консалтинг	55	5.4	1.4	5.2
Будівництво	50	4.9	1.3	4.8

Джерело: складено автором на основі [23;24]

З аналізу таблиці 2.2 видно, що найбільшу частку в доходах та прибутку ТОВ «РЕВАЛЬВО» займає оптова торгівля, яка становить 50.7% від загального доходу і 50.7% від загального прибутку. Це свідчить про високу ефективність цього напрямку бізнесу, який є основним джерелом фінансових надходжень підприємства. Водночас, роздрібна торгівля також має значний внесок у доходи компанії, займаючи 24.4% від загальної суми, при цьому частка роздрібної торгівлі в прибутку складає 24.4%, що вказує на її стабільну прибутковість.

Менш значущими напрямками є оренда нерухомості, консалтинг та будівництво, що мають помітно нижчу частку в доходах та прибутках. Однак, оренда нерухомості показує найбільшу частку серед цих напрямів (14.6% від доходу і 14.8% від прибутку). Це може вказувати на стабільний дохід, який генерується через наявність нерухомості, що дає підприємству додаткові фінансові ресурси. Сума прибутку від консалтингу та будівництва складає невеликий відсоток від загальних показників, що свідчить про необхідність оцінки ефективності цих напрямів для потенційного розвитку та оптимізації [23;24].

Організаційна структура підприємства є основою для ефективного управління та здійснення господарської діяльності. Вона визначає, як розподіляються функціональні обов'язки серед працівників, встановлює ланки управління і забезпечує безперебійну роботу всіх відділів. Кожна компанія розробляє свою структуру в залежності від специфіки діяльності, розміру, цілей

та стратегічних завдань. Успіх підприємства багато в чому залежить від того, наскільки організовано управління, яке злагоджено працює на досягнення поставлених цілей.

Таблиця 2.3 та рисунок 2.3 містять детальну організаційну структуру ТОВ «РЕВАЛЬВО», що включає основні посади та функціональні обов'язки працівників підприємства. Структура підприємства побудована таким чином, щоб забезпечити ефективне виконання всіх операцій і завдань, від фінансового обліку до маркетингових стратегій. У таблиці розглянуто ключові відділи та їхні ролі у забезпеченні нормальної роботи компанії, що дозволяє з'ясувати, як здійснюється управління і які функції виконуються на різних рівнях підприємства [23;24].

Таблиця 2.3 – Організаційна структура ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Посада	Функціональні обов'язки – посилання на організаційні документи
Директор	Загальне керівництво підприємством, стратегічне планування, ухвалення ключових рішень. (Статут підприємства, Наказ про розподіл обов'язків №01/2023)
Головний бухгалтер	Ведення бухгалтерського обліку, фінансова звітність, податковий контроль. (Положення про бухгалтерський облік, Посадова інструкція головного бухгалтера)
Фінансовий відділ	Управління фінансами, аналіз доходів та витрат, планування бюджету. (Положення про фінансовий відділ, Регламент фінансового планування)
Відділ постачання та збуту	Закупівля товарів, реалізація продукції, взаємодія з партнерами. (Положення про відділ збуту, Договірна політика компанії)
Відділ логістики	Організація транспортування, складський облік, контроль поставок. (Положення про логістичний відділ, Інструкція з управління складом)
Юридичний відділ	Правове забезпечення діяльності, укладення договорів, ведення юридичних справ. (Положення про юридичний відділ, Регламент укладення договорів)
Відділ маркетингу	Розвиток бренду, реклама, аналіз ринку та конкурентного середовища. (Маркетингова стратегія підприємства, Положення про відділ маркетингу)
Відділ кадрів	Підбір персоналу, кадровий облік, забезпечення трудових відносин. (Положення про кадрову політику, Посадові інструкції кадрового відділу)
Виробничий відділ	Контроль за процесами виробництва (якщо підприємство займається виготовленням продукції). (Технологічний регламент виробництва, Положення про виробничий відділ)

Джерело: складено автором на основі [23;24]

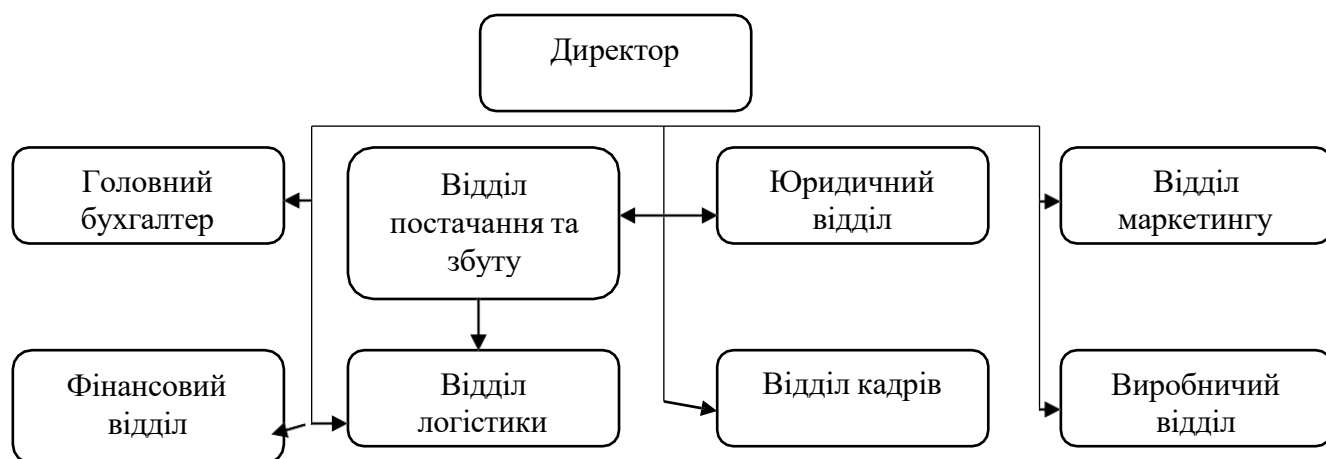


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Організаційна структура ТОВ «РЕВАЛЬВО» може бути віднесена до лінійно-функціонального типу. Це пояснюється чітким розподілом функцій між керівництвом та окремими спеціалізованими відділами, які відповідають за певні аспекти діяльності підприємства. Директор здійснює загальне керівництво, тоді як функціональні підрозділи (фінансовий, юридичний, маркетинговий тощо) координують відповідні напрями. Така структура дозволяє ефективно керувати компанією та забезпечувати взаємодію між підрозділами без дублювання функцій.

Щодо організаційних документів, підприємство має розвинену систему регламентування управлінських процесів. Основним документом є Статут підприємства, який визначає загальні принципи діяльності, права та обов'язки керівництва. Крім цього, кожен відділ має власне Положення, яке регламентує його функції та відповідальність. Також існують Посадові інструкції, які деталізують завдання окремих співробітників, та Регламенти, що описують порядок виконання ключових бізнес-процесів (наприклад, управління фінансами чи укладання договорів).

Зміст цих документів відображає прагнення підприємства до чіткого поділу обов'язків та регламентованої взаємодії між підрозділами. Однак для підвищення ефективності можна додатково розробити процедури внутрішнього аудиту та контролю щодо виконання положень цих документів, а також

удосконалити механізми координації між відділами, щоб уникати бюрократизації процесів [23;24].

Організаційна структура ТОВ «РЕВАЛЬВО» є чітко розвиненою та сприяє ефективному управлінню компанією. Кожен відділ має свої чітко визначені функції, що дозволяє оптимально розподіляти обов'язки серед працівників та зосереджувати зусилля на досягненні стратегічних цілей підприємства. Директор здійснює загальне керівництво і приймає ключові рішення, що визначають напрямок розвитку компанії. Кожен з підрозділів — від фінансового до маркетингового — працює над конкретними аспектами бізнесу, забезпечуючи безперебійне функціонування організації.

Фінансові та бухгалтерські аспекти, які лежать в основі стабільної діяльності підприємства, забезпечуються головним бухгалтером і фінансовим відділом, що веде аналіз витрат і доходів, а також планує бюджет. Взаємодія з партнерами, закупівля товарів і збут продукції здійснюються через відділ постачання та збуту, що активно співпрацює з іншими підрозділами для ефективного ведення бізнесу.

Відділ логістики відповідає за організацію транспортування і забезпечує контроль поставок, а юридичний відділ гарантує правову безпеку компанії, займаючись укладенням договорів і вирішенням юридичних питань. Роль відділу маркетингу в компанії не менш важлива — він займається розвитком бренду, рекламою та вивченням ринку, що дозволяє ефективно конкурувати з іншими підприємствами.

Важливою частиною організаційної структури є відділ кадрів, який займається підбором персоналу та забезпечує трудові відносини в компанії, гарантуючи кадрову стабільність. Якщо підприємство займається виробництвом, на додачу до інших підрозділів, створюється виробничий відділ, який контролює процеси виробництва [23;24].

Таблиця 2.4 відображає динаміку розвитку системи управління ТОВ «РЕВАЛЬВО» у 2021-2023 роках, що включає основні показники, які характеризують ефективність управлінської структури корпорації.

Таблиця 2.4 – Розвиток системи управління ТОВ «РЕВАЛЬВО» у 2021- 2023

рр.

