

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту і права**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Т.в.о. завідувача кафедри,  
к.е.н., доцент**

\_\_\_\_\_ **Марія ДЕМИДОВА**  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2025 р.**

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ  
ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Бакалавр**

**Здобувач**

**Соф'я ДАВИДЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцент**

**Наталя ДУБРОВА**

**Дніпро – 2025**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**Факультет:** Менеджменту і маркетингу  
**Кафедра:** Менеджменту і права  
**Освітньо-професійна програма:** «Менеджмент»  
**Спеціальність:** 073 «Менеджмент»  
**Ступінь вищої освіти:** Бакалавр

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри менеджменту і  
права, д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## ***ЗАВДАННЯ***

**на підготовку кваліфікаційної роботи**

### **ДАВИДЕНКО СОФ'І МИКОЛАЇВНІ**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення процесу управління інноваціями на підприємстві»

**Науковий керівник:** Дуброва Наталя Петрівна, к.е.н., доцент  
затверджені наказом по ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р. № \_\_\_\_\_

**2. Термін подання здобувачем роботи:** « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**3. Вихідні дані до роботи:** публічна інформація товариства з обмеженою відповідальністю «ЮОНА ГРУП», дані фінансового звітності, науково-методична література з теми дослідження

**4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)**

1. Теоретичні основи управління інноваціями на підприємстві
  2. Оцінка системи управління інноваціями на підприємстві
  3. Шляхи удосконалення управління інноваційним процесом
- Висновки та пропозиції

**5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**

1. Визначення сутності інновацій різними вченими
2. Класифікація інновацій та їх коротка характеристика за основними критеріями
3. Складові ефективного управління інноваціями
4. SNW-аналіз ТОВ «ЮОНА ГРУП»
5. Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «ЮОНА ГРУП»
6. Значення інтегрального показника інноваційної діяльності
7. Оцінка інтелектуального компонента в інноваційній діяльності
8. Оцінка фінансового компоненту в інноваційній діяльності
9. Напрями удосконалення процесів стратегічного планування інновацій
10. Розрахунок ефективності управління інноваційною діяльністю
11. Динаміка ефективності вдосконалення управління інноваціями на підприємстві
12. Дорожня карта для стратегічної сесії керівництва

**6. Консультанти розділів роботи**

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2024 року	<i>виконано</i>
3.	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в фермерських підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2024 року	<i>виконано</i>
4.	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2024 року – лютий 2025 року	<i>виконано</i>
5.	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	<i>виконано</i>
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2025 року	<i>виконано</i>
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2025 року	<i>виконано</i>
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ Соф'я ДАВИДЕНКО  
(підпис)

Науковий керівник роботи \_\_\_\_\_ Наталя ДУБРОВА

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність та значення інноваційної діяльності підприємства	7
1.2. Класифікація інновацій та їх характеристика	13
1.3. Поняття та основи управління інноваціями	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	25
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЮОНА ГРУП»	25
2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «ЮОНА ГРУП»	31
2.3. Аналіз інноваційної активності підприємства	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ	44
3.1. Напрями оптимізації управління інноваціями	44
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної стратегії	53
3.3. Застосування інструментів управління інноваціями на підприємстві	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66

## Вступ

У сучасних умовах стрімкого технологічного розвитку та високої конкуренції на внутрішньому й світовому ринках ефективність управління інноваціями перетворюється на ключовий чинник стійкого зростання підприємств. Саме тому актуальність теми «Удосконалення процесу управління інноваціями на підприємстві» визначається необхідністю швидкої адаптації компанії до динамічних ринкових змін, підвищення її конкурентоспроможності та створення довгострокових передумов для зростання доданої вартості. Водночас підприємства, що вчасно впроваджують цілісну систему інноваційного менеджменту, демонструють вищі показники продуктивності та здатність до масштабування, що підтверджує практичну значимість обраного напрямку дослідження.

Метою дослідження є розроблення науково обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення процесу управління інноваціями на ТОВ «ЮОНА ГРУП» з урахуванням специфіки його організаційної структури та ринкового позиціонування. Для досягнення поставленої мети передбачено виконання таких завдань:

- загальнити теоретичні засади управління інноваціями на підприємствах; проаналізувати чинну систему інноваційного менеджменту в компанії та виявити її слабкі й сильні сторони;
- оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на інноваційну діяльність; розробити пропозиції щодо оптимізації організаційно-економічного механізму управління інноваційними процесами;
- визначити очікувані економічні та соціальні ефекти від упровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає господарська діяльність ТОВ «ЮОНА ГРУП» у сфері реалізації інноваційних проектів. Предметом дослідження є сукупність організаційно-економічних відносин, методів та інструментів, що забезпечують ефективність процесу управління інноваціями на підприємстві.

Методологічну основу роботи складають діалектичний і системний підходи, що дозволяють комплексно розглядати інноваційний процес. У дослідженні застосовано методи аналізу і синтезу, структурно-логічного зіставлення, статистичного групування, фінансово-економічного аналізу, SWOT-аналізу, експертного опитування та економіко-математичного моделювання для оцінювання впливу запропонованих змін.

Інформаційна база дослідження включає внутрішню звітність та стратегічні плани ТОВ «ЮОНА ГРУП», фінансові й операційні показники за 2021–2024 рр., нормативно-правові акти України, статистичні дані Державної служби статистики, аналітичні огляди профільних консалтингових компаній, а також наукові публікації вітчизняних та зарубіжних авторів з проблематики інноваційного менеджменту.

Практичне значення роботи полягає в можливості безпосередньої імплементації розроблених рекомендацій у діяльність ТОВ «ЮОНА ГРУП», що дозволить підвищити ефективність відбору і комерціалізації перспективних інновацій, скоротити цикл розроблення нових продуктів, оптимізувати витрати на R&D та покращити фінансові результати підприємства. Крім того, сформовані висновки та підходи можуть бути адаптовані іншими суб'єктами господарювання, які прагнуть вибудувати сучасну систему управління інноваційними процесами й підсилити свою конкурентну позицію на ринку.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Сутність та значення інноваційної діяльності підприємства**

Інноваційна діяльність підприємства є одним з головних чинників його конкурентоспроможності, адаптації до змін ринкового середовища та забезпечення сталого розвитку. В умовах глобалізації економічних процесів саме інновації дозволяють підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, а й виходити на нові сегменти та забезпечувати приріст доданої вартості [1]. Сутність інноваційної діяльності полягає у створенні, освоєнні та впровадженні нових або удосконалених продуктів, технологій, управлінських рішень і бізнес-моделей. Ці зміни повинні нести новизну та бути спрямованими на досягнення комерційного або соціального ефекту [2].

На практиці інноваційна діяльність охоплює широке коло завдань: від науково-дослідних робіт до впровадження нових технологічних процесів, організаційних структур і методів управління. Ефективність таких процесів залежить від цілеспрямованого використання ресурсів, наявності стратегічного бачення, рівня кваліфікації персоналу та загальної культури інновацій. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році інноваційну активність виявили 17,2% промислових підприємств, що на 3,7% більше, ніж у 2020 році. Це свідчить про поступову зміну вектору економічного розвитку країни у бік знаннєво-інноваційної моделі [3].

Значення інноваційної діяльності для підприємства важко переоцінити. Вона створює передумови для зростання продуктивності, зменшення виробничих витрат, підвищення якості продукції, зростання рівня задоволеності споживачів. Крім того, інновації дозволяють підприємствам швидше реагувати на виклики зовнішнього середовища, такі як поява нових конкурентів, зміна споживчих уподобань або технологічні прориви в галузі [4]. Успішні приклади таких трансформацій демонструють світові

корпорації, які інвестують значні кошти в дослідження і розробки, що у довгостроковій перспективі забезпечує їм лідерство на ринку.

Таблиця 1.1

## Визначення сутності інновацій різними вченими

Автор (вчений)	Сутність інноваційної діяльності	Значення інноваційної діяльності
Й. Шумпетер	Інновації — це нові комбінації факторів виробництва, які включають нові продукти, процеси, ринки, джерела сировини або структури управління.	Є рушієм економічного розвитку, оскільки створює динаміку "творчого руйнування" традиційних форм господарювання.
П. Друкер	Інновація — це інструмент підприємництва, який перетворює зміни на нові можливості.	Забезпечує зростання продуктивності, створення цінності та конкурентоспроможності підприємства.
Б. Санто	Інновація — це соціально-економічний процес, що передбачає створення, розповсюдження та використання нововведень.	Визначає темпи науково-технічного прогресу та сприяє структурній перебудові економіки.
М. Портер	Інновації — ключ до формування конкурентних переваг підприємства на ринку.	Підвищують ефективність, сприяють лідерству в галузі та забезпечують довгострокову стійкість бізнесу.
Г. Мендельсон	Інноваційна діяльність — це безперервний процес створення і впровадження нових ідей у практичну діяльність.	Дає змогу підприємству адаптуватися до змін середовища та підвищити економічну результативність.
О. Амосов	Інноваційна діяльність — сукупність дій, спрямованих на оновлення продукції, процесів або організаційних форм.	Є основою для модернізації підприємства та його адаптації до вимог ринку.
В.М. Геєць	Інновації — це головний фактор переходу до економіки знань.	Сприяють зростанню наукоємності виробництва та підвищенню доданої вартості.
Л. Фатхутдінов	Інноваційна діяльність — це процес використання науково-технічних досягнень у нових товарах або технологіях.	Стимулює підвищення конкурентоздатності підприємства та національної економіки.

Інновації також відіграють важливу роль у підвищенні соціальної відповідальності підприємства. Вони сприяють скороченню шкідливих викидів, енергоощадності, розробці екологічно безпечних продуктів. Це,

своєю чергою, формує позитивний імідж компанії, підвищує її привабливість для інвесторів і споживачів. Більше того, наявність інноваційної складової в діяльності підприємства стає одним із критеріїв його фінансової стабільності та стійкості до економічних криз [5].

Таким чином, інноваційна діяльність є не просто елементом оновлення продукції чи технологій, а фундаментальним напрямом розвитку підприємства. Її реалізація потребує комплексного підходу, що включає формування інноваційної стратегії, розвиток людського капіталу, удосконалення внутрішніх процесів та співпрацю з зовнішніми партнерами. Тільки за таких умов підприємство може забезпечити стійке зростання, конкурентоспроможність і відповідність сучасним викликам економіки знань [6].

Інноваційна діяльність як цілісний процес вимагає наявності інфраструктури, що підтримує інноваційне середовище підприємства. До такої інфраструктури належать науково-дослідні підрозділи, венчурні фонди, технологічні парки, бізнес-інкубатори, консалтингові фірми, а також освітні й наукові установи, з якими підприємство підтримує співпрацю [7]. Завдяки такій взаємодії підприємство може значно знизити ризики, пов'язані з інноваційною діяльністю, прискорити цикл розробки й виведення продукту на ринок, а також залучити зовнішнє фінансування. У багатьох випадках саме партнерство з університетами або науковими центрами дає змогу забезпечити доступ до прикладних досліджень, які можуть бути адаптовані до практичних умов бізнесу [8].

Крім інституційної інфраструктури, важливу роль у забезпеченні ефективності інновацій відіграє кадровий потенціал підприємства. Без висококваліфікованого персоналу навіть найбільш інвестиційно забезпечені проекти можуть зазнати невдачі. Працівники, здатні мислити креативно, генерувати ідеї, брати участь у командній роботі, володіють цифровими навичками — стають ключовим ресурсом підприємства у процесі реалізації інноваційної діяльності [9]. Більше того, системи внутрішнього навчання,

підвищення кваліфікації, обміну знаннями є важливими елементами створення інноваційної культури в організації. Таку культуру доцільно розглядати як сукупність цінностей, норм і правил, що стимулюють співробітників до постійного вдосконалення й участі у нововведеннях.

Інноваційна культура формує в компанії певне мислення: готовність до ризику, гнучкість, здатність вчитися на помилках і сприймати зміни не як загрозу, а як можливість. У підприємствах із низьким рівнем інноваційної культури спостерігається пасивність персоналу, опір нововведенням, відсутність ініціативності. Натомість в організаціях, де створено відповідне середовище, інновації сприймаються як органічна частина процесу розвитку, а зміни — як постійний стан, до якого компанія пристосовується завдяки своїм внутрішнім ресурсам [10]. В умовах швидкоплинного технологічного розвитку це є не лише перевагою, а й вимогою для ефективного функціонування.

Варто також зазначити, що інновації можуть бути як реакцією на зовнішній тиск, так і результатом внутрішньої ініціативи. У першому випадку підприємство змушене впроваджувати зміни через загострення конкуренції, зростання витрат або зміну регуляторного середовища. У другому — інновації є проявом стратегічної ініціативи, коли підприємство активно формує майбутнє, орієнтуючись на прогнозування потреб ринку, поведінки споживача або технологічних проривів [11]. У сучасних умовах перевагу мають саме проактивні інновації, які формують нові правила гри на ринку, а не лише пристосовуються до вже існуючих.

Ключовим викликом для українських підприємств у сфері інновацій є обмежений доступ до фінансових ресурсів. За статистикою, лише 15–20% підприємств мають змогу фінансувати інноваційні проєкти за рахунок власних коштів. Решта потребує залучення зовнішніх джерел, таких як державні програми, банківські кредити, міжнародні гранти або інвестиції приватних фондів [12]. На жаль, механізми державної підтримки інновацій в Україні залишаються фрагментарними, що ускладнює розвиток повноцінної

національної інноваційної екосистеми. Це, у свою чергу, стримує не лише окремі підприємства, а й загальний темп модернізації економіки.

Успішна реалізація інноваційної діяльності вимагає не лише наявності окремих елементів — ресурсів, ідей, стратегії, — але й їх узгодженості між собою. Підприємство повинно створити єдину систему управління інноваціями, яка включає стратегічне планування, інституційну координацію, моніторинг ефективності впроваджених рішень та їх комерціалізацію. Така система дає змогу інтегрувати інноваційні процеси у загальну бізнес-модель компанії, не витісняючи традиційні елементи, а доповнюючи їх [13]. Поступове накопичення інноваційного досвіду, створення внутрішніх стандартів впровадження новачій, формування відкритого інноваційного середовища — усе це забезпечує стійкий ефект від впровадження інновацій.

Інноваційна діяльність має не лише економічний, а й соціальний вимір. Вона стимулює розвиток людського капіталу, відкриває нові можливості для зайнятості, сприяє підвищенню рівня добробуту населення. Запровадження інновацій часто супроводжується створенням нових професій, появою нових вимог до знань і навичок, що формує нові освітні запити та сприяє розвитку системи безперервного навчання. Таким чином, інновації змінюють не лише структуру економіки, а й суспільну структуру загалом, сприяючи її оновленню. Вони спрямовані на створення майбутнього, а не лише на оптимізацію існуючого стану речей.

Слід також враховувати, що інновації не є гарантовано прибутковими — вони завжди пов'язані з певною часткою ризику. Можливі як технічні, так і економічні невдачі, пов'язані з недостатнім попитом, неефективним управлінням, невдалим таймінгом або помилками в реалізації. Тому інноваційна діяльність потребує якісного управління ризиками, в тому числі через прогнозування, моделювання сценаріїв, застосування інструментів венчурного фінансування. Особливо це актуально в умовах української економіки, де зовнішні ризики відіграють помітну роль у прийнятті

інвестиційних рішень підприємствами. Проте, попри наявність ризиків, саме інновації здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу.

З позиції стратегічного управління, інноваційна діяльність має бути інтегрована у всі функціональні підсистеми підприємства — маркетинг, виробництво, фінанси, персонал, логістику. Це дозволяє створити цілісний механізм адаптації до змін і формувати нову якість управлінських рішень. Наприклад, інноваційні підходи до логістики (впровадження RFID, автоматизованих складських систем) дозволяють значно скоротити втрати та оптимізувати час доставки, що безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів. Водночас інновації у фінансовому управлінні — як-от впровадження fintech-рішень чи систем аналітики великих даних — дають змогу ефективніше планувати бюджети, управляти витратами та контролювати інвестиції. Тобто інноваційність — це не лише про «нові продукти», а про нову логіку функціонування підприємства.

Позитивний вплив інноваційної діяльності на загальні економічні показники підприємства підтверджується практикою. Підприємства, які постійно впроваджують інновації, як правило, демонструють вищі темпи приросту доходу, вищу продуктивність праці та більш ефективне використання основних фондів. У багатьох випадках нововведення дозволяють суттєво знизити витрати, поліпшити екологічні показники, вийти на нові ринки або розширити асортимент. Ці ефекти взаємодіють між собою, підсилюючи результат. За оцінками досліджень, інноваційно активні підприємства мають на 30–50% вищий рівень прибутковості порівняно з тими, що уникають інноваційної діяльності [14].

Інституційний контекст також відіграє важливу роль. Наявність сприятливого регуляторного поля, податкових стимулів, державного замовлення на інновації, інноваційної інфраструктури — усе це суттєво впливає на можливість і готовність підприємств до впровадження нововведень. В європейській практиці підтримка інновацій є пріоритетним напрямом економічної політики, що реалізується через спеціальні фонди,

гранти, пільгове оподаткування. Для України актуальним є удосконалення механізмів стимулювання інноваційної активності, зокрема шляхом доступу до недорогого фінансування та зменшення адміністративного тиску на інноваційні компанії [15].

## 1.2. Класифікація інновацій та їх характеристика

Інновації, як ключовий фактор економічного зростання та конкурентоспроможності підприємства, мають багатовимірну структуру, що зумовлює потребу в їх чіткій класифікації. Систематизація інновацій дозволяє підприємствам не лише краще зрозуміти потенціал кожного типу нововведення, але й ефективно інтегрувати його в управлінські процеси. Науковці та практики пропонують різні підходи до класифікації інновацій — за напрямом впливу, рівнем новизни, джерелом походження, рівнем охоплення тощо. Таке розмаїття зумовлене динамічністю самого поняття інновації, яке постійно оновлюється у відповідь на виклики цифрової трансформації, екологічної модернізації та ринкових змін.

Найбільш поширеним критерієм класифікації є поділ на продуктні, процесні, організаційні та маркетингові інновації. Продуктні інновації стосуються розробки або вдосконалення товару чи послуги, що має нові властивості або функції. Такі інновації дозволяють підприємствам не лише поліпшити якість і привабливість своєї продукції, але й формувати нові потреби на ринку. Процесні інновації охоплюють технологічні зміни у виробництві, логістиці або обслуговуванні, що спрямовані на зменшення витрат, підвищення продуктивності та енергоефективності. Організаційні інновації пов'язані з новими методами управління персоналом, внутрішньої комунікації, структурними змінами чи децентралізацією прийняття рішень.

Маркетингові інновації охоплюють зміни у методах просування, ціноутворенні, дизайні продукції, каналах збуту та підходах до взаємодії з клієнтами. Вони особливо актуальні в умовах цифровізації, де компанії

змушені адаптуватися до нових інструментів комунікації та очікувань споживачів. Комбінування різних типів інновацій дозволяє досягти синергічного ефекту: впровадження нового продукту супроводжується оновленими бізнес-процесами та маркетинговими підходами, що забезпечує максимальний результат.

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій та їх коротка характеристика за основними критеріями

Критерій класифікації	Вид інновації	Характеристика
За сферою впровадження	Продуктова інновація	Створення або вдосконалення товару чи послуги, які мають нові споживчі властивості.
	Процесна інновація	Удосконалення технологічного процесу виробництва або способу надання послуг.
	Маркетингова інновація	Застосування нових методів просування, ціноутворення або дистрибуції продукції.
	Організаційна інновація	Впровадження нових управлінських практик, моделей співпраці, структур або бізнес-процесів.
За ступенем новизни	Радикальна інновація	Принципово новий продукт або технологія, що створює новий ринок або руйнує існуючі.
	Поліпшуюча (інкрементальна) інновація	Часткові вдосконалення існуючих продуктів чи процесів без кардинальних змін.
За джерелом виникнення	Внутрішня інновація	Розроблена власними силами підприємства, через власний R&D.
	Зовнішня інновація	Придбана або запозичена ззовні: через ліцензії, партнерство або придбання технологій.
За рівнем охоплення	Локальна інновація	Впроваджується в межах одного підрозділу або окремого процесу.
	Системна інновація	Комплексне нововведення, що змінює всю систему діяльності підприємства.
За терміном реалізації	Короткострокова інновація	Швидке впровадження з миттєвим або близьким економічним ефектом.
	Довгострокова інновація	Потребує тривалого періоду розробки, реалізується у стратегічній перспективі.
За рівнем ефекту	Технологічна інновація	Спрямована на підвищення ефективності виробництва або

		зниження витрат.
--	--	------------------

Окрему увагу заслуговує класифікація інновацій за рівнем новизни — радикальні та інкрементальні. Радикальні інновації, або проривні, кардинально змінюють ринок, створюють нові галузі або повністю витісняють старі технології. Вони мають високий потенціал прибутку, але й супроводжуються великими ризиками. Інкрементальні інновації, навпаки, характеризуються поступовими покращеннями вже наявних рішень. Саме вони є основою більшості стратегій сталого розвитку підприємств, оскільки дозволяють підтримувати актуальність продукту або процесу без необхідності великих інвестицій і радикальних змін [16].

Також важливо класифікувати інновації за джерелом виникнення. Внутрішні інновації базуються на власному потенціалі підприємства: його науково-дослідних підрозділах, кадровому складі, управлінській структурі. Зовнішні ж надходять із зовнішнього середовища — шляхом придбання технологій, ліцензій, партнерств, відкритих інновацій. Комбіновані моделі, що поєднують внутрішні та зовнішні джерела, нині стають найпоширенішими, адже дозволяють скоротити час розробки та зменшити витрати, не втрачаючи при цьому контролю над основними процесами. В умовах відкритої економіки саме здатність до інтеграції знань і рішень з різних джерел є критично важливою для довгострокового інноваційного розвитку підприємства [17].

Іншим поширеним критерієм класифікації є рівень охоплення інноваціями структури підприємства: локальні, функціональні, системні. Локальні інновації обмежуються одним підрозділом або технологічною ланкою, наприклад, модернізація лише складського обліку. Функціональні інновації охоплюють декілька взаємопов'язаних підсистем, як-от одночасне вдосконалення виробництва й логістики. Системні ж передбачають комплексну трансформацію підприємства, коли оновлюється не лише технологія чи продукт, а й управління, культура, взаємодія з клієнтами. Саме

системні інновації дають змогу формувати довготривалі конкурентні переваги, адже впливають на всю архітектуру бізнесу.

Значна увага у класифікації також приділяється часовому аспекту — розподілу інновацій на стратегічні, тактичні та оперативні. Стратегічні інновації впливають на майбутнє підприємства, задають вектор розвитку на багато років наперед, передбачають формування нових ринків, брендів або бізнес-моделей. Тактичні — більш короткострокові, пов'язані з адаптацією до зміни конкурентного середовища, запровадженням нових продуктів чи оновленням лінійки. Оперативні інновації мають практичний характер і реалізуються протягом короткого циклу: вдосконалення звітності, оптимізація форм зворотного зв'язку з клієнтами або зміна компонування виробничого цеху. Знання цього поділу важливе для ефективного ресурсного планування.

Особливу категорію складають соціальні інновації — ті, що спрямовані на поліпшення якості життя, зміну моделей споживання, організації праці та взаємодії. Соціальні інновації можуть бути як результатом державних або неприбуткових ініціатив, так і комерційного бізнесу. Наприклад, впровадження дистанційної роботи, інклюзивного дизайну або екологічного пакування — усе це форми соціальних інновацій. Підприємства, які поєднують економічну та соціальну ефективність, здатні не лише задовольняти споживача, а й формувати лояльність, репутацію та довіру [18]. У XXI столітті соціальні інновації дедалі частіше інтегруються у стратегії відповідального бізнесу.

Необхідно також враховувати територіальний рівень інновацій — локальні, регіональні, національні та глобальні. Локальні інновації формуються в межах одного підприємства або громади і, як правило, обмежені географічно. Регіональні — охоплюють кластер компаній, інституцій або партнерських мереж, розташованих у певному просторі, що дозволяє обмінюватися ресурсами, кадрами, інфраструктурою. Національні — це інновації, які впливають на цілу економіку або визначають

загальнодержавні технологічні тренди. А глобальні інновації створюються транснаціональними корпораціями або глобальними альянсами й змінюють правила гри в окремих секторах економіки. Українські компанії все частіше намагаються інтегруватися в міжнародні інноваційні екосистеми, аби підвищити конкурентоспроможність і доступ до новітніх технологій [19].

Окремо виділяють класифікацію інновацій за напрямом впливу на вартість: інновації зростання, інновації ефективності та інновації стійкості. Перші орієнтовані на створення доданої вартості — виведення на ринок нового продукту, освоєння нових ніш, підвищення продажів. Другі — на оптимізацію витрат, скорочення використання ресурсів, підвищення продуктивності. Треті — на забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу: розвиток персоналу, екологічність, цифрову безпеку, етичне лідерство. Такий поділ дозволяє підпорядкувати інновації конкретним цілям, гармонізувати їх із загальною стратегією підприємства [20].

Ще одним важливим критерієм є рівень залучення споживача до інноваційного процесу. Виділяють традиційні інновації, створені всередині компанії без участі зовнішніх осіб, і так звані co-creation-інновації, що базуються на співпраці з клієнтами, користувачами, професійними спільнотами. У другому випадку підприємства отримують не лише зворотний зв'язок, а й нові ідеї, інсайти, прототипи, які потім адаптують до власних умов. Така модель дедалі частіше використовується в ІТ-сфері, дизайні, виробництві споживчих товарів, де емоційна складова продукту має важливе значення. Завдяки залученню користувачів до інноваційного процесу підприємства можуть точніше відповідати на потреби ринку.

Варто також згадати класифікацію інновацій за рівнем їх захищеності — патентовані та непатентовані. Патентовані інновації оформлені як об'єкти інтелектуальної власності та мають правовий захист, що дозволяє підприємству отримати монопольну ренту. Непатентовані ж реалізуються швидко, без юридичного оформлення, проте ризикують бути скопійованими конкурентами. У багатьох випадках підприємства свідомо відмовляються від

патентування, зважаючи на динамічність галузі, або обирають інші механізми захисту — наприклад, комерційну таємницю. Вибір механізму захисту залежить від галузі, тривалості життєвого циклу продукту та ресурсів компанії [21].

У контексті цифрової трансформації особливої уваги заслуговують цифрові інновації — впровадження програмного забезпечення, платформ, big data, IoT, хмарних технологій, штучного інтелекту. Ці інновації впливають не лише на процеси, а й на бізнес-модель підприємства, формуючи нові формати взаємодії з клієнтами, канали монетизації, системи управління. Наприклад, впровадження ERP-систем або аналітичних панелей на основі BI дозволяє підприємствам ухвалювати рішення швидше та на основі точних даних. У 2023 році понад 60% середніх і великих українських підприємств використовували хоча б одну цифрову інновацію у своїй діяльності, що свідчить про зміну парадигми традиційного менеджменту [22].

Також заслуговує уваги класифікація інновацій за життєвим циклом: інновації на етапі зародження, розвитку, зрілості, спаду. На ранніх етапах вони мають форму ідей, гіпотез, концепцій, часто потребують досліджень і тестувань. У період розвитку з'являються прототипи, запускаються пілотні проєкти, формується ринок. На зрілому етапі інновація стає стандартом у галузі, конкуренція зростає, маржинальність знижується. Нарешті, на стадії спаду відбувається витіснення новим рішенням або повна відмова від продукту. Це дозволяє підприємствам своєчасно оновлювати інноваційний портфель і не втрачати конкурентні позиції [23].

Зрештою, класифікація інновацій не є формальним інструментом, а виступає основою для стратегічного управління. Вона дозволяє підприємству структурувати інноваційний процес, визначати пріоритети, балансувати ризики та очікувані результати, адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін. Без чіткого розуміння природи та видів інновацій складно сформулювати цілісну інноваційну політику, інтегрувати її в загальну бізнес-стратегію й досягти сталого результату. Тому грамотна класифікація є не лише

академічною категорією, а й практичним інструментом керівника, який прагне до розвитку підприємства через інновації.

### 1.3. Поняття та основи управління інноваціями

Управління інноваціями є цілісною системою дій, спрямованих на створення, впровадження та контроль ефективного використання нововведень у діяльності підприємства. Його сутність полягає в організації й координації всіх етапів інноваційного процесу — від формування ідеї до її комерціалізації. Це не лише технічний чи фінансовий процес, а передусім управлінська діяльність, яка передбачає прийняття стратегічних рішень, аналіз ринкових можливостей, організацію роботи команд і створення сприятливого середовища для розвитку. Ефективне управління інноваціями вимагає високого рівня інтеграції між підрозділами підприємства, а також адаптивності до зовнішніх змін.

Ключовими принципами управління інноваціями є системність, гнучкість, стратегічна орієнтація, науковий підхід та багатofакторний аналіз. Системність означає, що інновації не можуть розглядатися як ізольовані акти змін, а мають бути частиною загальної стратегії розвитку. Гнучкість вимагає готовності до перегляду рішень, адаптації до ринкових зрушень і внутрішніх змін. Стратегічна орієнтація вказує на необхідність підпорядкування інновацій довгостроковим цілям підприємства. Без урахування цих принципів інноваційна діяльність ризикує перетворитися на хаотичний процес, що споживає ресурси, але не дає цінності.

Однією з головних відмінностей інноваційного управління є невизначеність результату. На відміну від класичного управління виробництвом або фінансами, у випадку інновацій важко прогнозувати точну віддачу від нововведення. Тому процес управління включає моделювання альтернатив, тестування, експериментування, аналіз помилок. Необхідність працювати в умовах ризику й невизначеності вимагає від керівників нових компетенцій — аналітичного мислення, здатності швидко навчатися,

відкритості до зворотного зв'язку. Водночас саме ці умови створюють передумови для появи проривних рішень, які здатні суттєво змінити позицію підприємства на ринку.