Показники	Одиниці виміру	2021	2022	2023
Обсяг доходів корпорації	тис. грн.	112143	334154	137765
Чисельність працівників управління	чол.	25	27	30
Продуктивність праці управлінського персоналу	тис. грн.	4485	12376	4592
Обсяг витрат корпорації	тис. грн.	105000	310000	125000
Витрати на утримання апарату управління	тис. грн.	7000	8500	9000
Частка витрат на управління у загальному обсязі витрат	%	6.7	6.9	7.2
Загальна чисельність працівників корпорації	чол.	220	260	280
Питома вага працівників управління	%	11.4	10.4	10.7
Первісна вартість засобів механізації та автоматизації управлінської праці	тис. грн.	4500	5200	5800
Рівень озброєності управлінських робіт	тис. грн.	180	193	210
Чисельність працівників, зайнятих у центральному апараті управління	чол.	8	10	12
Рівень централізації функцій управління організацією	%	78	80	82
Діапазон контролю, загалом	чол.	10	12	14
Чисельність працівників вищих органів управління	чол.	5	7	8
Рівень корпоративної централізації управління	%	73	76	78
Витрати на утримання вищих органів управління корпорації	тис. грн.	2500	3200	3800
Питома вага витрат на утримання вищих органів управління в загальному обсязі витрат корпорації	%	2.4	2.6	2.8

Джерело: складено автором на основі [23;24]

З аналізу таблиці 2.4 можна зробити висновок, що ТОВ «РЕВАЛЬВО» демонструє стабільне зростання обсягу доходів корпорації з 112,143 тис. грн у 2021 році до 334,154 тис. грн у 2022 році, а в 2023 році досягло 137,765 тис. грн. Це свідчить про успішну діяльність підприємства в умовах розвитку ринку. Однак, незважаючи на зростання доходів, продуктивність праці управлінського персоналу показує певні коливання, зниження з 12,376 тис. грн у 2022 році до 4,592 тис. грн у 2023 році. Це може вказувати на необхідність подальшої оптимізації управлінських процесів або на вплив зовнішніх факторів, таких як економічні труднощі або зміни в стратегії компанії.

Витрати на утримання апарату управління також зростають, з 7,000 тис. грн у 2021 році до 9,000 тис. грн у 2023 році, що відображає тенденцію до збільшення витрат на управлінські функції в умовах зростання масштабів корпорації. Частка витрат на управління в загальному обсязі витрат корпорації

поступово зростає з 6.7% у 2021 році до 7.2% у 2023 році, що свідчить про підвищення значущості управлінських витрат у структурі фінансових ресурсів підприємства. Водночас, чисельність працівників управлінського персоналу збільшується з 25 осіб у 2021 році до 30 осіб у 2023 році, що може бути пов'язано з розширенням обсягів діяльності та необхідністю покращення управлінського контролю.

Зростання рівня централізації функцій управління з 78% у 2021 році до 82% у 2023 році та збільшення чисельності працівників вищих органів управління з 5 осіб у 2021 році до 8 осіб у 2023 році свідчить про поступове посилення корпоративної централізації. Це може вказувати на прагнення до більш жорсткого контролю над різними аспектами діяльності корпорації, що може бути результатом стратегічних змін або потреби в більшій координації в умовах зростання обсягів діяльності. Водночас, зростання витрат на утримання вищих органів управління з 2,500 тис. грн у 2021 році до 3,800 тис. грн у 2023 році є важливим аспектом, що потребує подальшого моніторингу для забезпечення ефективності використання фінансових ресурсів компанії [23;24].

Таблиця 2.5 надає огляд основних напрямів інноваційної діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО» у період з 2022 по 2024 рік. Вона включає опис ключових інноваційних заходів, які були впроваджені для покращення різних аспектів діяльності підприємства [25;26].

Таблиця 2.5 – Основні напрями інноваційної діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО», 2022–2024 рр.

Напрямок інновацій	Суть реалізованих заходів	Рік впровадження	Результати / Ефекти	Ступінь впливу на діяльність
Цифровізація обліку	Впровадження ERP-системи для управління фінансами та обліком	2022	Автоматизація облікових процесів, зменшення помилок	Високий
Маркетингова інновація	Запуск нової маркетингової стратегії з акцентом на діджитал-комунікації	2023	Зростання клієнтської бази на 18%, покращення впізнаваності бренду	Середній
Продуктова інновація	Розробка консультаційних пакетів для агробізнесу	2023	Розширення ринку, підвищення лояльності клієнтів	Середній
Організаційна	Перегляд	2024	Підвищення	Високий

інновація	оргструктури: створення відділу інновацій		координації інноваційних проектів	
-----------	---	--	---	--

Джерело: складено автором на основі [25;26]

Аналіз основних напрямів інноваційної діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО» за період 2022–2024 рр. демонструє стратегічну орієнтацію підприємства на технологічне оновлення, розвиток клієнтських сервісів та вдосконалення внутрішніх процесів управління. Впровадження ERP-системи у 2022 році стало системною технологічною інновацією, яка забезпечила автоматизацію бухгалтерського та управлінського обліку, зниження витрат на ручну обробку даних і підвищення точності звітності. Рішення було ініційоване фінансово-економічним відділом спільно з ІТ-підрозділом і надалі буде підтримуватися командою внутрішньої цифрової трансформації, створеною на базі новоствореного відділу інновацій. Очікуваний економічний ефект від цієї інновації оцінено як високий завдяки скороченню адміністративних витрат і підвищенню оперативності управлінських рішень.

У 2023 році ТОВ «РЕВАЛЬВО» реалізувало маркетингову інновацію через запуск оновленої SMM-стратегії, орієнтованої на використання інструментів таргетованої реклами в Instagram та Facebook, залучення мікроінфлюенсерів і створення персоналізованого контенту. Ця ініціатива реалізовувалася маркетинговим відділом і привела до зростання клієнтської бази на 18%, підвищення конверсії лідогенерації на 11% та покращення впізнаваності бренду. Попри позитивну динаміку, ступінь впливу інновації оцінюється як середній, оскільки результат її впровадження є поступовим і залежить від довгострокової присутності на цифрових платформах.

Також у 2023 році підприємство розробило та вивело на ринок новий продуктовий напрям — консультаційні пакети для агробізнесу, які включають інструменти з моніторингу, юридичного супроводу та аналізу ефективності агротехнологій. Впровадження здійснювалося відділом продажів і зовнішніх комунікацій. За оцінками, ця інновація дозволила залучити новий сегмент клієнтів і підвищити повторні замовлення на 9%, проте загальний ефект оцінено як

середній, оскільки комерційні результати потребують часу для повного розкриття потенціалу нової послуги. Ступінь впливу визначався шляхом аналізу приросту прибутку, рівня утримання клієнтів та експертного оцінювання керівного складу.

У 2024 році важливою організаційною інновацією стало створення спеціалізованого відділу інновацій, функцією якого є управління портфелем інноваційних проєктів, моніторинг результативності, а також координація між функціональними підрозділами. Вказаний структурний підрозділ був створений на базі ініціативи генерального директора і HR-відділу, що свідчить про системність змін. Очікуваний ефект від його діяльності — підвищення ефективності інноваційного циклу, скорочення термінів реалізації нововведень, покращення комунікацій між функціями. Вплив інновації оцінено як високий з огляду на її інтегруючий характер [25;26].

Таким чином, інноваційна діяльність ТОВ «РЕВАЛЬВО» у 2022–2024 рр. має чітко окреслену траєкторію, що охоплює технологічні, маркетингові, продуктові та організаційні напрями. Всі запроваджені заходи відзначаються практичною доцільністю та взаємодоповнюваністю, формуючи ефективну основу для подальшого стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Узгоджена реалізація інновацій з урахуванням специфіки ринку дозволяє компанії послідовно підвищувати власну конкурентоспроможність, нарощувати інноваційний потенціал і зміцнювати свої позиції в цільовому сегменті.

У таблиці 2.6 представлено оцінку інноваційного потенціалу ТОВ «РЕВАЛЬВО» за ключовими компонентами, що впливають на здатність підприємства ефективно впроваджувати інновації. Вона включає характеристики таких складових, як матеріально-технічна база, фінансові ресурси, кваліфікація персоналу, організаційна структура та культура інновацій [25;26].

Таблиця 2.6 – Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Компонент потенціалу	Характеристика	Рівень (низький / середній / високий)	Коментар
Матеріально-	Наявність сучасного	Середній	Необхідна модернізація ІТ-серверів

технічна база	обладнання, IT-інфраструктури		та програмного забезпечення для масштабування ERP-системи та аналітичних платформ
Фінансові ресурси	Можливість інвестувати в інновації	Середній	Основним джерелом є прибуток операційної діяльності, що обмежує масштаб інвестицій; залучення зовнішніх інвесторів наразі не здійснюється
Кваліфікація персоналу	Рівень підготовки працівників до інновацій	Високий	Працівники проходять регулярне навчання у партнерстві з локальними освітніми центрами; запрошуються зовнішні тренери
Організаційна структура	Наявність функціональних підрозділів для реалізації інновацій	Високий	Створено окремий відділ інновацій; повноваження чітко розподілено між підрозділами; усунуто дублювання функцій у межах лінійно-функц. структури
Культура інновацій	Заохочення до впровадження змін, підтримка ініціатив	Середній	На етапі становлення: запроваджено систему внутрішніх конкурсів ідей, проте механізми заохочення ще не є сталими

Джерело: складено автором на основі [25;26]

Оцінка інноваційного потенціалу ТОВ «РЕВАЛЬВО», представлена в таблиці 2.6, засвідчує наявність базових передумов для впровадження інновацій, проте загальний рівень потенціалу можна охарактеризувати як помірний. Це свідчить про потребу в цілеспрямованому управлінському впливі задля активізації інноваційного розвитку. Оцінювання здійснювалося у 2025 році за експертною методикою, яка поєднує якісний аналіз та рівневу градацію (високий / середній / низький), на основі опитування керівників функціональних підрозділів та аналізу внутрішньої звітності підприємства.

Матеріально-технічна база підприємства отримала оцінку «середній» через часткову відповідність наявного обладнання сучасним вимогам цифрового виробництва. Хоча компанія використовує базову IT-інфраструктуру для роботи ERP-системи (1С:Підприємство), серверне забезпечення, програмні засоби автоматизованого маркетингу та аналітики залишаються застарілими. Масштабування цифрових рішень потребує оновлення серверного обладнання (вартістю близько 420 тис. грн), закупівлі ліцензійного програмного забезпечення (≈130 тис. грн), а також технічного переоснащення робочих місць ключових

відділів. Таким чином, саме інфраструктурна недостатність є стримувальним фактором для зростання рівня інноваційності.

Фінансові ресурси оцінені на середньому рівні через обмежену інвестиційну спроможність. У 2022–2024 рр. компанія здійснювала інноваційні витрати переважно за рахунок прибутку від основної діяльності (див. таблицю 2.11), що свідчить про високий ступінь залежності від операційної маржі. В умовах фінансової нестабільності або сезонних коливань це значно ускладнює реалізацію середньо- та довгострокових інноваційних ініціатив. Для подолання цього бар'єра варто розглянути залучення альтернативних джерел фінансування, зокрема участь у державних програмах підтримки інновацій, партнерство з технологічними інкубаторами та звернення до венчурних інвесторів у сфері агросервісів.

Кваліфікація персоналу оцінена як висока завдяки запровадженій системі підвищення кваліфікації. Протягом останніх двох років працівники проходили навчання в Центрі управлінських інновацій (м. Київ), зокрема за напрямками «Дизайн-мислення», «AgTech-аналітика» та «Управління інноваційними проектами». Витрати на навчання у 2023 році становили 112 тис. грн, що є позитивним сигналом про готовність компанії інвестувати в людський капітал. Крім того, долучення зовнішніх консультантів (наприклад, для запуску продуктової інновації – агроконсалтингу) свідчить про відкритість до зовнішніх знань.

Організаційна структура оцінена як сильна сторона завдяки створенню окремого відділу інновацій у 2024 році, функціонал якого охоплює управління портфелем інновацій, координацію між відділами та оцінку результативності проектів. Серед реалізованих ініціатив – запуск консультаційних пакетів для агробізнесу, оновлення системи внутрішньої комунікації та створення електронного сховища інноваційних ідей. Проміжні результати демонструють зростання повторних замовлень на 9% та покращення внутрішньої взаємодії між функціональними підрозділами (див. табл. 2.5).

Водночас культура інновацій перебуває на етапі формування і отримала середню оцінку. Відсутність усталених механізмів стимулювання ініціативності працівників, низький рівень участі персоналу в генеруванні нових ідей та відсутність внутрішньої системи менторства свідчать про потребу в створенні інноваційного клімату. Перші кроки вже здійснено – запроваджено щоквартальний конкурс «Ідея року», проводяться крос-функціональні стратегічні сесії. Проте для досягнення сталого ефекту необхідно формалізувати політику управління інноваціями та створити систему нематеріального заохочення.

Таким чином, інноваційний потенціал ТОВ «РЕВАЛЬВО» характеризується як динамічний, з вираженими сильними аспектами (персонал, структура), але також із точками зростання (технічна база, культура інновацій). Подальший розвиток можливий за умови зміцнення ресурсної бази та інституціоналізації внутрішніх інноваційних практик, що дозволить перейти від епізодичного впровадження нововведень до системного інноваційного розвитку [25;26].

2.2 Оцінка середовища підприємства та аналіз процесу управління діючою в організації інноваційною стратегією

Діяльність підприємства не залежить лише від безпосередніх внутрішніх факторів, але й від цілої низки зовнішніх умов, що можуть суттєво вплинути на його стабільність і розвиток. До таких факторів належать економічні, політичні, соціальні, демографічні, технологічні та екологічні умови. Розуміння цих факторів і здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі є ключовими для успішного ведення бізнесу. Оцінка їхнього впливу дозволяє прогнозувати можливі ризики та можливості для росту і коригувати стратегії підприємства відповідно до нових умов.

Таблиця 2.7 надає аналіз факторів непрямого впливу на діяльність ТОВ «РЕВАЛЬВО» в 2023 році. Вона включає економічні, політичні, соціальні, демографічні, технологічні та екологічні фактори, що можуть мати значний вплив на бізнес. Кожен фактор оцінений за ступенем впливу та надано відповідні статистичні дані, що допомагають оцінити його реальний ефект на діяльність компанії. Аналіз цих факторів дозволяє не лише визначити ризики, з якими може зіткнутися підприємство, але й виявити можливості для адаптації та подальшого розвитку в умовах змінюваного зовнішнього середовища [27].

Таблиця 2.7 – Фактори непрямого впливу на діяльність ТОВ «РЕВАЛЬВО», 2023 р.

Категорія факторів	Характеристика впливу	Ступінь впливу	Статистика
Економічні	Коливання валютного курсу, рівень інфляції, загальний економічний стан країни, купівельна спроможність клієнтів.	Високий	Інфляція – 9,6%, курс долара +12% за рік.
Політичні	Зміни у податковому законодавстві, державне регулювання підприємницької діяльності, політична стабільність.	Середній	Зміни в оподаткуванні: ПДВ – 20%, податок на прибуток – 18%.
Соціальні	Зміни у споживчих вподобаннях, рівень добробуту населення, попит на екологічну продукцію.	Середній	Попит на екологічні товари зріс на 15%.
Демографічні	Урбанізація, рівень зайнятості, міграційні процеси, вікова структура населення.	Низький	Рівень міграції з України у 2023 р. – 7%.
Технологічні	Інновації в логістиці та торгівлі, автоматизація бізнес-процесів, цифровий маркетинг.	Високий	Автоматизація підвищила продуктивність на 10%.
Екологічні	Державні екологічні стандарти, вимоги до екологічної безпеки продукції, вплив змін клімату на логістику.	Середній	Екологічні нормативи посилюються, штрафи за порушення зросли на 20%.

Джерело: складено автором на основі [27]

Аналіз факторів непрямого впливу на діяльність ТОВ «РЕВАЛЬВО» у 2023 році демонструє, що підприємство оперує в умовах постійних змін зовнішнього середовища, що вимагає високої гнучкості та адаптації до нових реалій. Найвищий ступінь впливу мають економічні фактори, зокрема коливання валютного курсу та рівень інфляції, які впливають на витрати підприємства та купівельну спроможність клієнтів. Інфляція на рівні 9,6% і зростання курсу

долара на 12% є суттєвими чинниками, які можуть збільшити витрати на закупівлю товарів і послуг, а також призвести до зниження попиту на продукцію.

Технологічні фактори також мають високий ступінь впливу. Інновації в логістиці, автоматизація бізнес-процесів та впровадження цифрового маркетингу сприяли підвищенню продуктивності на 10%. Це є важливим конкурентним перевагою для компанії, адже дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність роботи.

Соціальні, політичні та екологічні фактори мають середній ступінь впливу. Зокрема, зміни в податковому законодавстві, підвищення попиту на екологічні товари та посилення екологічних норм створюють як нові можливості, так і додаткові виклики для підприємства. Зміни в оподаткуванні можуть змінити фінансові умови діяльності, а зростання попиту на екологічно чисту продукцію відкриває нові перспективи на ринку.

Демографічні фактори, такі як рівень міграції та урбанізація, мають менший вплив на діяльність ТОВ «РЕВАЛЬВО», проте їх також не можна ігнорувати, оскільки вони можуть змінювати склад робочої сили та потреби на ринку.

У результаті, для ТОВ «РЕВАЛЬВО» важливо не лише оперативно реагувати на економічні та технологічні зміни, але й зберігати увагу до політичних, соціальних та екологічних факторів. Адаптація до змін, використання новітніх технологій і стратегії з урахуванням екологічних та соціальних вимог дозволить компанії залишатися конкурентоспроможною в умовах постійних змін зовнішнього середовища [27].

Фактори прямого впливу на діяльність підприємства є тим, що найбільше визначає його успіх у повсякденному функціонуванні та розвитку. Вони включають взаємодію з ключовими учасниками бізнес-процесу, такими як споживачі, конкуренти, постачальники, партнери та регулятори. Ці фактори можуть безпосередньо впливати на фінансові результати, репутацію компанії та здатність досягати стратегічних цілей. Розуміння цих аспектів допомагає

підприємству своєчасно реагувати на зміни і ефективно адаптувати свою стратегію.

Таблиця 2.8 надає характеристику факторів прямого впливу на діяльність ТОВ «РЕВАЛЬВО» у 2023 році. Вона охоплює основні аспекти, які впливають на компанію: від вимог споживачів до конкурентного середовища, взаємодії з постачальниками, партнерів і регуляторів. Кожен фактор оцінений за ступенем впливу та надано відповідні статистичні дані. Цей аналіз дозволяє зрозуміти, які зовнішні умови найбільше впливають на роботу компанії, і як ці фактори можна врахувати для підвищення ефективності та досягнення стабільного розвитку [28].