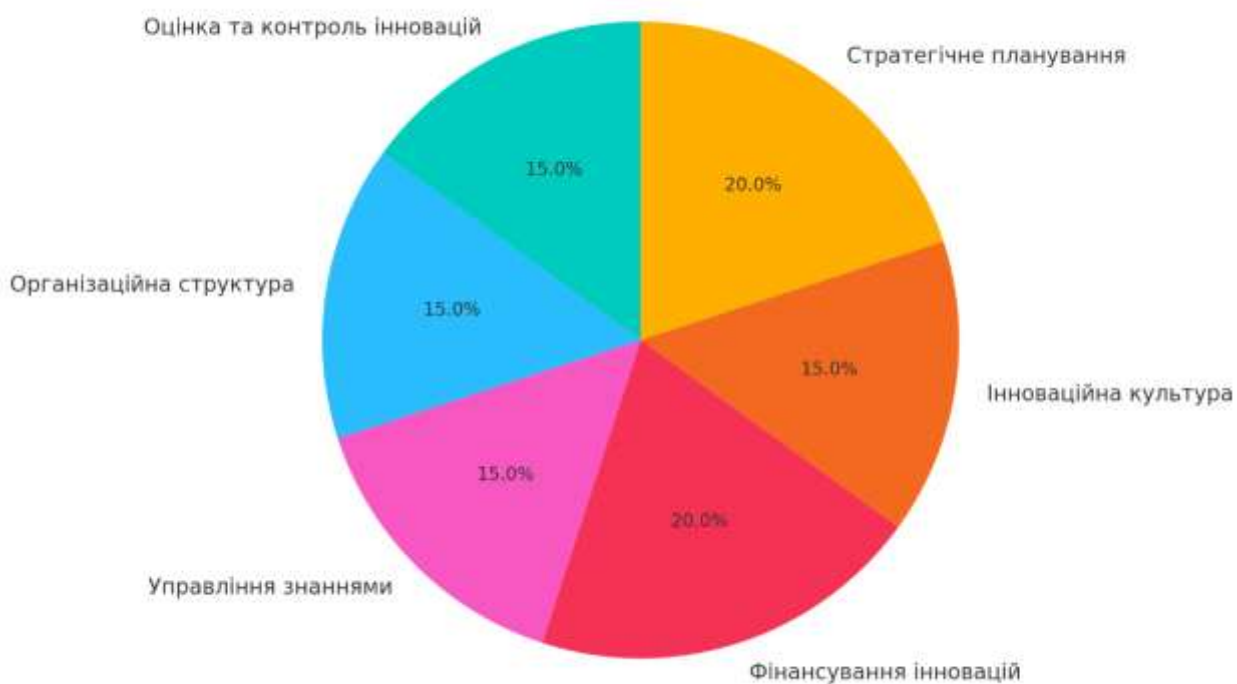


Рис. 1.1. Складові ефективного управління інноваціями

Управління інноваціями охоплює декілька рівнів: стратегічний, тактичний і операційний. На стратегічному рівні визначаються пріоритетні напрями інноваційного розвитку, обсяг і джерела інвестицій, оцінюється потенціал підприємства, його конкурентні переваги та слабкі місця. Тут же ухвалюються рішення щодо зовнішньої співпраці, входження в нові ринки або розвиток нових продуктів. Тактичний рівень пов'язаний із розробкою конкретних програм, календарних планів, формуванням інноваційних команд. Операційний рівень забезпечує практичну реалізацію окремих інноваційних проєктів, контроль за їх виконанням, оцінку проміжних результатів, аналіз ефективності витрачених ресурсів.

Особливу увагу в сучасному управлінні інноваціями приділяють так званому «інноваційному циклу», який включає послідовність етапів: генерування ідеї, відбір, розробка, тестування, впровадження, комерціалізація, моніторинг. Кожен етап вимагає специфічних інструментів, компетенцій та управлінських рішень. Наприклад, на стадії генерації ідей ефективними є методи колективної творчості, краудсорсинг або сканування зовнішнього середовища. Під час розробки — важливими є прототипування, експериментальні розрахунки, залучення профільних спеціалістів. На етапі впровадження — важливими є зміна бізнес-процесів, навчання персоналу, внутрішній маркетинг. І лише на завершальному етапі відбувається оцінка комерційної ефективності й масштабування.

Важливою складовою управління інноваціями є побудова відповідної організаційної структури. Вона має забезпечувати ефективну координацію між підрозділами, прозорість комунікацій, швидкість прийняття рішень та мотивацію персоналу до участі в інноваційних проєктах. Існують різні підходи до побудови таких структур: створення окремих інноваційних відділів, впровадження тимчасових проєктних груп, формування внутрішніх інкубаторів або платформ відкритих інновацій. Вибір моделі залежить від розміру підприємства, сфери його діяльності та масштабів інноваційної активності. Найефективнішими вважаються ті підходи, які дозволяють зберегти гнучкість і водночас гарантують керованість процесів.

Окреме місце в інноваційному управлінні посідає питання мотивації персоналу. Працівники повинні бути зацікавленими у генерації нових ідей, їх втіленні та просуванні. Для цього застосовуються як матеріальні (премії, бонуси, частка в прибутку), так і нематеріальні стимули — визнання, можливість реалізації творчого потенціалу, просування по службі. Важливо створити атмосферу, де ініціатива не буде придушена бюрократією або страхом помилитися. Практика доводить, що саме внутрішня мотивація працівників часто стає ключовим фактором успішності інноваційних

процесів, особливо в умовах обмежених ресурсів або нестабільного зовнішнього середовища [25].

Крім того, ефективне управління інноваціями передбачає постійний моніторинг і контроль за реалізацією інноваційних проєктів. Необхідно відстежувати виконання планів, виявляти відхилення, оперативно реагувати на зміни, здійснювати коригувальні дії. Системи моніторингу можуть бути як внутрішніми (через звітність, наради, інтерв'ю), так і зовнішніми — шляхом аналізу ринку, поведінки конкурентів, думки клієнтів. Успішні компанії часто використовують дашборди, KPI-системи та візуалізовані аналітичні панелі, які дозволяють оперативно приймати управлінські рішення. Таким чином, моніторинг виступає не лише інструментом контролю, а й засобом управлінської підтримки.

Управління інноваціями тісно пов'язане з плануванням і бюджетуванням. Керівництво підприємства має чітко уявляти обсяги необхідних інвестицій, можливі строки реалізації, потенційні ризики та очікувані результати. Бюджети інноваційних проєктів мають бути достатніми, але водночас обґрунтованими, що вимагає ретельного планування на всіх етапах. У практиці підприємств використовуються як класичні підходи до бюджетування (лінійне, програмно-цільове), так і гнучкі методи (agile-бюджетування, сценарне планування). Усе це дозволяє підприємству зменшити ймовірність перевитрат, своєчасно перерозподіляти ресурси та зосереджуватися на найбільш перспективних напрямках.

Не менш важливим є управління знаннями в інноваційному процесі. Створення нових продуктів і технологій неможливе без ефективної організації обміну знаннями всередині підприємства. Необхідно забезпечити збереження накопиченого досвіду, передання найкращих практик, фіксацію помилок і вивчених уроків. Для цього застосовуються внутрішні бази знань, навчальні модулі, обов'язкове завершення проєктів із постпроєктним аналізом. Управління знаннями сприяє не лише ефективності поточних

інновацій, а й закладає основу для наступних хвиль інноваційної активності, формуючи стратегічну пам'ять підприємства.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між інноваційною діяльністю та загальною бізнес-стратегією підприємства. Інновації не повинні існувати як автономне явище — вони мають бути інтегровані в стратегічну модель розвитку компанії. Це означає, що на всіх етапах формування стратегії — від аналізу зовнішнього середовища до розробки тактичних дій — мають враховуватися можливості, обмеження та цілі інноваційної діяльності. Таке поєднання дозволяє уникати дублювання зусиль, забезпечити єдність пріоритетів і ефективніше розподіляти ресурси між різними напрямками розвитку.

У сучасному середовищі інноваційне управління має враховувати і глобальні виклики: діджиталізацію, зміну структури попиту, екологічні обмеження, нестабільність фінансових ринків. Це вимагає від підприємств високої адаптивності, здатності до швидкого реагування і проактивної поведінки. Сталі моделі планування вже не відповідають динаміці змін — натомість використовуються гнучкі підходи, такі як управління інноваціями в умовах невизначеності, теорія ефективного експериментування, lean-інновації. У таких умовах особливо важливою стає функція керівника як фасилітатора процесу: його завдання не контролювати, а сприяти — знімати бар'єри, організовувати обмін знаннями, забезпечувати доступ до ресурсів.

Управління інноваціями вимагає глибокого розуміння як внутрішніх процесів, так і зовнішнього ринкового середовища. Підприємство, що бажає бути інноваційним, повинно постійно моніторити нові тренди, аналізувати дії конкурентів, вивчати зміну запитів споживачів. Це дозволяє формувати портфель інновацій, який містить як швидкоореалізовані ініціативи, так і довгострокові проекти з високим потенціалом. Такий підхід дозволяє збалансувати ризики і досягати результатів як у коротко-, так і у довгостроковій перспективі [26].

Важливо також наголосити, що успішне управління інноваціями можливе лише за умов відкритості організації до змін. Це передбачає готовність відмовитися від усталених підходів, делегувати відповідальність, підтримувати ініціативність і не карати за помилки, якщо вони стали частиною навчання. Інноваційне підприємство — це не лише набір технологій, а певна управлінська культура, де кожен працівник має змогу реалізувати потенціал. Саме тому багато успішних компаній концентруються не стільки на окремих інноваціях, скільки на побудові системи, в якій інновації виникають природно — як відповідь на щоденні виклики.

Загалом, управління інноваціями — це багатогранний процес, що охоплює стратегічне планування, організацію, мотивацію, моніторинг і постійне вдосконалення. Його ефективність залежить від здатності поєднувати творчість із аналітикою, стратегічне бачення з тактичними діями, автономність команд із координацією ресурсів. Саме такий підхід дозволяє трансформувати інновації з одиничних зусиль у стабільну модель зростання, здатну забезпечити підприємству успіх в умовах мінливого світу.

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮОНА ГРУП» зареєстровано 24.12.2007 р. Юридична адреса ТОВ «ЮОНА ГРУП» зареєстрована в місті Дніпро, вул. Січових стрільців, будинок 10 а. Загальна кількість робітників на 01 січня 2025 року складає 28 чоловік. Відповідно до КВЕД основними напрямками діяльності підприємства є виробництво виробів з бетону для будівництва; виробництво цегли, черепиці та інших будівельних виробів з випаленої глини; оптова торгівля будівельними матеріалами; посередництво в торгівлі деревиною та будівельними матеріалами, а також: надання інших комерційних послуг та підбір та забезпечення персоналом. Керівник підприємства - Ніякий Віталій Вікторович.

На рис. 2.1 приведена структура управління ТОВ «ЮОНА ГРУП».



Рис. 2.1. Структура управління ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Дані табл. 2.1 відображають зміну ключових складових активів, пасивів та власного капіталу за аналізований період та дозволяє оцінити

фінансову стійкість, ефективність управління ресурсами та напрямки розвитку підприємства. Представлені у таблиці дані дають змогу виявити тенденції зростання або скорочення окремих статей балансу, що є важливим для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 2.1

## Динаміка показників агрегованого балансу ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2021 р. (%)
Актив балансу					
Необоротні активи	4969,8	5068,8	5587,56	5393,52	108,5
Запаси	2588,52	5025,24	18282	14706,12	568,1
Кошти, розрахунки та інші активи	-	43,56	142,56	64,68	-
Баланс	7558,32	13915,44	34902,12	28547,64	377,7
Пасив балансу					
Власний капітал	48,84	-4218,72	10179,84	1499,52	30,1 рази
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	274	-
Поточні зобов'язання	7509,48	18134,16	24722,28	26686,44	355,4
Баланс	7558,32	13915,44	34902,12	28547,64	377,7

Динаміка показників агрегованого балансу вказують на зростання необоротних активів на 8,5%, а запасів майже у шість разів в той же час спостерігається зростання валюти балансу практично в 4 рази за період 2021-2024 рр. навіть незважаючи на війну в Україні. Також зросли кошти, розрахунки та інші активи за період 2022-2024 рр. на 48,5% що є позитивною тенденцією і свідчить про наявність коштів на рахунках підприємства. За аналізованій період стрімко зріс обсяг власного капіталу підприємства майже в 31 рази, а довгострокові зобов'язання спостерігалися тільки 2024 році в обсязі 274000 грн. Поточні зобов'язання збільшилися в 4 рази, така тенденція свідчить про активну господарську діяльність підприємства яке навіть незважаючи на драматичні обставини намагається успішно функціонувати на ринку.

Важливими показниками діяльності підприємства є динаміка показників фінансових результатів його діяльності. Дані показники

показують наскільки результативним була діяльність підприємства, які прибуток воно отримало чи рентабельне дане підприємство чи ні.

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансових результатів діяльності ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
Чистий дохід від реалізації продукції	8458,56	27280,44	19797	11339
Валовий прибуток	3465	10322,4	9476,28	6011,28
Прибуток від операційної діяльності	-6459	14490,52	-227	6232,36
Чистий прибуток	-1598,76	15466	-6433	-4834,52

За даними таблиці 2.2 спостерігається зростання чистого доходу від реалізації продукції на 11339 тис.грн в тому числі валовий прибуток збільшився на 6011,28 тис. грн, що в свою чергу привело до збільшення прибутку від операційної діяльності на 6232,36 тис. грн.

Однак, саме за 2022 та 2024 роки даний показник мав від'ємне значення що говорить про збитковість діяльності підприємства, на що вказує і показник чистого прибутку, який також в 2022 та 2024 роках мав від'ємне значення, і тільки в 2023 році підприємство вийшло з прибутком у 15466 тис. грн., тоді як в інших роки підприємство отримувало збитки.

З метою дослідження внутрішнього середовища ТОВ «ЮОНА ГРУП» використаємо SNW-аналізу (табл. 2.3). SNW-аналіз використовують для аналізу факторів внутрішнього середовища підприємства і відображає характер позиції підприємства за наступними фактором: S - сильна позиція (strength position); N - нейтральна позиція (neutral position); W - слабка позиція (weakness position).