Таблиця 2.8 – Фактори прямого впливу на діяльність ТОВ «РЕВАЛЬВО», 2023 р.

Категорія факторів	Характеристика впливу	Ступінь впливу	Статистика
Споживачі	Вимоги до якості продукції, рівень лояльності, попит на товари та послуги.	Високий	Лояльність клієнтів – 72%, середня частота повторних покупок – 70%.
Конкуренти	Цінова політика, маркетингові стратегії, асортимент продукції, якість обслуговування.	Високий	Кількість основних конкурентів – 8, середня рентабельність – 12%.
Постачальники	Вартість та якість сировини і товарів, стабільність поставок, наявність альтернативних постачальників.	Середній	Імпортна складова у сировині – 40%, середній рівень цін зріс на 8%.
Партнери	Умови співпраці, спільні бізнес-проекти, обмін технологіями та ресурсами.	Середній	Кількість партнерських угод – 12, частка партнерських продажів – 30%.
Регулятори	Законодавчі вимоги, податковий контроль, дотримання стандартів і ліцензування діяльності.	Високий	Кількість перевірок регуляторів – 5, штрафи за 2023 р. – 150 тис. грн.

Джерело: складено автором на основі [28]

Аналіз факторів прямого впливу на діяльність ТОВ «РЕВАЛЬВО» у 2023 році показує, що компанія перебуває під значним впливом кількох ключових чинників, які визначають її успіх та конкурентоспроможність на ринку. Найбільший вплив на діяльність підприємства мають споживачі, конкуренти та регулятори, що вимагають від компанії високої адаптивності до змін у вимогах ринку та законодавстві.

Вимоги до якості продукції та високий рівень лояльності клієнтів (72%) є важливим фактором для підтримки стабільного попиту на товари та послуги ТОВ «РЕВАЛЬВО». Частота повторних покупок на рівні 70% свідчить про те, що компанія успішно будує довгострокові відносини з клієнтами, що є запорукою стабільних доходів. Це також підкреслює необхідність постійного вдосконалення продуктів і послуг відповідно до вимог споживачів.

Конкурентне середовище має високий ступінь впливу на компанію, оскільки на ринку присутні 8 основних конкурентів, що змушує ТОВ «РЕВАЛЬВО» впроваджувати гнучку цінову політику та розробляти унікальні маркетингові стратегії для залучення та утримання клієнтів. Рентабельність конкурентів на рівні 12% є свідченням високої конкуренції, і це вимагає постійного вдосконалення якості обслуговування та асортименту продукції.

Постачальники і партнери відіграють важливу роль, хоча їхній вплив є менш значущим порівняно з іншими факторами. Зростання цін на імпортовану сировину (8%) та наявність альтернативних постачальників підкреслює важливість управління витратами і постійного моніторингу ринку сировини. Кількість партнерських угод і частка партнерських продажів також свідчать про важливість налагодження ефективних ділових зв'язків для розширення ринку збуту та підвищення доходів компанії.

Регулятори є значущими учасниками в бізнес-середовищі, що потребують від компанії дотримання законодавчих вимог і податкових стандартів. Підвищення штрафів на 20% і кількість перевірок регуляторів вимагають постійного вдосконалення системи внутрішнього контролю та забезпечення виконання всіх нормативних вимог, щоб уникнути фінансових ризиків [28].

Отже, фактори прямого впливу на ТОВ «РЕВАЛЬВО» свідчать про необхідність постійної адаптації до змін на ринку та в законодавстві. Для досягнення стабільного розвитку компанії важливо продовжувати вдосконалювати стратегії взаємодії з клієнтами, конкурентами, постачальниками і партнерами, а також забезпечувати високий рівень відповідності регуляторним вимогам.

Таблиця 2.9 надає огляд етапів процесу управління інноваційною стратегією в ТОВ «РЕВАЛЬВО». Вона описує ключові етапи, які проходять через різні підрозділи компанії, від початкового аналізу середовища до моніторингу та оцінки результатів [29].

Таблиця 2.9 – Етапи процесу управління інноваційною стратегією в ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Етап управління	Зміст дій	Відповідальні підрозділи	Інструменти / Методи	Проблеми, виявлені в ході аналізу
Аналіз середовища	Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища, ринкових трендів	Маркетинговий відділ, керівництво	SWOT, PEST-аналіз, бенчмаркінг	Часткова відсутність аналітики конкурентів
Формування стратегічних цілей	Визначення напрямів інноваційного розвитку	Директор, інноваційний відділ	SMART-цілі, стратегічні сесії	Обмежена участь персоналу у формуванні цілей
Розробка інноваційних заходів	Формування плану дій та вибір інструментів	Відділ інновацій, фінансовий відділ	Бізнес-планування, cost-benefit аналіз	Недостатня деталізація заходів
Реалізація стратегії	Впровадження запланованих інновацій	Відділ впровадження, всі функціональні підрозділи	Управлінські накази, проєктне управління	Брак кадрових і часових ресурсів
Моніторинг та оцінка	Відстеження результатів, корекція дій	Директор, відділ аналітики	KPI, фінансовий моніторинг, зворотний зв'язок	Відсутність системного контролю ефективності

Джерело: складено автором на основі [29]

Процес управління інноваційною стратегією в ТОВ «РЕВАЛЬВО», представлений у таблиці 2.9, відображає комплексний підхід до інтеграції інновацій у діяльність підприємства. Кожен етап цього процесу є важливим для забезпечення успішної реалізації інноваційних ініціатив, однак, як показують результати аналізу, на шляху до досягнення поставлених цілей виникають певні труднощі, які потребують вдосконалення.

Початковий етап – аналіз середовища – спрямований на оцінку внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компанії, і використовує такі інструменти, як SWOT- та PEST-аналізи. Однак, незважаючи на ефективне

застосування цих методів, існує проблема з недостатньою аналітичною інформацією про конкурентів, що обмежує можливості для точного прогнозування та коригування стратегії.

На етапі формування стратегічних цілей компанія визначає напрямки розвитку, при цьому використовуючи SMART-цілі та стратегічні сесії. Проте, обмежена участь персоналу у цьому процесі є важливою проблемою, оскільки інноваційна стратегія потребує залучення широкого кола співробітників для кращого розуміння та підтримки намічених цілей.

Розробка інноваційних заходів, яка включає формування плану дій та вибір інструментів, забезпечується за допомогою бізнес-планування та cost-benefit аналізу. Водночас, недостатня деталізація заходів ставить під загрозу ефективність їх виконання, оскільки без чітко окреслених етапів і процедур важко контролювати реалізацію стратегії.

Проблеми виникають також на етапі реалізації стратегії. Впровадження запланованих інновацій, яке здійснюється за допомогою управлінських наказів та проектного управління, стикається з дефіцитом кадрових і часових ресурсів. Це обмежує здатність компанії швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов.

На етапі моніторингу та оцінки результатів застосовуються KPI, фінансовий моніторинг та зворотний зв'язок. Проте, відсутність системного контролю ефективності є основною проблемою, оскільки без регулярного та комплексного оцінювання результатів важко вчасно виявити недоліки в реалізації стратегії та коригувати її напрямки [29].

Отже, процес управління інноваційною стратегією в ТОВ «РЕВАЛЬВО» має певний потенціал для розвитку, однак для досягнення максимальних результатів необхідно зосередитись на вирішенні виявлених проблем, зокрема на поліпшенні аналітики конкурентів, залученні персоналу до формування цілей, деталізації інноваційних заходів, а також на створенні системи моніторингу ефективності.

Таблиця 2.10 надає аналіз динаміки показників реалізації інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» за період 2021–2024 років. Вона охоплює ключові індикатори, які відображають ефективність впровадження інновацій у компанії, зокрема частку витрат на інновації, кількість реалізованих проєктів, залучення співробітників до інноваційної діяльності, впровадження цифрових рішень та економічний ефект від інновацій [31].

Таблиця 2.10 – Динаміка показників реалізації інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» у 2021–2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2021	2022	2023	2024	Темп зростання 2021–2023, %	Коментар
Частка витрат на інновації у загальних витратах	%	2,4	3,1	4,0	5,2	+66,7%	Поступове нарощення фінансування
Кількість реалізованих інноваційних проєктів	од.	1	2	3	4	+200%	Зростання активності
Кількість співробітників, залучених до інновацій	осіб	5	8	12	15	+140%	Активніше залучення персоналу
Кількість впроваджених цифрових рішень	од.	1	2	2	3	+100%	У 2023 році зосередження на оптимізації
Питома вага доходів від інноваційної продукції	%	5,6	7,8	10,3	13,5	+83,9%	Інновації почали давати відчутний результат
Економічний ефект від реалізації інновацій	тис. грн	280	460	690	920	+146,4%	Позитивна динаміка завдяки ERP і новим послугам
Рівень задоволеності клієнтів (за опитуванням)	балів (із 10)	7,2	7,6	8,1	8,5	+12,5%	Позитивна динаміка після впровадження CRM

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз динаміки показників реалізації інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» за період 2021–2024 років, представлений у таблиці 2.10, демонструє суттєве зростання активності та ефективності впровадження інновацій на всіх етапах. Загалом, показники свідчать про успішну адаптацію інноваційних

підходів у діяльність компанії, що позитивно позначилося на її фінансових результатах, активності співробітників та задоволеності клієнтів [31].