Таблиця 2.3

## SNW-аналіз ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції			Коментарі
	S – сильна	N – нейтральна	W – слабка	
2	3	4	5	6
Система планування		+		Система представлена спеціалістами планово-фінансового відділу
Стратегічні альянси			+	Альянси відсутні
Стратегія розвитку підприємства		+		Складаються плани подальшого розвитку максимум на 3 роки
НДДКР			+	Відділ НДДКР відсутній
Система навчання			+	Системи навчання відсутня
Система мотивації		+		Представлена в основному преміями
Плинність кадрів		+		Середня по галузі
Кваліфікація персоналу		+		Достатня для ефективної роботи, але не найкраща
Стан охорони праці		+		Відповідає законодавству
Чисельність персоналу	+			Усі позиції укомплектовані
Корпоративна культура			+	Відсутня
Система маркетингу		+		Системи немає. Маркетинг обмежується тільки рекламою та асортиментом.
Асортимент продукції, що випускається			+	Підприємство повністю закриває потреби клієнтів
Імідж організації			+	Імідж не вибудований
Цінова політика		+		Відмінна для виробленої якості, ціна середньоринкова
Обсяги продажів		+		Лідери на внутрішньому ринку, понад 70% продукції йде на експорт
Орієнтація на споживача		+		Намагаються догодити споживачеві
Територіальне розташування		+		Власна товаропровідна мережа розвинена слабо.
Виробничі площі		+		Достатньо для розширень у короткостроковій перспективі.
Обсяги виробництва		+		Лінії завантажені не повністю.
Якість продуктів і/ або послуг	+			Хороша, забезпечується сучасним обладнанням
Фінансова стійкість підприємства		+		Становище більш ніж стійке, підприємство прибуткове.
Заробітна плата		+		Середня по галузі
Терміни виконання замовлень		+		Можливі зриви термінів
Залежність від постачальників		+		Достатньо висока залежність, оскільки логістика поставок власної сировини на території країни порушена

Даний аналіз дає можливість побачити критичні точки для розвитку підприємства а саме проведений аналіз дав можливість побачити що на підприємстві дуже багато слабких позицій наприклад такі як стратегічний альянси або ж як дослідна та дослідна конструкторська діяльність які на підприємстві відсутні повністю. Критичними моментами є проблема асортименту продукції який випускається іміджу організації тому що насправді це одна із важливіших напрямів діяльності підприємства яке дає конкурентні переваги.

Разом з тим відповідно до таблиці 2.3 можна зазначити що підприємство має і сильні сторони а саме це якість продукції послуг це чисельність персоналу яке зберігається незважаючи на війну в Україні і також можна зазначити є нейтральні позиції які дає можливості росту для підприємства орієнтуючись на сильні сторони посилюючи слабкі.

Після проведення аналізу бачимо, що найкраще у підприємства розвинені кадрова та виробнича сторони. На середньому рівні розвитку перебувають практично всі аспекти діяльності підприємства. Потребує детального вивчення і детальної роботи щодо поліпшення управління кадрами, формування стратегії розвитку підприємства, оскільки це є найслабшими сторонами підприємства.

З метою більш детального аналізу використаємо SWOT аналіз - тобто аналіз підприємства (табл. 2.4). Військова агресія росії проти України призвела до підвищення попиту на продукцію яка випускає компанія наразі це стало практично продуктом першої необхідності.

Разом з тим робота над удосконаленням цієї продукції, впровадження інноваційних технологій дасть можливість забезпечити населення високоякісною продукцією з достатньо низькою собівартістю.

Таблиця 2.4

## Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «ЮОНА ГРУП»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нові можливості для бізнес-партнерств</li> <li>2. Збільшення потреб населення для відновлення</li> <li>3. Розширення асортименту послуг та ринку</li> </ol>	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Війна в Україні внаслідок широкомасштабного вторгнення</li> <li>2. Велика конкуренція</li> <li>3. Недоліки податкової системи</li> <li>4. Економічна нестабільність в країні</li> <li>5. Зниження рівня життя населення</li> <li>6. Політична нестабільність</li> <li>7. Зміни цінової політики на ринку</li> </ol>
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий рівень обслуговування</li> <li>2. Великий досвід на ринку</li> <li>3. Зростання попиту серед споживачів</li> <li>4. Використання передових технологій у транспортній галузі</li> <li>5. Наявність постійної клієнтської бази</li> <li>6. Встановлення стійких зв'язків з постійними клієнтами</li> </ol>	<p>Сильні сторони + Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту послуг.</li> <li>2. Розширення переліку партнерів із різних областей України та країн.</li> </ol>	<p>Сильні сторони + Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява конкурентів викликає додаткові витрати фінансових ресурсів.</li> <li>2. Достовірний моніторинг, що дозволяє зрозуміти зміни смаків споживачів.</li> </ol>
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійна потреба в значних інвестиціях</li> <li>2. Велика конкуренція від інших підприємств на ринку.</li> <li>3. Відсутність гнучкої системи знижок для клієнтів.</li> <li>4. Відсутність стимулюючої політики для клієнтів.</li> <li>5. Не унікальні послуги.</li> <li>6. Низький рівень престижності компанії.</li> <li>7. Обмежена рекламна стратегія.</li> <li>8. Недостатньо розвинена маркетингова діяльність</li> </ol>	<p>Слабкі сторони + Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Персонал не залучають до прийняття рішень</li> <li>2. Надмірний контроль</li> <li>3. Зниження розмірів податків за збереження середнього рівня цін дозволить отримувати більші доходи</li> </ol>	<p>Слабкі сторони + Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів, низький рівень сервісу та середній рівень цін погіршить конкурентну позицію.</li> <li>2. Несприятлива політика держави може призвести до виходу із галузі.</li> </ol>

Разом з тим є певні загрози в тому числі і нестабільна політична ситуація і економічне становище, що приводить до зниження рівня життя населення і, як наслідок, зниження попиту на продукцію яка випускається. Значний досвід компанії на ринку дає можливість забезпечити населення продукцією, ї яка в якій потребує. Загрози, пов'язані з геополітичною напруженістю, такі як напад РФ на Україну, низькі темпи економічного зростання та низькі доходи населення, є серйозними викликами для ТОВ «ЮОНА ГРУП». Однак, є можливості для ТОВ «ЮОНА ГРУП», такі як розширення збуту продукції та впровадження унікальних послуг на ринок за зниженими цінами. Основні проблеми, з якими зіштовхується ТОВ «ЮОНА ГРУП», включають відсутність гнучкої системи знижок для клієнтів та політики стимулювання, а також відсутність інноваційних продуктів та унікальних послуг.

## 2.2. Оцінка фінансового стану ТОВ «ЮОНА ГРУП»

З метою аналізу фінансової спроможності впровадження інноваційної діяльності проаналізуємо фінансовий стан ТОВ «ЮОНА ГРУП». У фінансовій літературі виділяється п'ять аспектів аналізу фінансового стану підприємства, зокрема аналіз майнового стану, ділової активності, рентабельності, ліквідності та власне аналіз фінансового стану підприємства (табл. 2.5-2.8).

Незважаючи на збільшення суми наявних у підприємства господарських коштів на 20989,32 тис.грн, питома вага активної частини основних засобів кардинально не змінилася, а збільшення складає за період 2022-2024 рр. лише 28,1%. Частка основних засобів активах зменшилася на 0,47 пункти або на 71,2 відсотки. Коефіцієнт придатності основних засобів знижується, що свідчить про використання застарілого обладнання при незмінності коефіцієнту оновлення основних засобів.

Таблиця 2.5

## Динаміка показників майнового стану ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2021 р. (+,-)
Сума наявних у підприємства господарських коштів	7558,32	13915,4	34902,1	28547,6	20989,32
Питома вага активної частини основних засобів	-	0,32	0,41	0,41	0,41
Частка основних засобів в активах	0,66	0,36	0,16	0,19	-0,47
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,00	0,15	0,26	0,30	0,30
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,00	0,85	0,74	0,70	-0,30
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,13	0,15	0,01	0,01
Коефіцієнт оновлення основних засобів 2	-	0,17	0,20	0,01	0,01
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Частка оборотних виробничих активів	0,31	0,13	0,49	0,24	-0,07
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,90	0,21	0,58	0,29	-0,61
Коефіцієнт мобільності активів	0,52	1,75	5,25	4,29	3,77

Підприємство не вкладає значних коштів в оновлення основних засобів оскільки відсутні довгострокові фінансові інвестиції і за даними 2024 року на 100 грн актив приходиться 24 копійки виробничих активів. Разом з тим збільшення коефіцієнт мобільності активів у 8 разів є позитивною тенденцією і свідчить про наявність ресурсів у підприємства змінити структуру активів протягом короткого періоду часу.

Важливим для оцінки інноваційної діяльності є оцінка і ділової активності. За даними табл. 2.6 спостерігається зниження коефіцієнта оборотності активів та коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, а період погашення дебіторської заборгованості складає за даними 2024 року 175 днів. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості підвищився що вказує на зниження періоду погашення кредиторської заборгованості на

78,3 пункти і за даними 2024 року період погашення кредиторської заборгованості складає більше одного року що є небезпечною тенденцією і свідчить про те що підприємство живе за рахунок кредиторської заборгованості.

Таблиця 2.6

## Показники ділової активності ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
Коефіцієнт оборотності активів	0,8	1,1	0,6	-0,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	4,5	3,7	2,1	-2,4
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	80,4	96,8	174,9	94,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (обороті)	0,7	1,3	0,8	0,1
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	545,7	282,8	467,4	-78,3
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	2,2	2,3	1,2	-1,0
Період оборотності матеріально-виробничих запасів	162,0	153,8	299,9	137,9
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-4,1	9,2	3,4	7,4
Період оборотності власного капіталу	-88,7	39,3	106,2	194,9
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,5	4,0	2,6	1,1
Період оборотності основних засобів	233,2	89,1	137,4	-95,8
Коефіцієнт оборотності засобів	1,5	1,4	0,8	-0,7
Період оборотності засобів	243,3	251,8	477,1	233,7
Період операційного циклу (днів)	242,4	250,6	474,9	232,5
Період фінансового циклу (днів)	-303,3	-32,2	7,5	310,8

Коефіцієнт оборотності власного капіталу в 2022 році мав від'ємне значення але порівняно з 2023 роком має тенденцію до зменшення. Період операційного циклу збільшився практично у два рази а період фінансового циклу у три рази.

Таблиця 2.7

## Показники рентабельності ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р. (+,-)
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,15	0,63	-0,20	-0,05
Коефіцієнт рентабельності реалізації	0,41	0,38	0,48	0,07
Коефіцієнт операційної рентабельності продажу	-0,19	0,57	-0,32	-0,14
Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	0,69	0,61	0,92	0,22
Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу	0,77	5,19	-1,10	-1,87
Коефіцієнт реінвестування	2,67	0,93	1,35	-1,32
Коефіцієнт окупності капіталу	-8,70	2,26	-4,44	4,27
Період окупності капіталу	-41,36	159,52	-81,13	-39,77
Коефіцієнт окупності власного капіталу	2,64	0,66	-0,23	-2,87
Період окупності власного капіталу	136,4	546,9	-1544,5	-125,4

За даними таблиці 2.7 практично всі показники рентабельності мають від'ємне значення, тобто підприємство всі роки поспіль отримує збитки.

Однак, коефіцієнт рентабельності реалізації є позитивним, збільшення становить 0,07 пункти що в принципі свідчить те, що незважаючи на негативні показники підприємство успішно реалізує свою діяльність, має клієнтів, виручку від реалізації. Разом з тим, на наш погляд, невірна стратегія управління витратами призводить до збитковості підприємства про що свідчать показники даної таблиці.

Попередні висновки підтверджують також дані таблиці 2.8 де наведені основні показники фінансового стану підприємства. Так, власні обігові кошти підприємства мають від'ємне значення і тільки в 2023 р. даний показник мав позитивне значення.

Даний показник впливає на всі інші показники з таблиці 2.8 тому практично всі показники мають негативне значення. Коефіцієнт фінансової

незалежності збільшився що є позитивним для підприємства, а коефіцієнт концентрації позику капіталу зменшився, що свідчить про те що підприємство намагається позбутися залежності від позикових коштів.

Таблиця 2.8

## Динаміка показників фінансового стану ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2021 р. (+,-)
Власні обігові кошти	-4920,96	-9287,52	4592,28	-3532,32	1388,64
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-1,90	-1,05	0,16	-0,15	1,75
Маневреність робочого капіталу	-0,53	-0,54	3,98	-4,16	-3,64
Маневреність власних обігових коштів	0,00	0,00	0,03	-0,02	-0,02
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	-1,90	-1,85	0,25	-0,24	1,66
Коефіцієнт покриття запасів	-1,90	-0,76	1,05	0,95	2,85
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,01	-0,30	0,29	0,07	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	154,76	-3,30	3,43	15,34	-139,42
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-100,76	2,20	0,45	-1,90	98,86
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,99	1,30	0,71	0,93	-0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,01	-0,23	0,41	0,07	0,06
Показник фінансового левериджу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,01	-0,30	0,29	0,07	0,06

Коефіцієнт фінансової стабільності також має позитивну тенденцію до зростання як і коефіцієнт фінансовості стійкості. Крім того дані показники свідчать про те що підприємства може відповідати за своїм зобов'язанням у середній та довгострокові перспективі і свідчить про тенденцію до зниження рівня фінансових ризиків. Слід окремо зазначити, що динаміка показників табл. 2.8 вказують на те, що підприємство менеджмент підприємства не повністю використовує потенціал підприємства.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ліквідності (платоспроможності) ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2021 р. (+,-)
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,34	0,49	1,19	0,87	0,52
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,00	0,21	0,45	0,32	0,32
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
Співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості	-	0,69	0,75	0,48	-

Коефіцієнт поточної ліквідності має позитивну динаміку і за аналізуемий період збільшився на 0,52% пункти (табл. 2.9). Даний показник свідчить на те що підприємство здатно розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок оборотних коштів навіть незважаючи на те що є нижче нормативу. Вочевидь, що підприємство має проблеми з платоспроможністю бо оборотних активів недостатньо для того щоб погасити всі свої зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також має тенденцію до збільшення і показує наскільки компанія може вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання за допомогою високоліквідних активів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності має дуже низькі значення, значно нижче нормативних від 0,1 до 0,2, тобто фактично можна сказати що підприємство при існуючій системі менеджменту може збанкрутувати. І для того щоб підприємство вийшло з такої затяжною фінансової кризи потрібно вкладати гроші в інновації, що дадуть можливість знайти свою нішу на ринку, знайти своїх покупців та мати постійний прибуток.

### 2.3. Аналіз інноваційної активності підприємства

Для забезпечення об'єктивного та комплексного аналізу інноваційної діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «ЮОНА ГРУП» заплановано провести оцінювання шляхом обчислення інтегрального показника, який дозволить охарактеризувати загальний рівень інноваційного потенціалу підприємства. Цей інтегральний показник формуватиметься на основі системного поєднання окремих кількісних індикаторів, що входять до складу ключових структурних елементів інноваційної діяльності. У процесі формування інтегрального показника буде враховано індивідуальну значущість кожного компонента шляхом застосування вагових коефіцієнтів, які відображатимуть відносну важливість кожного елемента в загальній структурі потенціалу.

Визначення вагових коефіцієнтів здійснюватиметься на основі розрахунку питомої ваги окремих показників, що належать до відповідних структурних компонентів потенціалу. Для цього буде проведено співвідношення кількості коефіцієнтів, які характеризують кожен структурний елемент, до загальної кількості показників, що використовуються в оцінці. Таким чином, кожному індикатору буде надано відповідну вагу залежно від його кількісного представлення в межах певного блоку.

У межах методики буде виділено чотири ключові компоненти інноваційного потенціалу, кожен з яких буде підданий окремому кількісному аналізу. За результатами оцінки кожного компонента буде здійснено перерахунок їхніх вагових коефіцієнтів для подальшого формування узагальненого інтегрального показника. Остаточне значення ІП буде отримано шляхом застосування відповідної формули, яка передбачає зважене агрегування компонентних оцінок, що дозволить забезпечити обґрунтовану кількісну інтерпретацію рівня інноваційної діяльності підприємства. [4]:

$$П = 0,3 П_i + 0,2 П_{ні} + 0,25 П_{вт} + 0,35 П_{ф}, \quad (2.1)$$

де  $П_i$  – показник інтелектуального компонента,

$П_{ні}$  – показник науково-дослідного компонента,

$П_{вт}$  – показник виробничо-технічного компонента,

$П_{ф}$  – показник фінансового компонента.