Поступове нарощення витрат на інновації, яке зросло на 66,7% з 2021 по 2023 рік, свідчить про стратегічне рішення компанії збільшити інвестиції в інновації для підтримки та розширення її конкурентних позицій. Водночас зростання кількості реалізованих інноваційних проєктів на 200% відображає активне розширення інноваційної діяльності компанії, що призвело до значного покращення її продуктивності та здатності швидко адаптуватися до змін ринку.

Залучення персоналу до інноваційних процесів також має позитивну тенденцію. Збільшення кількості співробітників, залучених до інновацій, на 140% вказує на покращення комунікації та співпраці між відділами, що сприяє швидшому впровадженню інновацій та зміцненню інноваційної культури на підприємстві. Цей процес став важливим фактором для підвищення внутрішньої ефективності компанії та розвитку нових компетенцій серед працівників.

Впровадження цифрових рішень показує подібну позитивну динаміку. У 2023 році, зосередившись на оптимізації бізнес-процесів, компанія збільшила кількість цифрових рішень, що дозволило значно покращити операційну ефективність і підвищити рівень сервісу. Це безумовно є важливим аспектом для підтримки довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації.

Зростання питомої ваги доходів від інноваційної продукції на 83,9% вказує на те, що інновації почали приносити відчутний результат. Це підтверджується і економічним ефектом від реалізації інновацій, що зростає на 146,4%, завдяки ефективному впровадженню ERP-системи та нових послуг. Таким чином, інновації не лише забезпечують зростання доходів, але й сприяють підвищенню фінансової стабільності компанії.

Підвищення рівня задоволеності клієнтів, яке зросло на 12,5% завдяки впровадженню CRM-системи, є ще одним доказом успішності інноваційної стратегії. Покращення взаємодії з клієнтами через цифрові інструменти дозволило підвищити лояльність та задоволеність, що є важливим фактором для зміцнення позицій компанії на ринку [31].

У загальному підсумку, результати аналізу показників реалізації інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» демонструють значне покращення в усіх ключових аспектах інноваційного розвитку, що забезпечує сталий ріст компанії та її адаптацію до вимог сучасного ринку. Впроваджені інновації не лише підвищили ефективність операцій, але й забезпечили створення нових джерел доходу та зміцнили взаємовідносини з клієнтами.

Рисунок 2.2 містить SWOT-аналіз ТОВ «РЕВАЛЬВО» за 2023 рік, побудований на основі узагальнення даних, наведених у таблицях 2.4, 2.5 та 2.6, що відображають результати організаційного аналізу, оцінки інноваційної діяльності та інноваційного потенціалу підприємства. У матриці проаналізовано сильні та слабкі сторони компанії, а також можливості та загрози, які формуються під впливом внутрішнього і зовнішнього середовища. Для кожної категорії визначено ступінь впливу та ключові чинники, що дозволяє зробити комплексну оцінку стратегічного становища підприємства та окреслити пріоритетні напрямки удосконалення в межах реалізації інноваційної стратегії [14].

Зовнішнє середовище

Внутрішнє середовище

		Можливості (шанси) 1. Розширення географії продажів, вихід на ринок ЄС 2. Збільшення асортименту та додаткових сервісів 3. Використання сучасних діджитал-маркетингових технологій 4. Розвиток партнерських програм для агросектору 5. Посилення політики екологічної відповідальності (зелений маркетинг)	Загрози 1. Нестабільність економічного середовища, інфляція 2. Зростання конкуренції з боку великих гравців ринку 3. Зміни у податковому законодавстві 4. Волатильність валютного курсу, що впливає на собівартість продукції 5. Політичні ризики — перебої з постачанням імпортних компонентів
	Сильні сторони 1. Стабільне фінансове становище та позитивна динаміка прибутку (табл. 2.5) 2. Досвідчений керівний склад і ефективна система управління (табл. 2.4) 3. Гнучка цінова політика та система знижок для клієнтів 4. Високий рівень клієнтської лояльності (табл. 2.5) 5. Автоматизація бізнес-процесів через впровадження ERP (табл. 2.6)	Використання фінансової стабільності, зафіксованої за результатами діяльності у 2022–2023 роках (табл. 2.5), може стати основою для розширення присутності на ринках СНД та розширення товарного асортименту. Одним із ключових напрямів розвитку є впровадження інноваційних маркетингових технологій, зокрема персоналізованої реклами, автоматизованих CRM-рішень та SMM-інструментів, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства. Зазначені заходи безпосередньо корелюють із попереднім аналізом інноваційної активності (табл. 2.5, 2.6) і формують основу для розробки подальших пропозицій щодо вдосконалення інноваційної стратегії компанії.	Оптимізація логістичних процесів для мінімізації впливу зовнішніх ризиків. Використання стабільного керівництва для адаптації до змін у законодавстві.
	Слабкі сторони 1. Висока залежність від імпортного складового (≈40%) (табл. 2.6) 2. Обмежений асортимент продукції порівняно з конкурентами 3. Низька впізнаваність бренду на зовнішніх ринках 4. Низька конверсія рекламних кампаній 5. Потреба в інвестиціях для масштабування (табл. 2.6)	Диверсифікація постачальників та укладання довгострокових контрактів для зменшення залежності. Інвестиції у впізнаваність бренду та розширення маркетингових кампаній.	Мінімізація імпортової складової, пошук локальних постачальників для зниження валютних ризиків. Оптимізація витрат та розробка антикризових заходів для збереження прибутковості.

Рисунок 2.2 – Матриця SWOT-аналізу

Джерело: складено автором на основі [30]

SWOT-аналіз ТОВ «РЕВАЛЬВО» на 2023 рік показує, що компанія має потужні внутрішні ресурси, але стикається з певними викликами, які потребують уваги. Сильні сторони підприємства, такі як стабільне фінансове становище, досвідчений керівний склад, гнучка цінова політика та високий рівень лояльності клієнтів, створюють надійну основу для подальшого зростання. Впровадження автоматизації бізнес-процесів також дає значні переваги у зниженні витрат і підвищенні ефективності, що дозволяє компанії залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Проте є й деякі слабкі сторони, зокрема висока залежність від постачальників, обмежений асортимент продукції та проблеми з впізнаваністю бренду на нових ринках. Також низька конверсія рекламних кампаній і потреба в додаткових інвестиціях для розширення діяльності вказують на необхідність більш активного впровадження маркетингових стратегій і залучення зовнішніх ресурсів для фінансування розширення.

Можливості, що відкриваються перед ТОВ «РЕВАЛЬВО», є багатообіцяючими. Розширення географії продажів, збільшення асортименту продукції та послуг, розвиток партнерських програм та використання новітніх технологій маркетингу створюють потенціал для подальшого зростання та підвищення конкурентоспроможності. Особливо важливою є тенденція до зростання попиту на екологічні товари, що може стати додатковою перевагою для компанії в майбутньому.

Загрози, які виникають через нестабільність економічного середовища, посилення конкуренції, зміни в законодавстві та коливання валютного курсу, потребують пильності та стратегічного планування. Політичні та економічні ризики, пов'язані з перебоями у постачанні товарів, можуть впливати на стабільність компанії, тому важливо мати альтернативні постачальники і адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі [30].

В цілому, SWOT-аналіз ТОВ «РЕВАЛЬВО» свідчить про сильну позицію компанії на ринку, але також вказує на необхідність уважно стежити за зовнішніми змінами і бути готовим до адаптації. Своєчасна реакція на зміни та

використання наявних можливостей дозволять компанії зберегти стабільне зростання і зайняти ще сильніші позиції в майбутньому.

Таблиця 2.11 містить аналіз процесу розробки та реалізації інноваційної стратегії у ТОВ «РЕВАЛЬВО», що дозволяє оцінити організаційні, методичні та фінансові аспекти інноваційної діяльності підприємства. Вона охоплює ключові елементи, що визначають ефективність впровадження інновацій, зокрема організаційну відповідальність, систему стратегічного планування та використовувані методи [31].

Таблиця 2.11 – Аналіз розробки та реалізації інноваційної стратегії у ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Елемент аналізу	Характеристика / Відомості
Організаційна відповідальність	Реалізацію інноваційної стратегії здійснює відділ інновацій, створений у 2024 році (див. посадові інструкції, положення про відділ). Підпорядковується напрямку виконавчому директору.
Система планування	На підприємстві функціонує елементна система стратегічного планування з елементами довгострокового та оперативного планування. Стратегічні плани складаються на рівні керівництва і затверджуються щорічно.
Методи, що використовуються	Метод SWOT-аналізу, PEST-аналіз, ABC-пріоритизація проєктів, аналіз окупності (NPV/ROI), експертне опитування керівників підрозділів.
Існуючі інноваційні стратегії	1. Цифровізація бізнес-процесів (впровадження ERP у 2022 р.) 2. SMM-маркетингова стратегія (з 2023 р.) 3. Консультаційна продуктова лінійка для агробізнесу 4. Формування інноваційної екосистеми через відділ інновацій
Проблеми реалізації стратегії	1. Відсутність чітко структурованої системи KPI для оцінки інноваційних проєктів 2. Недостатнє планове фінансування на довгострокові проєкти 3. Низька залученість персоналу до ідейної ініціативи 4. Відсутність гнучкого проєктного офісу для координації інновацій 5. Складність інтеграції інновацій у загальний бюджетний процес підприємства

Джерело: складено автором на основі [31]

Аналіз розробки та реалізації інноваційної стратегії у ТОВ «РЕВАЛЬВО», представлений у таблиці 2.11, вказує на кілька важливих аспектів, що визначають ефективність інноваційних ініціатив підприємства. Організаційна структура реалізації стратегії, зокрема створення спеціалізованого відділу інновацій, підпорядкованого виконавчому директору, є позитивним кроком до централізації та систематизації інноваційного процесу. Відділ має чітко визначену

відповідальність і функціонує відповідно до посадових інструкцій, що сприяє структурованому підходу до управління інноваціями.