Показники  $П_i$ ,  $П_{ні}$ ,  $П_{вт}$ ,  $П_{ф}$  розраховуються за наступною формулою [4, с.51]:

$$П = \sum_{i=1}^N k_i * n \quad (2.2)$$

де  $K_i$  – значення показників, поданих у вище вказаних групах,  $n$  – кількість показників групи.

Інтерпретація значення інтегрального показника інноваційної діяльності буде здійснено за даними табл. 2.10.

Таблиця 2.10

## Значення інтегрального показника інноваційної діяльності

Рівень	Діапазон значень інновацій	Якісна характеристика стану інновацій в досліджуваному періоді на підприємстві
Високий Н	$П = 1$	Найкращий стан інноваційного розвитку підприємства
	$0,8 \leq П \leq 1$	Відмінний стан інноваційного потенціалу
Середній М	$0,63 \leq П \leq 0,8$	Хороший стан інноваційного потенціалу
	$0,33 \leq П \leq 0,66$	Задовільний стан інноваційного потенціалу
	$П = 0,33$	Мінімально допустимий рівень інноваційного потенціалу
Низький L	$0,20 \leq П \leq 0,33$	Поганий стан інноваційного потенціалу
	$0 \leq П \leq 0,20$	При такому значенні $П$ підприємство вважається нестабільним та не стійким

Однією з важливих компонентів інноваційного потенціалу підприємства є оцінка інтелектуальної складової за даними таблиці 2.11

незважаючи на зниження загальної чисельності персоналу на 24,8% чисельність персоналу, що зайнято в інноваційній діяльності не змінилося, а коефіцієнт інноваційності підвищилась на 32,9%.

Частка науково-технічного потенціалу в загальній чисельності персоналу складає 83,3% що є достатньо високим показником. Чисельність співробітників що мають вищу освіту на жаль знизилася на 30,9%, що негативно позначилося на результативності інноваційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка інтелектуального компонента в інноваційній діяльності ТОВ «ЮОНА ГРУП» за 2021-2024 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення в % 2024 р. до 2021 р.
Загальна чисельність персоналу, осіб	109	108	98	82	75,2
Чисельність персоналу, зайнятого в інноваційній діяльності, осіб	6	7	6	6	100,0
Коефіцієнт інноваційності персоналу	0,06	0,06	0,06	0,07	132,9
Чисельність науково-технічних спеціалістів, зайнятих в інноваційній діяльності, осіб	5	6	5	5	100,0
Частка науково-технічного персоналу в загальній чисельності персоналу, зайнятого в інноваційній діяльності підприємства, %	83,3	85,7	83,3	83,3	
Чисельність співробітників, що має вищу освіту, осіб	55	53	44	38	69,1
Частка персоналу в загальній чисельності персоналу, що має вищу освіту, %	50,5	49,1	44,9	46,3	-4,1
Чисельність співробітників, що мають вчену ступінь, осіб	0	0	0	0	#ДЕЛ/0!
Частка персоналу в загальній чисельності персоналу, що має науковий ступінь, %	0	0	0	0	#ДЕЛ/0!
Чисельність працівників, що пройшли підвищення кваліфікації, осіб	18	15	12	9	50,0
Коефіцієнт навчання персоналу	0,17	0,14	0,12	0,11	66,5

Чисельність науково-технічних спеціалістів, віком старше 50 років, осіб	3	4	3	3	100,0
Коефіцієнт віку персоналу	0,6	0,7	0,6	0,6	100,0

На підприємстві відсутні працівники, що мають науковий ступінь і тільки дев'ять чоловік у 2024 році пройшли підвищення кваліфікації, зменшення становить 50%.

Насамперед це пов'язано з тим, що підприємство не фінансує підвищення кваліфікації працівникам, останні мають це робити за власний рахунок. А оскільки підвищення кваліфікації вимагає фінансових вкладень і не всі працівники готові вкладати свої кошти на підвищення кваліфікації, бо ніяк не відображається ні на оплаті праці ні на кар'єрному зростанні.

В табл. 2.12 наведена оцінка наукового дослідного компонента інноваційної діяльності. Необоротні активи підприємства зросли на 8,5% причому спостерігається відсутність нематеріальних активів. Підприємство тільки в 2023 році здійснило вкладення у науково-дослідного дослідного конструкторські роботи, але це носило спорадичний характер.

Таблиця 2.12

Оцінка науково-дослідного компоненту в інноваційній діяльності ТОВ  
«ЮОНА ГРУП» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення в % 2024 р. до 2021 р.
Нематеріальні активи, тис.грн	-	-	-	-	-
Необоротні активи, тис.грн	4969,8	5068,8	5587,56	5393,52	108,5
Частка об'єктів інтелектуальності власності в необоротних активах, %	-	-	-	-	-
Обсяг вкладень в НДДКР, тис.грн	-	-	504,108	70,092	-
Загальний обсяг витрат підприємства, тис.грн	16386,5	17586,4	23005,0	22271,0	135,9
Коефіцієнт інноваційної продукції	-	-	0,018	0,004	-
Кількість впровадження інновацій за рік, шт	3	1	1	1	33,3
Кількість розроблених інновацій за рік, шт	4	3	2	2	50
Коефіцієнт результативності впровадження інновацій	0,8	0,3	0,5	0,5	66,7

Загальні витрати підприємства збільшилися 35,9%, але в основному за рахунок зростання заробітної плати та вартості матеріалів. Коефіцієнт інноваційної продукції знизився на 77,8% за 2023-2024 рік.

Таблиця 2.13

Оцінка виробничо-технічного компоненту в інноваційній діяльності ТОВ «ЮОНА ГРУП» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення в % 2024 р. до 2021 р.
Коефіцієнт прогресивного обладнання	0,5	0,5	0,5	0,5	100
Вартість модернізованого обладнання, тис.грн	994,0	1197,8	1504,3	1518,5	152,8
Коефіцієнт модернізації обладнання	0,5	0,5	0,5	0,5	100,0
Сума зносу основних засобів, тис.грн	0	920,04	1933,8	2307,36	-
Первісна вартість основних засобів, тис.грн	4969,8	5988,8	7521,4	7592,6	152,8
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,00	0,85	0,74	0,70	69,6
Рівень автоматизації та механізації виробництва	0,5	0,5	0,5	0,5	100

Оцінка виробничо-технічного компоненту в інноваційній діяльності ТОВ «ЮОНА ГРУП» за 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.13. За аналізуєми період на підприємстві не відбувалося модернізації виробництва, коефіцієнт прогресивного обладнання стає незмінним єдине що були певні оновлення оборотних активів, тобто закупалося певне обладнання. Рівень автоматизації механізація виробництва становить 100%.

Слід зазначити, що в таких непростих умовах підприємства намагаються і зберегти працівників, і створити умови для покращення якості продукції шляхом модернізації обладнання та пошуку напрямів покращення самої продукції.

Оцінка фінансового компоненту в інноваційній діяльності ТОВ «ЮОНА ГРУП» за 2021-2024 рр. наведена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Оцінка фінансового компонента в інноваційній діяльності ТОВ «ЮОНА  
ГРУП» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення в % 2024 р. до 2021 р.
Власний капітал, тис.грн	48,84	-4218,72	10179,84	1499,52	3070,27
Коефіцієнт концентрації власного капіталу, фінансова стійкість	0,01	-0,23	0,41	0,07	1072,35
Грошові кошти і короткострокові фінансові вкладення, тис.грн	0	56,76	161,04	68,64	#ДЕЛ/0!
Короткострокові зобов'язання, тис.грн.	7509,48	18134,16	24722,28	26686,44	355,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,01	0,00	#ДЕЛ/0!
Чистий дохід, тис.грн	0	8458,56	27280,44	19797,36	#ДЕЛ/0!
Активи, тис.грн	7558,32	13915,44	34902,12	28547,64	377,6982
Коефіцієнт оборотності активів	0	0,8	1,1	0,6	#ДЕЛ/0!

Як вже відзначалася підприємство має певні проблеми з прибутком, тобто в останні роки підприємства отримувала збитки. Разом з тим фінансовий потенціал підприємства дає можливість використовувати тимчасово вільні грошові кошти вкладатючі їх інновації, які сприятимуть покращенню діяльності підприємства.

Проведемо розрахунок інтегрального показника інноваційної діяльності ТОВ «ЮОНА ГРУП» в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Розрахунок інтегрального показника інноваційної діяльності ТОВ «ЮОНА  
ГРУП» за 2021-2024 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення в % 2024 р. до 2021 р.
Показник інтелектуального компонента (Пі)	1	0,98	0,9	0,93	93,0
Показник науково-дослідного	0,45	0,24	0,27	0,26	57,8

компоненту (Пні)					
Показник виробничо-технічної компоненти (Пвт)	0,7	0,71	0,75	0,74	105,7
Показник фінансової компоненти (Пф)	0,004	0,075	0,626	0,225	5625,0
Інтегральний показник (Пі)	0,5664	0,54575	0,7306	0,59475	105,0

Відповідно до табл. 2.15 підприємство має задовільний стан інноваційного потенціалу з позитивним зростанням інтегрального показника на 5%. Таку тенденцію слід розвивати і слід більше уваги концентрувати на пошуках як джерел фінансування, так і можливих дружніх зв'язків з дослідними установами, організувати обрати участь в конкурсах, давати молодим науковцям технічні завдання.

## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ**

### 3.1. Напрями оптимізації управління інноваціями

Оптимізація управління інноваціями є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Успішна реалізація інноваційної політики залежить не лише від наявності ідей чи ресурсів, а й від якості управлінських рішень, структури процесів і рівня взаємодії між підрозділами. Часто підприємства, навіть маючи потенціал для інновацій, не можуть ефективно реалізувати свої проекти через неузгодженість дій, затримки у прийнятті рішень або відсутність контролю на ключових етапах. Саме тому оптимізація управління охоплює всі компоненти — від планування до моніторингу й адаптації.

Одним із головних напрямів оптимізації є перегляд організаційної структури інноваційної діяльності. У багатьох компаніях інновації залишаються на рівні окремих ініціатив, не інтегрованих у загальну систему управління. Це призводить до втрати синергії, дублювання функцій і неефективного використання ресурсів. Раціональним кроком є впровадження проектного підходу, створення кросфункціональних команд, закріплення відповідальності за інноваційні напрями за окремими менеджерами. Така модель дозволяє швидше реагувати на зміни, забезпечувати прозорість комунікацій і відповідальність за результат.

Іншим важливим напрямом є удосконалення процесів стратегічного планування інновацій. На практиці багато підприємств обмежуються короткотерміновими проектами, ігноруючи потребу в довгостроковій інноваційній політиці. Оптимізація передбачає розробку чіткої інноваційної стратегії, яка відповідає загальній місії підприємства, враховує тренди галузі, наявні ресурси та рівень ризику. Важливо також впровадити механізми оцінки стратегічних інноваційних рішень — за допомогою фінансових,

нефінансових і прогностичних критеріїв. Це дозволяє обґрунтовано обирати проєкти для реалізації, розподіляти інвестиції та планувати очікуваний ефект.

Таблиця 3.1

Напрями удосконалення процесів стратегічного планування інновацій

Напрямок оптимізації	Ключові дії та інструменти	Очікуваний вплив на ТОВ «ЮОНА ГРУП»
Формування інтегрованої інноваційної стратегії	перегляд місії та цілей, встановлення KPI для інноваційних проєктів, портфельна оцінка ідей	узгодженість рішень підрозділів, скорочення нецільових витрат, чіткі пріоритети
Розвиток внутрішнього R&D-підрозділу	розширення команди, лабораторне обладнання, програми підвищення кваліфікації	зростання частки власних розробок, скорочення часу на пошук технологій
Цифровізація управління інноваціями	впровадження ERP/PLM-модулів, єдина база проєктів, дашборди для керівництва	прозорість процесів, швидший вихід продуктів на ринок, мінімізація дублювання робіт
Диверсифікація джерел фінансування	участь у грантах Horizon Europe, співінвестиції з венчурними фондами, податкові пільги R&D	підвищення обігового капіталу для інновацій, зниження ризику браку коштів
Партнерські зв'язки з наукою та стартапами	спільні лабораторії з університетами, корпоративний акселератор, sharing-проєкти	доступ до breakthrough-технологій, відчутне скорочення витрат на фундаментальні дослідження
Система мотивації інноваційної активності персоналу	преміальні фонди, внутрішні конкурси ідей, кар'єрні треки для інноваторів	підвищення залученості працівників, приріст кількості цінних ініціатив
Управління знаннями	корпоративна база знань, регулярні воркшопи, програми «експерт-менті»	акумуляція критично важливої експертизи, прискорення тиражування найкращих практик
Моніторинг технологічних трендів і конкурентів	аналітичні огляди, benchmarking, участь у галузевих виставках	своєчасне коригування напрямів НДДКР, раннє виявлення можливостей та загроз
Стандартизація інноваційного циклу	регламенти Stage-Gate, чіткі ролі та відповідальність, календар етапів	зниження втрат часу, прогнозованість ресурсних потреб, вищий відсоток комерціалізації
Система оцінювання ефективності інновацій	фінансові та нефінансові метрики, аналіз окупності проєктів, cycle-time трекінг	можливість своєчасно «зупиняти» неефективні ініціативи та масштабувати успішні

Значного значення набуває оптимізація процедур комунікації в межах інноваційних проєктів. Недостатній обмін інформацією між учасниками

процесу може призводити до помилок, затримок, конфліктів або втрати важливих ідей. Ефективною практикою є впровадження цифрових платформ для управління інноваційними ініціативами, що забезпечують зручну звітність, обмін файлами, зворотний зв'язок і координацію дій у реальному часі. Крім того, доцільно впроваджувати регулярні наради в форматі коротких спринтів, що дозволяють оперативно вирішувати поточні питання та тримати команду в фокусі. Це особливо важливо у швидкоплинних галузях, де швидкість реалізації є ключовою перевагою.

Оптимізація також стосується процесів відбору інноваційних ідей. У багатьох компаніях на цьому етапі відсутні чіткі критерії, що призводить до суб'єктивності, втрати перспективних рішень або навпаки — запуску слабоопрацьованих проєктів. Доцільно впроваджувати системи бальної оцінки, попереднього ранжування, експертних панелей, що дозволяють об'єктивізувати процес. Також ефективно працює принцип «воріт» — багаторівнева система фільтрації, де кожна наступна стадія потребує все більшої аргументації та ресурсної підтримки. Це дозволяє зосередити зусилля лише на тих ініціативах, які мають реальний потенціал комерціалізації [27].

Наступним напрямом оптимізації є забезпечення гнучкості управління інноваційними командами. Часто формальні структури не відповідають динаміці інноваційного середовища, що гальмує швидкість прийняття рішень. Запровадження принципів agile-управління, делегування повноважень, самостійне формування команд за інтересами або компетенціями — усе це підвищує залученість працівників і прискорює темпи роботи. Водночас важливо забезпечити баланс між свободою дій та контролем за результатами, щоб уникнути хаосу та розпорошення зусиль. Підприємства, які застосовують такі підходи, зазвичай демонструють кращу динаміку впровадження інновацій, а також вищу задоволеність персоналу умовами праці.