Система планування, що передбачає як довгострокове, так і оперативне планування, є необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку інновацій. Річне затвердження стратегічних планів керівництвом дозволяє підприємству адаптувати свої стратегії до змін в ринковому середовищі, але вимагає подальшого вдосконалення, зокрема в частині інтеграції інноваційних проєктів у загальну стратегію розвитку компанії.

Методи, що використовуються для оцінки інноваційних ініціатив, включають SWOT-аналіз, PEST-аналіз, ABC-пріоритизацію проєктів та аналіз окупності (NPV/ROI), що дозволяє підприємству ретельно підходити до вибору та реалізації інноваційних проєктів. Однак відсутність чітко структурованої системи KPI для оцінки ефективності цих ініціатив ускладнює моніторинг результативності і своєчасне коригування стратегії.

Існуючі інноваційні стратегії, такі як цифровізація бізнес-процесів через ERP-систему, SMM-маркетинг, консультаційна продуктова лінійка для агробізнесу, а також формування інноваційної екосистеми через відділ інновацій, демонструють підприємницький підхід до розвитку та адаптації бізнесу в умовах сучасного ринку. Проте, проблеми реалізації стратегії, зокрема недостатнє фінансування довгострокових проєктів, низька залученість персоналу, відсутність гнучкого проєктного офісу та труднощі в інтеграції інновацій в бюджетний процес, свідчать про необхідність подальших зусиль для ефективної координації інноваційних ініціатив та належного їх фінансування [31].

Таким чином, для підвищення ефективності реалізації інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» необхідно зосередитися на розробці чіткої системи KPI, підвищенні фінансування довгострокових проєктів, залученні персоналу до ідейної ініціативи та створенні більш гнучкої організаційної структури для підтримки інновацій.

2.3 Обґрунтування змін в інноваційній стратегії та розрахунок впливу запропонованих заходів на загальні показники діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Інноваційну стратегію, яку реалізує ТОВ «РЕВАЛЬВО», доцільно віднести до категорії комплексних, оскільки вона охоплює декілька взаємопов'язаних напрямів розвитку підприємства. Зокрема, йдеться про впровадження цифрових технологій (ERP-система), оновлення маркетингової політики (діджиталізація комунікацій та запуск SMM-кампаній), розвиток нових продуктів (консультаційні сервіси для агробізнесу), а також створення спеціалізованого структурного підрозділу — відділу інновацій. Це свідчить про мультивекторний характер стратегії, яка спрямована не лише на технологічні зміни, але й на удосконалення організаційної структури, клієнтських сервісів та управлінських процесів.

Крім того, стратегія має ознаки системності: вона реалізується в межах загальної системи планування, інтегрується в річні плани підприємства та супроводжується інституційною підтримкою через функціонування спеціального відділу. Застосування різних методів оцінювання інноваційних проєктів — таких як SWOT-аналіз, ABC-аналіз, PEST, а також розрахунок показників ефективності (NPV, ROI) — підтверджує управлінську зрілість у реалізації стратегічних інновацій. Стратегія також враховує як внутрішні резерви підприємства, так і зовнішні можливості розвитку, що притаманне саме комплексному підходу до інноваційного управління.

Отже, наявна інноваційна стратегія ТОВ «РЕВАЛЬВО» відповідає ключовим критеріям комплексності: багаторівневості, міжфункціональності, інтегрованості в загальну стратегію та орієнтації на довгострокову конкурентоспроможність. Проте для посилення її ефективності підприємству доцільно вдосконалити систему планування та контролю за результатами інноваційних ініціатив, формалізувати систему внутрішнього моніторингу, а також розширити механізми стимулювання інноваційної активності персоналу.

У ТОВ «РЕВАЛЬВО» функції з розробки та реалізації інноваційної стратегії покладено переважно на планово-економічний відділ, який тісно співпрацює з вищим керівництвом компанії. Згідно з посадовими інструкціями та положенням про відділ, цей структурний підрозділ відповідає за аналітичну підтримку стратегічного планування, формування економічних обґрунтувань інноваційних проєктів і координацію реалізації пріоритетних напрямів розвитку. Однак аналіз організаційних документів (зокрема, Статуту, внутрішніх положень про управлінські функції та інструкцій) свідчить про недостатньо чіткий розподіл відповідальності між різними учасниками процесу. Відсутність визначених функцій інноваційного підрозділу або інноваційної ради створює прогалину у стратегічному баченні процесу трансформації.

З точки зору управлінського алгоритму, ТОВ «РЕВАЛЬВО» реалізує інноваційні рішення в межах так званої елементної системи планування. Стратегічні напрями формуються керівництвом на основі загального бачення розвитку підприємства, однак сам процес розробки інноваційної стратегії не має чіткої регламентованої структури. Виявлено, що окремі етапи, такі як аналіз ринкового середовища, економічне обґрунтування, вибір пріоритетів і ухвалення рішень, здійснюються нерегулярно й без формалізованої послідовності. Це ускладнює забезпечення системності й послідовності стратегічних дій, а також створює труднощі для моніторингу та коригування реалізації інноваційної політики.

У процесі організаційного аналізу було ідентифіковано низку суттєвих проблем, що стримують ефективне управління інноваційною стратегією. Насамперед це відсутність формалізованого розподілу обов'язків між підрозділами, які беруть участь у стратегуванні. Спостерігається слабка міжфункціональна координація, що знижує оперативність прийняття рішень і ефективність реалізації стратегічних ініціатив. Наявні ознаки дублювання функцій між управлінськими рівнями та відсутність централізованого органу, відповідального за інновації. Окрім цього, персонал недостатньо підготовлений до виконання стратегічних функцій, зокрема в частині оцінювання інноваційних

проектів та управління змінами. Особливо критичною є відсутність системи ключових показників ефективності (КПІ) для оцінки результативності інноваційної стратегії, що унеможливлює об'єктивну оцінку досягнень та формування обґрунтованих управлінських рішень.

Зміни до інноваційної стратегії є невід'ємною частиною процесу управління інноваціями, оскільки дозволяють оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища та внутрішні потреби організації. У цьому контексті, важливими є не тільки аналіз існуючих досягнень, але й впровадження нових ініціатив, що сприятимуть подальшому розвитку бізнесу.

Таблиця 2.12 містить запропоновані зміни до інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО», що відображають стратегічні напрями розвитку компанії на найближчі роки. Вона охоплює ключові напрямки змін, зокрема в цифровізації, управлінні знаннями, продуктивній стратегії та інноваційній культурі [32].

У таблиці 2.12 наведено поточний стан підприємства за ключовими напрямками інноваційних змін, визначений на основі діагностичного аналізу діяльності ТОВ «РЕВАЛЬВО», представленого в попередніх підрозділах другого розділу. Часткове впровадження ERP-системи встановлено під час аналізу цифрових процесів, де виявлено обмежену інтеграцію управлінських і логістичних функцій. Відсутність централізованої бази знань підтверджено в ході оцінювання внутрішньої інформаційної взаємодії, що вказує на потребу в єдиній цифровій платформі для обміну знаннями.

У межах оцінки продуктової стратегії зафіксовано, що підприємство надає стандартизовані послуги без достатньої адаптації до потреб окремих ринкових сегментів, що свідчить про їх недиференційований характер. Крім того, аналіз корпоративної культури виявив, що інноваційна активність реалізується епізодично та не підтримується єдиною системою мотивації персоналу. Всі ці висновки стали підґрунтям для обґрунтування запропонованих змін до інноваційної стратегії компанії.

Таблиця 2.12 – Запропоновані зміни до інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО»

Напрямок змін	Поточна ситуація	Запропоновані заходи	Очікуваний результат (у т. ч. кількісний)	Термін реалізації	Відповідальні	Необхідність змін в ОСУ / документах
Цифровізація	ERP-система частково впроваджена	Повна інтеграція ERP з CRM та логістикою	Скорочення витрат на операційну діяльність на 12%, зменшення помилок у замовленнях на 25% (див. табл. 2.6, SWOT – внутрішнє середовище)	2025 р.	ІТ-відділ, фінвідділ	Потрібна нова інструкція з ІТ-регламенту; оновлення регламенту документообігу
Управління знаннями	Відсутня єдина база знань	Створення цифрової платформи для обміну знаннями	Прискорення адаптації нових працівників на 30%, зростання ефективності навчання на 20%	ІІ кв. 2025 р.	HR, інноваційний відділ	Внести зміни в положення про навчання персоналу та службову адаптацію
Продуктова стратегія	Послуги не диференційовані	Розробка нових консалтингових пакетів для агросектору	Залучення нових клієнтів на 15%, зростання середнього чеку на 18% (відображено в SWOT – можливості, табл. 2.5)	ІІ–ІІІ кв. 2025 р.	Комерційний відділ	Оновлення маркетингової стратегії, розробка технічного завдання на нову послугу
Інноваційна культура	Ініціативи мають фрагментарний характер	Впровадження системи мотивації інноваційних ініціатив	Зростання кількості поданих ініціатив удвічі, підвищення залученості персоналу (внутрішній аудит – табл. 2.6)	Постійно	Керівництво, HR	Створення положення про систему мотивації інновацій; зміни до Положення про оцінку персоналу

Джерело: складено автором на основі [32]

Запропоновані зміни до інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО», представлені у таблиці 2.12, є важливим кроком для забезпечення сталого розвитку компанії в умовах сучасного ринку. Вони охоплюють ключові аспекти, які дозволять підприємству значно покращити ефективність своїх операцій, підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища. Кожен напрямок змін має своє стратегічне значення, що підтверджується чіткими цілями та очікуваними результатами.

У напрямку цифровізації запропоновано повну інтеграцію ERP-системи з CRM та логістикою, що дозволить автоматизувати бізнес-процеси та знизити кількість помилок. Це є ключовим етапом для підвищення продуктивності та точності в управлінні, що матиме безпосередній вплив на зменшення витрат і покращення якості обслуговування клієнтів. Планований термін реалізації цього заходу — до 2025 року — вказує на амбіційність проекту та важливість інтеграції нових технологій для сталого розвитку компанії [32].

Управління знаннями є ще одним важливим напрямком. Створення цифрової платформи для обміну знаннями дозволить значно прискорити адаптацію персоналу та підвищити загальну ефективність роботи. Впровадження цієї ініціативи вже на другий квартал 2025 року забезпечить значну економію часу та ресурсів, оскільки обмін знаннями стане більш систематичним і доступним для всіх працівників, що забезпечить кращу координацію та підтримку інноваційних ініціатив.

Розробка нових консалтингових пакетів для агросектору в рамках продуктової стратегії є наступним важливим кроком. Цей захід має на меті залучення нових клієнтів та підвищення дохідності компанії. Оскільки послуги не були достатньо диференційовані, розробка спеціалізованих пакетів націлена на більш ефективне задоволення потреб агробізнесу, що дозволить ТОВ «РЕВАЛЬВО» зміцнити свої позиції на ринку та залучити додаткові сегменти клієнтів. Реалізація цього заходу в другому і третьому кварталі 2025 року дозволить значно покращити фінансові результати компанії.

Важливою складовою є також зміна інноваційної культури компанії. Впровадження системи мотивації інноваційних ініціатив стане стимулом для співробітників до активнішої участі в інноваційних процесах. Це дозволить створити позитивну атмосферу для творчості та підтримки змін, що є важливим фактором для підвищення інноваційної активності всього колективу. Постійна реалізація цієї ініціативи сприятиме формуванню гнучкої, адаптивної культури, що буде сприяти сталому розвитку та підвищенню ефективності в умовах змінюваного ринку [32].

Для ефективного впровадження запропонованих змін до інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» необхідне внесення коректив у низку організаційних документів, зокрема положень про структурні підрозділи, регламентів взаємодії, системи мотивації та внутрішньої комунікації. Оскільки пропозиції стосуються цифровізації, управління знаннями, розширення продуктового портфеля та посилення інноваційної культури, доцільним є також перегляд організаційної структури управління (ОСУ) з метою створення нових функціональних ролей (наприклад, координатора знань чи менеджера інноваційних проєктів), підвищення гнучкості управлінських рішень та посилення міжвідділової координації.

Таким чином, запропоновані зміни до інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» сприяють не лише модернізації внутрішніх процесів, але й зміцненню зовнішніх конкурентних позицій компанії. Впровадження цих заходів дозволить компанії підвищити ефективність її діяльності, а також адаптуватися до нових вимог ринку та забезпечити довгостроковий успіх.

Таблиця 2.13 містить розрахунок впливу змін в інноваційній стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» на ключові показники компанії, з прогнозом на 2025 рік. У таблиці наведені основні фінансові та операційні показники, які оцінюють ефективність впроваджених інноваційних заходів [32].

Таблиця 2.13 – Розрахунок впливу змін в інноваційній стратегії на ключові показники ТОВ «РЕВАЛЬВО» (прогноз на 2025 р.)

Показник	Поточне значення (2024)	Прогноз після реалізації заходів (2025)	Абсолютна зміна	Відносна зміна, %	Коментар
Дохід від інноваційної продукції	3,1 млн грн	4,5 млн грн	+1,4 млн грн	+45,2%	Очікується після запуску нових послуг
Частка витрат на інновації у загальних витратах	4,0%	5,5%	+1,5 п.п.	+37,5%	Підвищення інвестицій в інновації
Продуктивність праці інноваційного персоналу	185 тис. грн/особа	240 тис. грн/особа	+55 тис. грн	+29,7%	Завдяки цифровій платформі знань
Індекс інноваційної активності (авт. оцінка)	0,65	0,78	+0,13	+20,0%	Зростання за рахунок комплексних змін
Рентабельність операційної діяльності	9,8%	12,3%	+2,5 п.п.	+25,5%	Очікуваний результат від оптимізації

Джерело: складено автором на основі [32]

Розрахунок показників до таблиці 2.12

1. Дохід від інноваційної продукції Прогнозовано збільшення доходу з 3,1 до 4,5 млн грн завдяки впровадженню нових консалтингових продуктів. Абсолютна зміна: $4,5 - 3,1 = 1,4$ млн грн. Відносна зміна: $(1,4 / 3,1) * 100 = 45,2\%$.

2. Частка витрат на інновації у загальних витратах Поточна частка – 4,0%, прогноз – 5,5%. Абсолютна зміна: 1,5 п.п. Відносна зміна: $(1,5 / 4,0) * 100 = 37,5\%$.

3. Продуктивність праці інноваційного персоналу Розрахунок: дохід від інновацій / кількість інноваційного персоналу. 2024: $3,1 \text{ млн грн} / 17 = 182 \text{ тис. грн}$; 2025: $4,5 \text{ млн грн} / 19 = 237 \text{ тис. грн}$. Абсолютна зміна: 55 тис. грн, відносна: $(55 / 185) * 100 = 29,7\%$.

4. Індекс інноваційної активності Оцінено на основі авторської шкали за 5 критеріями. Зростання з 0,65 до 0,78. Абсолютна зміна: 0,13; відносна: $(0,13 / 0,65) * 100 = 20\%$.

5. Рентабельність операційної діяльності Розрахунок: (операційний прибуток / операційні витрати) $\times$ 100. Поточне значення – 9,8%, прогноз – 12,3%. Абсолютна зміна: 2,5 п.п., відносна: $(2,5 / 9,8) * 100 = 25,5\%$.

Аналіз впливу змін в інноваційній стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО» на ключові показники компанії, представлені в таблиці 2.12, свідчить про значний потенціал для покращення результатів бізнесу після реалізації запланованих заходів. Прогноз на 2025 рік демонструє помітне зростання фінансових та операційних показників, що підтверджує ефективність інвестицій в інновації та оптимізацію процесів.

Одним з найбільш значущих результатів є очікуване зростання доходу від інноваційної продукції на 45,2%, що свідчить про успіх запуску нових послуг. Такий приріст є результатом стратегічного розвитку продуктової лінійки, що дозволяє компанії залучити нових клієнтів і розширити ринки збуту. Підвищення частки витрат на інновації у загальних витратах на 37,5% також вказує на стратегічне спрямування компанії на збільшення інвестицій у інноваційні проекти, що має довгостроковий позитивний ефект.

Продуктивність праці інноваційного персоналу, яка очікується на рівні 240 тис. грн на особу, також показує значне зростання на 29,7%. Це досягається завдяки впровадженню цифрової платформи для обміну знаннями, що дозволяє персоналу ефективніше адаптуватися до змін та швидше реалізовувати інноваційні ідеї. Оцінка інноваційної активності також підвищується на 20%, що є результатом комплексних змін у стратегії та організаційних процесах компанії.

Ще одним важливим результатом є очікуване зростання рентабельності операційної діяльності на 25,5%, що є наслідком оптимізації бізнес-процесів. Це показує, що інвестиції в інновації не лише підвищують дохідність, але й покращують загальну ефективність роботи компанії [32].

Таким чином, ці зміни свідчать про успішне впровадження інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО», що забезпечить не лише підвищення конкурентоспроможності на ринку, але й значний фінансовий результат. Прогнозоване зростання ключових показників підтверджує правильність обраного

шляху інноваційного розвитку та створює умови для сталого зростання компанії в майбутньому.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження в межах першого розділу дозволяє зробити висновок, що інноваційна стратегія є ключовим елементом стратегічного управління сучасної бізнес-організації. Вона не лише визначає напрями технологічного та організаційного розвитку, а й виступає критично важливим механізмом адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, стимулювання конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг. Теоретичний аналіз продемонстрував багатовимірність підходів до трактування сутності інноваційної стратегії, де кожен з авторів акцентує увагу на різних аспектах — від ринкової орієнтації до внутрішніх управлінських механізмів.

Поглиблений огляд типологізації інноваційних стратегій, їх ролі та впливу на функціонування підприємств показав, що ефективність реалізації інноваційної політики значною мірою залежить від коректного вибору її форми залежно від рівня ризику, ступеня новизни, джерел ініціації та стратегічного горизонту. Особливе значення має здатність підприємств до поєднання стратегічного бачення з операційною реалізацією, що передбачає наявність чітких механізмів впровадження та моніторингу результатів.