Ще одним напрямом оптимізації управління інноваціями є вдосконалення механізмів мотивації учасників інноваційних процесів. Типовою проблемою багатьох підприємств є недостатня зацікавленість персоналу у створенні або підтримці нововведень. Працівники, які не мають чітких стимулів до участі в інноваціях, схильні уникати ризику, діяти за інерцією, а іноді й чинити пасивний опір змінам. Для уникнення таких ситуацій варто формувати комбіновану систему мотивації, яка враховує як матеріальні, так і нематеріальні фактори: гнучкий графік, можливість самореалізації, публічне визнання, участь у прийнятті рішень. Важливо також забезпечити прозорість у розподілі бонусів, щоб уникати конфліктів між членами інноваційних команд.

Оптимізація управління також передбачає формування гнучкого механізму бюджетування інноваційної діяльності. У багатьох випадках класичні підходи, що передбачають детальне планування наперед на рік, виявляються малоефективними, оскільки інноваційні проєкти мають високий рівень невизначеності. Тому все більше підприємств переходять до адаптивних моделей: блокового фінансування, перегляд бюджету за результатами фази, застосування індикативних лімітів. Такий підхід дозволяє не блокувати ідеї на початкових етапах, водночас залишаючи можливість вийти з проєкту без суттєвих втрат у разі негативних результатів проміжного тестування. Застосування гнучкого фінансування підвищує ефективність використання коштів і сприяє більш точному розподілу ресурсів.

Не менш важливим напрямом є покращення моніторингу інноваційних проєктів. Часто на підприємствах відсутній системний підхід до контролю за виконанням інноваційних завдань: звітність формується несвоєчасно, ключові показники не визначені, результати не аналізуються. Оптимізація в цьому випадку включає впровадження цифрових систем моніторингу, автоматизованої аналітики, дашбордів і звітів у реальному часі. Крім того, варто чітко розмежувати поняття контроль і тиск: основною метою моніторингу є не каральна функція, а своєчасне виявлення відхилень і

підтримка команди на шляху до досягнення результату [28]. Підприємства, що ефективно використовують системи моніторингу, мають вищий відсоток завершених проєктів і нижчий рівень витрат на їх реалізацію.

Таблиця 3.2

Розрахунок ефективності управління інноваційною діяльністю  
ТОВ «ЮОНА ГРУП»

Показник ефективності	Формула розрахунку	Приклад розрахунку (дані)	Результат	Інтерпретація
ROI (Return on Innovation)	$(\text{Додатковий прибуток} - \text{Інвестиції}) / \text{Інвестиції} \times 100 \%$	Додатковий прибуток 1 100 000 грн; Інвестиції 500 000 грн	120 %	Кожна інвестована гривня дала 1,2 грн чистого прибутку
IEI (Innovation Efficiency Index)	$\text{Кількість реалізованих інновацій} / \text{Кількість ініційованих проєктів} \times 100 \%$	9 проєктів успішно завершено з 15 розпочатих	60 %	Реалізовано шість із десяти започаткованих інновацій
Термін окупності (Payback Period)	$\text{Інвестиції} / \text{Річний прибуток від інновації}$	Інвестиції 600 000 грн; Річний прибуток 200 000 грн	3 роки	Через три роки інвестиція повністю окупиться
Скорочення Time-to-Market	$(\text{Старий TTM} - \text{Новий TTM}) / \text{Старий TTM} \times 100 \%$	До впровадження 10 міс; після – 6 міс	40 %	Продукт виходить на ринок на 40 % швидше
Залученість персоналу до інновацій	$\text{Учасники програми} / \text{Загальна кількість працівників} \times 100 \%$	120 із 300 співробітників подали ідеї	40 %	Дві п'ятих штату активно генерують інноваційні пропозиції
Зниження кількості помилок у R&D	$(\text{Стара кількість} - \text{Нова кількість}) / \text{Стара кількість} \times 100 \%$	Було 15 помилок, стало 7	53 %	Помилку у проєктах удвічі менше, якість розробок зросла

Інший аспект — це забезпечення знаннєвої підтримки інновацій. В умовах швидкої зміни технологій підприємства мають постійно оновлювати свої компетенції. Оптимізація в цьому напрямі передбачає створення внутрішніх навчальних платформ, систем електронного обміну знаннями, залучення зовнішніх консультантів і експертів, проведення регулярних воркшопів і стратегічних сесій. Працівники повинні мати доступ до актуальної інформації, прикладів найкращих практик, інструментів оцінки

ідей. Це дозволяє скоротити час на прийняття рішень, уникати типових помилок і забезпечити зростання професійного рівня колективу.

Важливу роль у системі оптимізації відіграє також аналіз зовнішнього середовища. Інноваційна активність не повинна формуватися в ізоляції — вона має реагувати на динаміку ринку, дії конкурентів, очікування клієнтів і технологічні прориви. Для цього необхідно використовувати інструменти конкурентної розвідки, аналізу трендів, оцінки змін у регуляторному полі. Своєчасна і точна інформація дозволяє вчасно коригувати інноваційні плани, змінювати пріоритети або адаптувати бізнес-модель. Таким чином, оптимізація передбачає не лише внутрішню перебудову, а й постійне вивчення середовища, в якому функціонує підприємство.

До пріоритетних напрямів оптимізації управління інноваціями належить формування партнерських зв'язків та зовнішніх альянсів. Підприємства, які ізольовано здійснюють інноваційну діяльність, часто стикаються з нестачею ресурсів, ідей або доступу до ринків. Натомість співпраця з університетами, науковими центрами, стартапами, постачальниками та навіть конкурентами дозволяє залучати додаткові знання, розподіляти ризики та створювати нові бізнес-моделі. Оптимізація передбачає системне управління такими відносинами — через контракти, стратегічні угоди, спільні інвестиційні фонди чи відкриті інноваційні платформи. Це розширює горизонт інноваційного пошуку та робить підприємство частиною глобальної екосистеми змін.

Іншим вектором оптимізації є вдосконалення процесу комерціалізації інновацій. Часто інноваційний проєкт успішно реалізується на технічному рівні, але не дає очікуваних результатів через неефективний вихід на ринок. Доцільно ще на етапі розробки проєкту залучати фахівців з маркетингу, продажу, юристів та експертів із взаємодії з клієнтами. Оптимізація цього процесу включає створення моделей оцінки споживчого попиту, визначення сегментів ринку, тестування продукту на фокус-групах, адаптацію комунікаційної стратегії. Саме ефективна комерціалізація дозволяє

трансформувати інновацію з технічного досягнення у джерело реального прибутку.

Значну увагу слід приділяти впровадженню цифрових технологій в управління інноваціями. Цифрові рішення дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечити точність обліку, аналітику, візуалізацію результатів. Наприклад, використання систем електронного документообігу, CRM для управління зв'язками з інноваційними партнерами, ERP для бюджетування, BI для прийняття управлінських рішень — усе це підвищує прозорість і керованість. Оптимізація в цьому випадку полягає у виборі релевантних цифрових інструментів, адаптації їх до потреб підприємства та навчанні персоналу ефективному користуванню. Застосування ІТ у сфері інновацій стає не розкішшю, а нормою сучасного бізнесу [29].

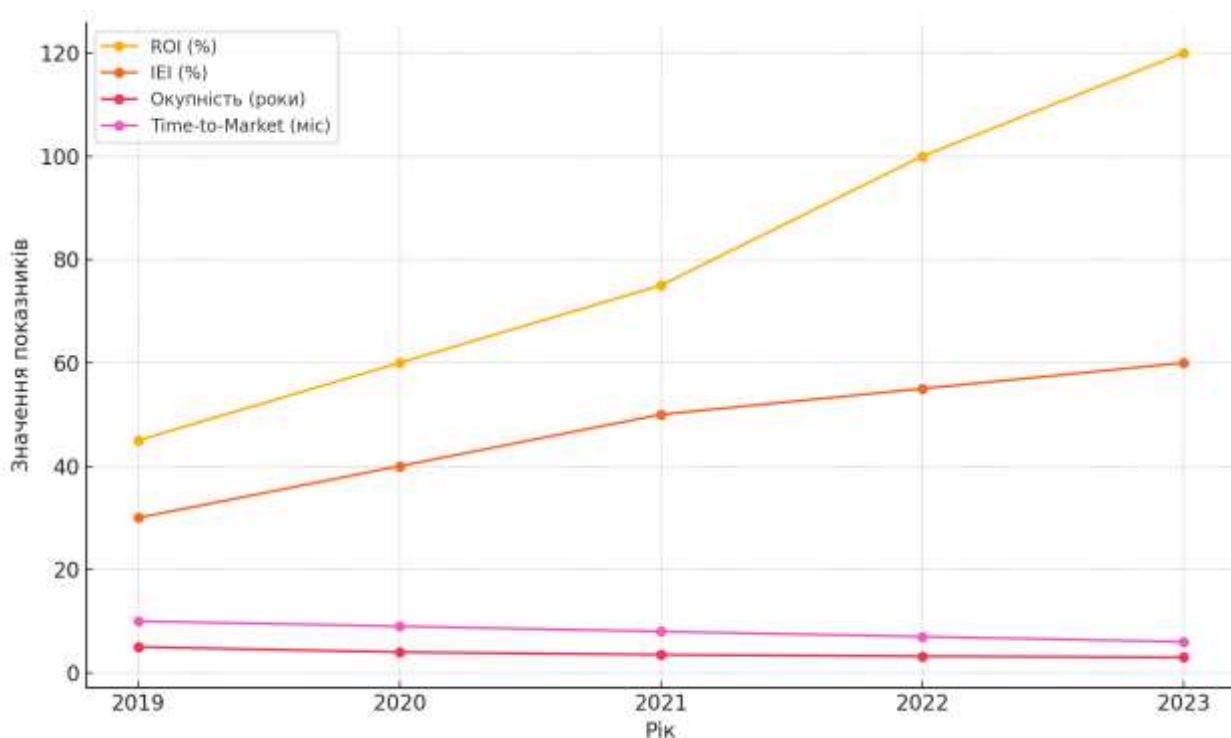


Рис. 3.1. Динаміка ефективності вдосконалення управління інноваціями на підприємстві

Не менш важливою є побудова культури постійного вдосконалення. Оптимізація не повинна розглядатися як одноразовий захід — вона має стати частиною організаційної культури. Підприємство повинно постійно

аналізувати результати, шукати способи підвищення ефективності, ділитися досвідом, фіксувати вдалі рішення. Для цього доцільно впроваджувати внутрішні стандарти, регулярні оцінки проєктів, систему зворотного зв'язку та коригувальних дій. Такий підхід забезпечує накопичення знань, зниження повторюваних помилок і зростання управлінської зрілості компанії.

У підсумку, оптимізація управління інноваціями є багатограним і безперервним процесом, що вимагає системного підходу, стратегічного бачення та глибокої інтеграції в усі рівні діяльності підприємства. Вона охоплює як внутрішні процеси — планування, мотивацію, моніторинг, структуру, — так і зовнішні — партнерство, ринкову інтеграцію, адаптацію до глобальних трендів. Тільки комплексна робота за цими напрямками дозволяє створити стійку інноваційну модель, здатну забезпечити підприємству зростання, адаптивність та довготривалі конкурентні переваги.

Ще одним напрямом оптимізації управління інноваціями є підвищення якості прийняття рішень на всіх етапах інноваційного процесу. Часто рішення про старт чи завершення проєкту приймаються інтуїтивно або під тиском обставин, без належного аналізу даних. Доцільно впроваджувати системи підтримки прийняття рішень, які базуються на об'єктивних показниках, прогнозах і моделях ризиків. Такий підхід дозволяє скоротити кількість помилкових рішень, збільшити ефективність використання ресурсів і підвищити довіру всередині команди. Аналітична база для рішень має формуватися на основі поточних КРІ, ретроспективного аналізу і врахування галузевих трендів.

Слід також звернути увагу на вдосконалення системи внутрішніх комунікацій щодо інновацій. Недостатнє поширення інформації всередині організації гальмує інноваційні процеси, породжує нерозуміння цілей, знижує мотивацію. Оптимізація передбачає розробку внутрішніх інформаційних каналів — регулярних бюлетенів, інтранет-порталів, візуалізації результатів проєктів, відкритих презентацій. Такі інструменти дозволяють не лише ділитися досягненнями, а й залучати нових учасників,

стимулювати горизонтальні зв'язки та посилювати довіру. Культура відкритості та обміну інформацією є основою успішної інноваційної моделі.

Інноваційна діяльність вимагає постійного навчання, тому до напрямів оптимізації варто віднести створення умов для професійного зростання персоналу. Замість формальних тренінгів варто орієнтуватися на гнучкі формати — менторство, стажування в інноваційних підрозділах, участь у міжвідомчих проєктах. Підприємства, які системно інвестують у навчання персоналу, не лише підвищують рівень компетентності, а й формують лояльність працівників, зменшують плинність кадрів. Освітні модулі мають бути інтегровані в інноваційну стратегію, а не існувати окремо від неї [30].

Крім того, доцільно оптимізувати систему обліку та оцінки результатів інноваційної діяльності. Часто інновації розглядаються лише через фінансову призму, хоча вони можуть приносити й нематеріальні ефекти — зміцнення бренду, покращення клієнтського досвіду, зростання репутації. Для цього необхідно впроваджувати багатокритеріальні підходи, які поєднують фінансові показники з якісними оцінками. Це дозволяє більш повно відображати внесок інновацій у загальну діяльність підприємства та ухвалювати збалансовані управлінські рішення. Поступово формується практика створення внутрішніх інноваційних звітів — аналітичних документів, які описують не лише затрати і прибутки, а й якість процесу, ступінь участі команди, досягнення соціальних або екологічних цілей.

Також слід оптимізувати способи масштабування інновацій, які довели свою ефективність. Багато компаній здатні створювати ефективні пілотні проєкти, однак стикаються з труднощами при їх масштабуванні на всю організацію. Доцільно створювати стандартизовані методики масштабування, які містять чіткі кроки адаптації, інструкції, критерії оцінки. Успішні рішення повинні стати частиною корпоративної практики — включатися в нормативні документи, навчальні програми, бізнес-процеси. Таким чином, оптимізація управління інноваціями має завершуватись не реалізацією

одиночного проєкту, а формуванням сталого інноваційного середовища в межах усього підприємства.

### 3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення інноваційної стратегії

Наступним елементом вдосконалення інноваційної стратегії є чітке формулювання стратегічних інноваційних цілей. Вони повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі. Проблема багатьох підприємств полягає в тому, що інновації декларуються у загальних фразах, не маючи реальних індикаторів успіху. Для ефективного управління доцільно формувати інноваційні цілі на трьох рівнях: корпоративному, функціональному та проєктному. Це дозволяє зв'язати інноваційний розвиток зі стратегічним планом і забезпечити узгодженість між підрозділами.