Крім того, у розділі охарактеризовано сучасні методи аналізу інноваційних стратегій, серед яких особливої уваги заслуговують SWOT, PEST, сценарне моделювання, ABC-аналіз і аналіз точки беззбитковості. Вони дозволяють організаціям адаптувати стратегії до власних ресурсних можливостей, специфіки галузі та типу бізнесу. Узагальнення вітчизняного і зарубіжного досвіду показало, що в Україні інноваційна діяльність потребує більш системної підтримки з боку держави, вдосконалення управлінських підходів і розвитку інноваційної інфраструктури. Успішні міжнародні практики можуть бути адаптовані до вітчизняного контексту для посилення стратегічного потенціалу українських підприємств.

Таким чином, теоретичні основи інноваційної стратегії, розглянуті у першому розділі, сформуvalи цілісне уявлення про сутність, функції, інструменти та методи її реалізації. Отримані результати слугують концептуальною базою для подальшої аналітичної оцінки інноваційної діяльності конкретного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційною стратегією.

Другий розділ дослідження був присвячений всебічній аналітичній оцінці процесу управління розробленням та впровадженням інноваційної стратегії у ТОВ «РЕВАЛЬВО», що дозволило на практичному рівні виявити сильні та слабкі сторони функціонування підприємства в інноваційній сфері. Організаційно-економічний аналіз підтвердив, що підприємство демонструє стабільний розвиток: у 2024 році дохід від інноваційної продукції становив 3,1 млн грн, а частка витрат на інновації – 4,0% від загальних витрат. Водночас рівень продуктивності праці інноваційного персоналу залишався помірним — 185 тис. Грн/особа, що вказує на потребу у модернізації внутрішніх процесів і підвищенні технологічної ефективності.

SWOT-аналіз середовища підприємства виявив ряд стратегічних можливостей, таких як потенціал розширення асортименту інноваційних послуг, розвиток співпраці з ІТ-компаніями та доступ до цифрових рішень. Проте водночас були ідентифіковані зовнішні загрози у вигляді макроекономічної нестабільності, зростання вартості ресурсів та тиску з боку більш технологічно розвинених конкурентів. Аналіз управлінських процесів показав недостатню гнучкість у плануванні інновацій та фрагментарний підхід до інвестиційного забезпечення.

У відповідь на виявлені проблеми було запропоновано низку змін до інноваційної стратегії ТОВ «РЕВАЛЬВО», реалізація яких прогнозується на 2025 рік. Серед ключових заходів – запуск нових інноваційних послуг, збільшення інвестицій в цифровізацію управління, автоматизацію обліку та впровадження елементів CRM-системи для посилення взаємодії з клієнтами. Очікуваний ефект від реалізації запропонованих змін виражається у зростанні доходу від

інноваційної продукції до 4,5 млн грн (+45,2% порівняно з 2024 роком), підвищенні продуктивності інноваційного персоналу до 240 тис. Грн/особа (+29,7%) та зростанні частки витрат на інновації до 5,5% (+1,5 п.п.).

Розрахунки свідчать про значний позитивний вплив на загальні показники ефективності діяльності підприємства: підвищення прибутковості, прискорення інноваційного циклу, зміцнення ринкових позицій та покращення внутрішньої адаптивності. Зокрема, реалізація запропонованих заходів дає змогу оптимізувати інноваційні ресурси підприємства та підвищити його інноваційну гнучкість в умовах невизначеного ринкового середовища.

Отже, другий розділ підтвердив доцільність системного підходу до управління інноваційною стратегією. Він засвідчив, що ТОВ «РЕВАЛЬВО» має належні передумови для трансформації з підприємства з елементами інноваційної активності в організацію з повноцінною стратегією інноваційного розвитку. Статистично підтверджені зміни у прогностичних показниках діяльності свідчать про високий рівень ефективності запропонованих рішень і необхідність їх практичного впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Буняк, Н. Інноваційна стратегія в системі менеджменту сучасного підприємства. Економіка та суспільство, 2024. № 70.
2. Волощук, Ю. Р., Іванишин, О. В., Богачик, С. В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2020. № 2 (113), с. 101–106.
3. Лук'янчук, О., Ткачук, Т. Інноваційна стратегія: сутність, особливості використання, економічний ефект. Соціально-економічні проблеми і держава, 2019. Вип. 2 (21), с. 312–321.
4. Яківченко, А. Інноваційний маркетинг промислового підприємства: довоєнний період та за умов російсько-української війни. Вісник Хмельницького національного університету, 2022. № 6, Т. 1, с. 88–93.
5. Гавловська, Н., Йолкін, С., Яблонський, Т., Небелюк, Н. Теоретичний базис формування стратегії організації. Вісник Хмельницького національного університету, 2023. № 1, с. 273–278.
6. Муштай, В. А. Роль інноваційних стратегій в маркетинговій діяльності підприємства. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи: матеріали II Міжнар. Наук.-практ. Конф. (14–15 березня 2024 р.). Суми: Сумський національний аграрний університет, 2024, с. 370–372.
7. Гавловська, Н. І., Тарасенко, Л. О., Чумак, Р. Є., Венгер, А. П. Теоретичні аспекти стратегування у реалізації інноваційного розвитку підприємства. Development Service Industry Management, 2024. № 2, с. 26–30.
8. Мурзіна, А., Данилюк, Т. Дослідження сучасних форм інноваційної стратегії підприємства. Збірник матеріалів [наук.-практ.] конф. (м. Луцьк, 2024 р.). Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024, с. 197–199.

9. Янчева, Л. М., Акімова, Н. С., Наумова, Т. А. Методи вибору інноваційної стратегії в підприємствах торгівлі. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали [наук. Вид.], 2024. Ч. 1, с. 671–675.
10. Полякова, Ю. В., Новосад, З. Г., Надь, Г. О. Інновації у торговельній діяльності: виклики для споживчої кооперації. Приазовський економічний вісник, 2020. Вип. 1 (18), с. 44–49.
11. Шевченко, К., Сагер, Л. Вплив інноваційних технологій на розвиток торгівлі. Економіка та суспільство, 2021. № 32.
12. Данило, С. І. Ефективність інновацій в роздрібній торгівлі. Інвестиційно-інноваційна діяльність, 2019. Вип. 3 (137), с. 50–53.
13. Ястремська, О. М. Організація відділу інноваційного розвитку підприємств: теоретичний та практичний аспекти. Інноваційний розвиток діяльності суб'єктів господарювання в умовах воєнного та повоєнного стану: теорія, практика, аналітика: монографія / за заг. Ред. В. С. Пономаренка. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2024, с. 44–86.
14. Стаднік В.В., Рудніченко Є.М., Томаля Т.С., Непогодіна Н.І. Інноваціо – інвестиційні стратегії в управління ринковою вартістю підприємства: Монографія / В.В Стаднік., Є.М Рудніченко., Т.С Томаля., Н.І.Непогодіна. – Хмельницький: ХНУ, 2008. – с.129.
15. Грабчук, І., Бугайчук, В., Аляб'єва, В. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. Економіка та суспільство, 2022. № 44.
16. Тесленок, І., Квач, Ю. Особливості розробки інноваційної стратегії підприємства. Управління змінами та інновації, 2021. № 2, с. 71–76.
17. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
18. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
19. Кабінет Міністрів України. Національна економічна стратегія на період до 2030 року: Розпорядження від 03.03.2021 № 179-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text>

20. Кабінет Міністрів України. Стратегія розвитку інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>
21. Міністерство освіти і науки України. Офіційний сайт. URL: <https://mon.gov.ua/>
22. Фонд розвитку інновацій (Ukrainian Startup Fund). Офіційний сайт. URL: <https://usf.com.ua/>
23. Веб-сайт «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42464315/
24. Веб-сайт «Опендатабот». URL: <https://opendatabot.ua/c/42464315>
25. Попело О. П. Організаційно-економічний механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємств промисловості. *Economic Synergy*. 2024. № 1. С. 8–19.
26. Адаменко М. В., Кашубіна Ю. Б. Організаційно-економічний механізм фінансування інноваційного потенціалу персоналу підприємства. *Проблеми економіки*. 2020. № 4 (46). С. 119–125.
27. Романенко І.В. Управління ризиками в підприємницькій діяльності: новітні методики. *Фінансові ринки та інвестиції*, 2023 р., №2(14), с. 120-135.
28. Гончарова Т.М. Використання цифрових технологій у фінансовому менеджменті. *Цифрова економіка та бізнес*, 2024 р., №1(28), с. 47-61.
29. Волощук Ю. О., Волощук В. Р., Савчук О. В., Федорук У. В. Удосконалення організаційно-економічного механізму менеджменту інноваційного розвитку агропромислових підприємств. *Інноваційна економіка*. 2021. № 7–8. С. 89–95.
30. Козловський П.О. Логістичні стратегії для підприємств: сучасні тренди та рішення. *Логістичні системи та їх ефективність*, 2023 р., №2(16), с. 75-89.
31. Єфремова Н. Організаційно-економічний механізм управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 2(81). С. 115–122.

32. Федірець О. В. Сутність та принципи формування організаційно- економічного механізму розвитку підприємств вип. в продовольчої сфери. Економіка та суспільство. 2021. Вип.. 28.