Рекомендується забезпечити повну інтеграцію інноваційної стратегії в загальну бізнес-стратегію підприємства. Інновації не повинні існувати у відриві від загального курсу розвитку компанії — навпаки, вони мають виступати інструментом реалізації її місії, візії та ключових напрямів зростання. Таке інтегрування вимагає оновлення стратегічного планування, участі інноваційних менеджерів у ключових сесіях та створення міжфункціональних стратегічних груп. Цей підхід дозволяє уникнути конфліктів цілей, забезпечити оптимальний розподіл ресурсів і сформувати єдине розуміння пріоритетів розвитку серед керівного складу.

Ще одним важливим елементом вдосконалення є систематизація процесу відбору та ранжування інноваційних ініціатив. Без чітких критеріїв компанії ризикують вкладати ресурси в неперспективні ідеї або ігнорувати проривні рішення. Доцільно створити прозору систему оцінки, що включає

критерії потенційного впливу, ресурсної ємності, стратегічної відповідності та рівня ризику. Застосування багатofакторного аналізу дозволяє керівництву обирати саме ті проєкти, які мають найбільші шанси на успішну реалізацію і високий соціально-економічний ефект [31]. Крім того, такий підхід сприяє більшій об'єктивності й підзвітності у процесі прийняття інноваційних рішень.

Важливо також удосконалити інструменти реалізації інноваційної стратегії. Часто підприємства мають гарно виписані документи, але не вдаються до їх практичного втілення. Для забезпечення результативності необхідно застосовувати програмно-цільовий підхід, створювати детальні плани дій з термінами, відповідальними особами та ресурсами.

Таблиця 3.3

## Дорожня карта для стратегічної сесії керівництва ТОВ «ЮОНА

Етап	Часовий горизонт	Ключові дії	Очікувані результати
Підготовчий аналіз	липень – серпень 2025 р.	аудит поточної інноваційної діяльності, визначення стратегічних пріоритетів і KPI, затвердження бюджету	узгоджена інноваційна стратегія, матриця показників ефективності
Формування портфеля проєктів	вересень – жовтень 2025 р.	збір ідей від підрозділів, оцінка за критеріями ризику та окупності, ранжування ініціатив	офіційно затверджений портфель інновацій (радикальні й інкрементальні)
Побудова системи управління	листопад 2025 р. – січень 2026 р.	впровадження Stage-Gate-процесу, запуск цифрової платформи для відстеження проєктів, розподіл відповідальності	стандартизований інноваційний цикл, прозорість контрольних точок
Запуск R&D-кластеру й партнерств	лютий – червень 2026 р.	розширення внутрішнього R&D, укладення угод з університетами й технопарками, старт корпоративного акселератора	доступ до breakthrough-технологій, зростання кількості прототипів
Масштабування успішних рішень	липень 2026 р. – червень 2027 р.	пілотні впровадження, аналіз результатів, рішення про комерціалізацію, залучення зовнішнього фінансування	вихід на ринок нових продуктів, зростання частки прибутку від інновацій
Інституціалізація культури	постійно (початок –	система мотивації персоналу, внутрішні	стабільний приплив ідей, підвищення

інновацій	вересень 2025 р.)	хакатони, база знань, регулярні тренінги	залученості працівників
Періодичний моніторинг та коригування	кожні 6 місяців (грудень 2025 р., червень 2026 р. тощо)	ревізія КРІ, фінансова переоцінка портфеля, оновлення ризикових сценаріїв	адаптивність стратегії, своєчасне вилучення неефективних ініціатив

Одним із пріоритетів є також зміна підходів до управління ризиками в інноваційній стратегії. Інновації завжди несуть у собі високий рівень невизначеності, тому підприємство повинно мати напрацьовану систему ідентифікації, оцінки та реагування на ризики. Вдосконалення полягає у створенні системи сценарного прогнозування, симуляцій, пілотних тестів і фазового фінансування. Також ефективною практикою є формування резервів ресурсів, які можуть бути оперативно перекинуті на інноваційні напрями в разі появи несподіваних викликів або можливостей. Управління ризиками має бути не лише частиною фінансової діяльності, а й елементом інноваційного процесу.

Ще одним важливим аспектом є формування системи моніторингу та оцінки реалізації інноваційної стратегії. Для цього необхідно визначити чіткі ключові показники ефективності (КРІ), які дозволяють регулярно оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей. Це можуть бути показники кількості впроваджених інновацій, частки доходу від нових продуктів, рентабельності інноваційних інвестицій, рівня задоволеності клієнтів новими рішеннями тощо. Важливо не лише фіксувати ці дані, а й використовувати їх для коригування дій, оновлення стратегії, визначення успішних і неефективних практик. Ефективний моніторинг дозволяє уникати стратегічного «застигання» і сприяє динамічному розвитку [32].

Доцільно також вдосконалити кадровий компонент інноваційної стратегії. Підприємство повинно мати кадрову політику, яка підтримує інноваційні процеси: пошук та утримання талантів, розвиток інноваційних компетенцій, створення умов для креативності. Це передбачає гнучке управління талантами, менторські програми, формування

міждисциплінарних команд. Успішні компанії інтегрують людський капітал у стратегію, розглядаючи співробітників як основне джерело інновацій, а не просто виконавців. Саме персонал, який мотивований і має простір для ініціативи, здатен реалізувати навіть найамбітніші інноваційні цілі.

Не менш важливою є орієнтація стратегії на зовнішню співпрацю. Відкриті інновації, які базуються на взаємодії з партнерами, постачальниками, клієнтами та науковими інституціями, дозволяють суттєво розширити горизонти інноваційного пошуку. Підприємство повинно створити умови для такої співпраці — як у правовому, так і в організаційному аспекті. Це може бути реалізовано через консорціуми, відкриті конкурси ідей, акселераційні програми, венчурні інвестиції. Завдяки цьому стратегія стає не закритою системою, а платформою для постійної взаємодії й обміну.

Важливим елементом вдосконалення інноваційної стратегії є розвиток культури експериментування в межах підприємства. Традиційні управлінські системи часто передбачають жорстке дотримання регламентів і нетерпимість до помилок, що не сприяє появі нових ідей. Натомість сучасні стратегії інноваційного розвитку орієнтовані на створення безпечного простору для експериментів — з чітко визначеними межами ризику, швидкими циклами тестування і механізмами зворотного зв'язку. Це дозволяє підприємствам швидко адаптуватися, перевіряти гіпотези на практиці та запускати інновації навіть в умовах обмежених ресурсів. Експеримент як базова управлінська практика формує середовище, в якому зміни сприймаються не як загроза, а як можливість.

Оптимальним кроком у стратегічному вдосконаленні є побудова системи внутрішнього підприємництва. Мова йде про створення внутрішніх стартапів, інкубаторів і корпоративних акселераторів, які дають змогу працівникам генерувати ідеї, формувати власні команди та тестувати проєкти в реальних умовах. Така модель дозволяє виявити приховані резерви, розкрити потенціал персоналу та зменшити часовий проміжок між появою

ідеї і впровадженням. Крім того, внутрішнє підприємництво підвищує лояльність працівників, сприяє формуванню динамічного мислення і позитивно впливає на загальну культуру підприємства.

Інноваційна стратегія також повинна враховувати сучасні екологічні, соціальні та етичні виклики. Зростаюча увага до ESG-факторів (екологія, соціальна відповідальність, управління) обумовлює потребу адаптації стратегії до принципів сталого розвитку. Це означає, що інновації повинні не лише генерувати прибуток, а й бути безпечними для довкілля, сприяти добробуту громад і відповідати етичним нормам. Інтеграція таких цілей у стратегічні документи дозволяє формувати позитивний імідж компанії, залучати свідомих клієнтів та інвесторів, а також знижувати репутаційні ризики. Сприйняття інновацій як частини ширшої системи цінностей значно підвищує їх соціальну прийнятність [33].

Особливу роль у реалізації вдосконаленої інноваційної стратегії відіграє адаптивне управління. Сучасні умови вимагають від підприємств не лише стратегічного бачення, а й готовності змінюватися, переглядати цілі, методи і пріоритети. Адаптивна стратегія — це не статичний документ, а система, що реагує на сигнали змін: поведінку клієнтів, дії конкурентів, технологічні прориви або регуляторні новації. Впровадження адаптивного підходу передбачає наявність регулярних стратегічних сесій, аналізу зовнішнього середовища, актуалізації планів дій та коригування бюджетів. Завдяки цьому стратегія зберігає свою актуальність і не перетворюється на формальність.

Таким чином, удосконалення інноваційної стратегії є процесом, який охоплює як технічні, так і управлінські, поведінкові та ціннісні аспекти діяльності підприємства. Ефективна стратегія ґрунтується на точному діагностуванні ресурсного потенціалу, чітких інноваційних цілях, гнучких механізмах реалізації, прозорій системі оцінки, мотивації персоналу та відкритості до зовнішнього співробітництва. Вона повинна відповідати не лише сьогоденним викликам, а й бути здатною до самооновлення,

враховуючи довгострокові тенденції. Лише в такому разі стратегія стає не просто планом дій, а реальним інструментом інноваційного зростання і конкурентного успіху підприємства.

Ще одним ключовим аспектом удосконалення інноваційної стратегії є забезпечення її підтримки на всіх організаційних рівнях. Стратегія не повинна залишатися лише прерогативою топменеджменту — вона має бути зрозумілою та прийнятною для середньої та лінійної ланки управління, а також для виконавців. Для цього необхідно впроваджувати механізми стратегічної комунікації: внутрішні презентації, інтерактивні сесії, освітні модулі, інструменти зворотного зв'язку. Коли працівники не просто знають про існування інноваційної стратегії, а розуміють її логіку і можуть співвіднести її із власною діяльністю, зростає рівень залученості та відповідальності за результат.

Нарешті, особливу увагу варто приділити питанню стратегічної гнучкості. В умовах швидких змін бізнес-середовища стратегія повинна бути здатною швидко змінюватися без втрати своєї цілісності. Для цього доцільно створити резервні сценарії, альтернативні плани, адаптивні бюджети, що дозволяють оперативно реагувати на зовнішні виклики. Важливо навчитися не лише впроваджувати заплановані зміни, а й вчасно відмовлятися від рішень, що втратили актуальність. Лише так підприємство зберігає конкурентоспроможність і уникає стратегічної інерції, яка у довгостроковій перспективі стає серйозною загрозою для інноваційного розвитку.

### 3.3. Застосування інструментів управління інноваціями на підприємстві

Ефективне управління інноваціями неможливе без впровадження системних інструментів, що охоплюють повний життєвий цикл інноваційного процесу — від початкового планування до моніторингу та аналізу результатів. Першим ключовим елементом є стратегічне та

оперативне планування інновацій. На стратегічному рівні необхідно чітко визначити пріоритети інноваційного розвитку, узгоджені з місією підприємства, його ресурсними можливостями та ринковим середовищем. Планування повинно ґрунтуватися на аналізі конкурентного поля, технологічних трендів, очікувань клієнтів, ризиків та потенціалу внутрішніх інновацій. Це дозволяє уникнути спонтанних рішень і спрямовувати зусилля у найбільш перспективні напрями.

На операційному рівні доцільно розробляти конкретні програми інноваційного розвитку з чіткими термінами, відповідальними, показниками ефективності та механізмами контролю. Операційні плани повинні мати достатній рівень деталізації — містити не лише загальні завдання, а й конкретні дії, бюджетування та очікувані результати. При цьому важливо зберігати певну гнучкість — план має бути здатним до оновлення відповідно до змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі. Надзвичайно ефективними є так звані «планові сітки», які дають змогу відстежувати динаміку впровадження інноваційних ініціатив у реальному часі.

Другою важливою групою інструментів є фінансування інновацій. Більшість інноваційних проєктів вимагають значних інвестицій, які супроводжуються високим рівнем ризику та невизначеності. Тому підприємству необхідно мати не лише джерела фінансування, а й адекватні механізми розподілу коштів. Одним із ефективних підходів є застосування фазового фінансування: кошти надаються частинами, за результатами досягнення конкретних етапів. Це знижує ризики, підвищує контроль і стимулює команду до результативної роботи. Крім того, рекомендується формувати спеціальні фонди інноваційного розвитку, кошти яких можуть використовуватись гнучко, без складних погоджень [35].

Слід також активніше використовувати зовнішні джерела фінансування — державні програми підтримки, грантові конкурси, співпрацю з венчурними фондами, участь у міжнародних інноваційних ініціативах. Важливо створити всередині підприємства команду або принаймні функцію,

що займатиметься пошуком зовнішніх ресурсів, підготовкою заявок, супроводом проєктів. Це дозволяє значно розширити фінансові можливості без суттєвого навантаження на власний бюджет підприємства. Успішні компанії, як правило, мають портфелі інновацій, частина з яких реалізується за рахунок зовнішніх фінансових джерел.

Третім блоком інструментів виступає моніторинг інноваційного процесу. Моніторинг дозволяє виявляти відхилення від плану, аналізувати причини затримок або перевитрат, оцінювати результативність і коригувати дії. Ефективний моніторинг базується на системі ключових показників ефективності (KPI), які повинні бути визначені ще на етапі планування. Вони можуть охоплювати фінансові, операційні, часові, якісні аспекти — наприклад, кількість нових ідей, що пройшли перевірку, частка нових продуктів у загальному портфелі, рентабельність інноваційних інвестицій. Також доцільно оцінювати нематеріальні результати — зростання залученості персоналу, покращення іміджу, зменшення екологічного впливу.

Особливу увагу слід приділити цифровим інструментам управління інноваціями. Сьогодні дедалі більше компаній переходять до використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє координувати інноваційні проєкти, відстежувати їх статус, обмінюватися даними та формувати аналітику. Такі платформи об'єднують функції CRM, систем управління проєктами, дашбордів KPI і документального супроводу. Впровадження цифрових рішень дає змогу суттєво знизити витрати часу на адміністративну роботу, покращити комунікацію між учасниками інноваційного процесу та підвищити прозорість прийняття рішень [36].

Наступним важливим інструментом є створення системи внутрішньої звітності з питань інновацій. Такі звіти мають готуватися не тільки наприкінці проєкту, а й регулярно протягом всього життєвого циклу. Звітність повинна бути структурованою, мати однаковий формат для всіх проєктів, містити як кількісні, так і якісні показники. Крім того, слід забезпечити публічність певних розділів звітів всередині компанії — це

підвищує рівень довіри, сприяє поширенню знань і дає можливість іншим командам навчатися на прикладах. Добре організована звітність формує базу для ретроспективного аналізу і є підґрунтям для ухвалення рішень у майбутньому.

Не менш значущим є інструмент внутрішнього консультування — можливість для команд проєктів отримувати методологічну, юридичну, фінансову чи IT-підтримку. Багато перспективних інновацій не реалізуються лише тому, що ініціатори не мають знань або доступу до потрібної інформації. Тому рекомендується створити систему «гарячих ліній» чи «внутрішніх консультантів», які надають підтримку в режимі реального часу.

Таблиця 3.3

## Інструменти управління інноваціями

Напрямок управління	Інструмент	Опис застосування	Орієнтовні значення / цілі
Планування	Стратегічна інноваційна карта (Innovation Roadmap)	Визначення пріоритетів за типами інновацій (продуктові, процесні, цифрові), з розподілом по кварталах	3 продуктові інновації та 2 процесні на 2025–2026 рр.
	Портфельний аналіз (BCG-матриця, Risk/Impact)	Оцінка ідей за рівнем ризику, терміном окупності та стратегічним впливом	Мінімум 70% інвестицій — у проєкти з високим потенціалом та середнім ризиком
	SMART-цілі для кожного проєкту	Формулювання чітких, вимірюваних завдань	Приклад: «Створити MVP нового продукту до грудня 2025 р. з витратами не більше 300 000 грн»
Фінансування	Інноваційний бюджет (Innovation Fund)	Щорічне виділення коштів з операційного прибутку на інноваційні ініціативи	8–10% від річного прибутку (приблизно 1,2 млн грн при прибутку 12 млн грн)
	Співфінансування (гранти, венчурні партнери)	Подання заявок на гранти (Horizon Europe, УКФ тощо), пошук приватних інвесторів	Ціль: залучити 500 000 грн грантового фінансування до кінця 2026 р.
	KPI-фінансування	Виділення коштів поетапно відповідно до досягнення проміжних результатів	25% бюджету — після перевірки концепції, 50% — після прототипу, 25% — після валідації
Моніторинг і	KPI-індикатори	ROI, TTM (Time-to-	Цільові показники:

контроль	ефективності інновацій	Market), частка інновацій у доході, кількість MVP, ефективність команди	ROI $\geq$ 30%, TTM $\leq$ 6 міс, $\geq$ 15% доходу від нових продуктів
	Дашборд моніторингу проєктів	Візуалізація статусу проєктів у реальному часі: етап, бюджет, відповідальні	Інтеграція з Microsoft Power BI або Google Data Studio — оновлення щотижня
	Інноваційний аудит (щопіврічний)	Аналіз результатів проєктів, відсів неефективних, масштабування успішних	Ціль: завершення 70% запущених проєктів у межах бюджету та термінів

До важливих інструментів управління інноваційною діяльністю належать також механізми стимулювання та мотивації персоналу. Інновації - це не лише процес, а й поведінка, яка вимагає від працівників ініціативності, готовності до змін, мислення за межами стандартних рішень. Тому система управління має включати інструменти нематеріального і матеріального заохочення: визнання, просування по службі, преміювання за впроваджені ідеї, можливість брати участь у престижних проєктах. Важливу роль відіграє прозора система оцінювання внеску конкретних осіб у загальний результат. Саме завдяки таким інструментам формується культура відповідальності та новаторства, яка живить інноваційний процес ізсередини.

Корисним інструментом є також система управління знаннями в межах інноваційних проєктів. Інформація, яка накопичується в ході розробки нових продуктів або технологій, повинна бути зафіксована, структурована і доступна для повторного використання. Для цього створюють бази даних кейсів, шаблони рішень, аналітичні звіти, що формуються автоматично за підсумками кожного проєкту. Таке знання перетворюється на актив підприємства і допомагає уникати повторення помилок, скорочує час на ухвалення рішень у майбутньому, підвищує якість наступних інновацій. Управління знаннями має бути інтегроване в загальну ІТ-інфраструктуру підприємства і підтримуватись спеціальним персоналом або автоматизованими системами.

Інструменти управління також мають охоплювати етап комунікацій та просування інновацій. Дуже часто інноваційні розробки залишаються непоміченими через брак ефективної комунікації як усередині організації, так і на зовнішньому ринку. Для внутрішніх комунікацій доцільно створювати «історії успіху» інновацій, публікувати кейси, організовувати обговорення досягнень у корпоративних ЗМІ, під час загальних зборів, форумів. Зовнішня комунікація вимагає стратегічного позиціонування інноваційного іміджу компанії — через PR-кампанії, участь у виставках, публікації в спеціалізованих медіа, співпрацю з експертами галузі. Правильно вибудована комунікація дозволяє підвищити шанси нових продуктів на ринку, забезпечити увагу споживачів та інвесторів, а також зміцнити довіру до підприємства як до інноваційного лідера [37].

Не менш актуальним є впровадження інструментів управління ризиками інноваційної діяльності. Інновації за своєю природою пов'язані з високим ступенем невизначеності, тому важливо заздалегідь ідентифікувати можливі загрози, оцінити ймовірність і масштаби впливу, а також розробити заходи щодо їх мінімізації. Для цього використовують інструменти сценарного аналізу, побудови карт ризиків, матриць прийняття рішень, розробки планів дій на випадок відхилень. Важливо, щоб управління ризиками відбувалося не постфактум, а було вбудоване в усі етапи життєвого циклу інноваційного проєкту — від концепції до комерціалізації. Крім того, управління ризиками має стосуватися не лише технічної або фінансової сторони, а й репутаційних, юридичних, соціальних аспектів.

Окремо слід розглядати інструменти аналізу ефективності інновацій після завершення впровадження. Такий аналіз дозволяє не лише підбити підсумки проєкту, а й дати зворотний зв'язок для вдосконалення майбутніх ініціатив. До ефективних методів належить метод бенчмаркінгу (порівняння з кращими галузевими практиками), аналіз показників ROI, визначення точок економії або зростання, які стали можливими завдяки інновації. Не менш важливою є якісна оцінка — опитування персоналу, клієнтів, партнерів,

аналіз задоволеності, лояльності, репутаційного впливу. Зібрана інформація повинна бути структурованою, доведеною до керівництва і використаною для корекції стратегії.

Отже, інструменти управління інноваційною діяльністю — це складна, багаторівнева система, яка охоплює планування, фінансування, моніторинг, комунікацію, мотивацію, оцінку й управління ризиками. Їх застосування повинно бути системним, а не фрагментарним. Успішне підприємство не лише володіє цими інструментами, а й інтегрує їх у повсякденну управлінську практику, створюючи таким чином стійке інноваційне середовище, здатне до розвитку, адаптації та генерації нової цінності.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході проведеного дослідження було з'ясовано, що інноваційна діяльність є визначальним чинником довгострокової конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства. Теоретичний аналіз засвідчив, що інновації охоплюють не лише нові продукти, а й процеси, методи організації, управління, маркетингу. Визначено, що ефективне управління інноваціями передбачає системний підхід до формування стратегії, оптимального розподілу ресурсів, організації проєктної діяльності, стимулювання персоналу та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Було встановлено, що ключовими проблемами управління інноваційними процесами на сучасному етапі є фрагментарність стратегічного планування, недостатня інтеграція цифрових рішень, низький рівень моніторингу інноваційної активності та обмежений доступ до джерел фінансування. Підприємства часто обмежуються локальними ініціативами, не поєднуючи їх із загальною системою корпоративного розвитку. Це знижує ефективність нововведень, підвищує ризики та уповільнює процес комерціалізації ідей.

У процесі розробки напрямів удосконалення було обґрунтовано доцільність переходу до інтегрованої інноваційної стратегії, яка включає чітке бачення, цілі, інструменти реалізації та систему оцінки результатів. Пропонується впровадити автоматизовані платформи управління інноваційними проєктами, інструменти збору ідей, системи контролю виконання, платформи навчання персоналу, а також розширити використання інструментів відкритих інновацій. Значний потенціал має впровадження штучного інтелекту, великих даних, хмарних рішень, краудсорсингу і цифрових двійників.

На основі аналізу сформульовано наступні пропозиції:

1. Сформувати інноваційну стратегію підприємства на основі результатів внутрішнього аудиту інноваційного потенціалу, що дозволить визначити реалістичні напрями розвитку.

2. Запровадити інноваційну структуру управління, яка передбачає створення спеціалізованих підрозділів, що відповідають за моніторинг ринку, генерацію ідей, проєктний менеджмент та оцінку ефективності впроваджених рішень.

3. Впровадити інформаційно-аналітичні системи для управління інноваційним портфелем, забезпечивши контроль за строками, витратами, ризиками та впливом інновацій на загальну ефективність діяльності підприємства.

4. Розширити фінансування інноваційної діяльності за рахунок участі у грантових програмах, залучення венчурного капіталу та партнерств із науковими установами.

5. Посилити кадрову політику шляхом розвитку інноваційних компетенцій працівників, формування культури інновацій, мотивації до креативності та міждисциплінарної співпраці.

6. Активно застосовувати моделі відкритих інновацій, залучаючи до інноваційного процесу зовнішніх стейкхолдерів: клієнтів, постачальників, університети, стартапи.

7. Забезпечити наскрізну цифровізацію інноваційного процесу з інтеграцією CRM, ERP, систем бізнес-аналітики, платформ для командної роботи та управління знаннями.

Таким чином, удосконалення процесу управління інноваціями має бути спрямоване на системність, гнучкість, прозорість і швидкість реагування підприємства на зовнішні та внутрішні виклики. Реалізація зазначених пропозицій дозволить підприємству підвищити ефективність своєї

інноваційної діяльності, зменшити ризики та забезпечити сталий розвиток в умовах мінливої економіки.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Томчук О.Ф., Долінська С.В., Кабачій Б.О. Фінансовий аналіз інвестиційної та інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств: шляхи удосконалення. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-70>
2. Брич В.Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. 216 с.
3. Добровольська О. В., Шрамко В. А. Оцінка інноваційно-інвестиційного розвитку сільськогосподарського підприємства з використанням моделі Дюпона. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8555> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.10
4. Магомедова Аліна М. Ключові тенденції розвитку інноваційних бізнес-моделей компаній. *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 8 (254). URL: [https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22.\\_topic\\_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf](https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/08.22._topic_-Alina-M.-Magomedova-25-32.pdf)
5. Фарат О.В., Залуцький В.П. Методи оцінювання розвитку інноваційних кластерів промислових підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 22-27
6. Горященко Ю.Г. Стратегічні імперативи інноваційного розвитку підприємництва в умовах турбулентності. *Academy review*. 2024. № 2 (61). С. 216-226.
7. Гребенікова О.В., Наточій А.В. Оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання: теоретичний і методичний аспекти. *Економіка і суспільство*. . 2018. №19. URL: [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua)
8. Рудінська О. В., Барон Р. Д., Сахарова С. О., Яков С. М. Стратегічний аналіз бізнес моделей інноваційного розвитку. Ринкова економіка: сучасна

- теорія і практика управління. 2021. URL: DOI: 10.18524/2413-9998/2021.2(48).243686
9. Букреєва Д.С. Інтегральна система показників оцінки ефективності інноваційного проекту на стадії його впровадження. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 4. С. 101-109. URL: <http://jnas.nbuiv.gov.ua/article/UJRN-0001228676>
10. Паранюк Я. Методичні аспекти оцінювання ефективності інноваційних проектів. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. – 2018. Вип. 2. С. 66-73.
11. Юринець З.В., Круглякова В.В. Оцінювання інноваційного потенціалу суб'єктів господарювання харчової промисловості. *Економіка та суспільство*. 2016. Вип. 7. С. 546-550.
12. Дуброва Н. П., Крючко Л.С. Інновації і технологічні уклади в парадигмі розвитку економіки та інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. №18. С. 50-55. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/7983>
13. Тіщенко Є.О., Міщенко В.І. Роль промислово-цифрового розвитку в трансформації системи економічних відносини. *Наукові записки Національного університету «Острозька-академія». Серія «Економіка»*. 2025. № 36(64). С. 4–14.
14. Єршова О. О. Управління розвитком підприємств на основі інноваційних стратегій/ Київ : НАДУ. 2022. 256 с.
15. Жалдак В. І. Інноваційний розвиток економіки. Київ : ЦУЛ. 2020. 324 с.
16. Житнюк П. В. Інноваційний потенціал підприємства : монографія. Чернівці : Рута, 2021. 280 с.
17. Захарченко В. І. Інновації в управлінні підприємством. Львів : Видавництво ЛьвДУВС, 2022. 238 с.
18. Ігнатенко М. М. Економіка підприємства : підручник Київ: Знання, 2020. 468 с.

19. Квітка О. О. Стратегічне управління інноваціями. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2021. 332 с.
20. Кириченко О. А. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2022. 270 с.
21. Ковальчук Т. Т. Інноваційні процеси в економіці. Київ : Академія, 2019. 296 с.
22. Козак Ю. Г. Економіка інновацій : навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2021. 320 с.
23. Козьмін В. В. Управління інноваційним розвитком підприємства. Київ : Вид. дім «Професіонал», 2020. 288 с.
24. Колот А. М. Людський капітал: інноваційний вимір. Київ : КНЕУ, 2021. 344 с.
25. Кондрашова Л. В. Інноваційний потенціал підприємств України. Суми : СНАУ, 2022. 276 с.
26. Крупка М. І. Інноваційний розвиток підприємства. Львів : Видавництво ЛНУ, 2021. 264 с.
27. Кузнецова О. І. Інноваційні моделі розвитку підприємств. Київ : Ліра-К, 2020. 296 с.
28. Лаптев В. В. Інноваційний бізнес . Харків : Фактор, 2021. 258 с.
29. Лінч Р. Стратегія підприємства. Київ : Видавничий дім «КМ-БУКС», 2022. 382 с.
30. Лук'янець Т. І. Інноваційний розвиток промислових підприємств. Київ : НАУ, 2020. 248 с.
31. Ляховченко Л. А. Економіка інноваційного розвитку. Київ : Кондор, 2021. 330 с.
32. Мартиненко В. І. Економіка інновацій. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 284 с.
33. Мельник О. Г. Управління інноваціями на підприємстві. Київ : НАДУ, 2021. 268 с.

34. Мних Є. В. Менеджмент підприємства : підручник. Львів : Магнолія, 2022. 492 с.
35. Мочерний С. В. Економічна теорія : навч. Посіб. Київ : Академія, 2020. 480 с.
36. Окландер М. А. Управління інноваційною діяльністю. Одеса : ОНЕУ, 2021. 312 с.
37. Ортинський В. Л. Інноваційне право : навч. посіб. Львів : ЛРІДУ, 2020. 264 с.
38. Панасюк В. М. Інноваційна стратегія підприємства. Тернопіль : ТНЕУ, 2021. 278 с.
39. Пашута М. А. Управління інноваційною діяльністю : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 296 с.
40. Поручник А. М. Інноваційні технології управління. Київ : КНЕУ, 2022. 338 с.
41. Савченко В. Ф. Інноваційна політика України. Харків : ХНЕУ, 2021. 254 с.
42. Соловйов О. І. Системи управління інноваціями. Дніпро : ДУЕТ, 2020. 278 с.
43. Сорока А. М. Інноваційний потенціал та його реалізація. Київ : КНЕУ, 2021. 296 с.
44. Стейсі Р. Управління в умовах хаосу. Київ : Основи, 2020. 336 с.
45. Стейсі Р. Стратегічне управління і організаційна динаміка. Львів : Видавництво Українського католицького університету, 2022. 416 с.
46. Ткаченко І. О. Управління інноваційною діяльністю підприємства. Київ : Академія, 2021. 284 с.
47. Фатєєва І. В. Інноваційний розвиток підприємства : навч. посіб. Харків : Фоліо, 2020. 266 с.
48. Хобта В. І. Інноваційні стратегії підприємств. Київ : Кондор, 2021. 300 с.

49. Шелехова Г. В. Управління інноваціями : навч. посіб. Київ : Каравела, 2020. 312 с.