

КИЇВСЬКИЙ СТОЛИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА
Факультет економіки та управління
Кафедра управління

«Допущено до захисту»
Завідувач кафедри управління
Рябець Катерина Анатоліївна



(підпис)

« 02 » червня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
на тему: «Управління інноваційним розвитком організації в умовах
глобальної конкуренції»

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЇ ПРОГРАМИ
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

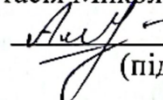
Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня кваліфікація: бакалавр менеджменту

Виконала

Студентка групи МОБ-1-22-4.0д
Онищук Анастасія Миколаївна

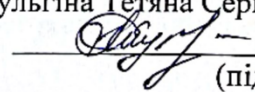


(підпис)

Науковий керівник

кандидат економічних наук, доцент

Шульгіна Тетяна Сергіївна



(підпис)

Київ 2026

АНОТАЦІЯ

Онищук Анастасія Миколаївна

Управління інноваційним розвитком організації в умовах глобальної конкуренції. К.: Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, Факультет економіки та управління, 2026.

Науковий керівник – Шульгіна Тетяна Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню управління інноваційним розвитком організації в умовах глобальної конкуренції. У першому розділі розкрито теоретичні засади інноваційної діяльності, механізми управління інноваціями та підходи до оцінювання їх ефективності. У другому розділі проведено аналіз діяльності та інноваційного потенціалу ТОВ «Агротехсервіс Парк», визначено проблеми в управлінні інноваціями, запропоновано інноваційну стратегію цифрової трансформації та обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів.

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційний потенціал, цифрова трансформація, інноваційна стратегія, CRM-система, ERP-система, WMS-система.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, що містить 46 найменувань на 4 сторінках, і додатків. Повний обсяг роботи складає 74 сторінки, основний текст розміщено на 54 сторінках. Робота містить 9 таблиць і 4 рисунки.

SUMMARY

Onyshchuk Anastasiia Mykolaivna

Management of an Organization's Innovative Development under Global Competition. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, Faculty of Economics and Management, 2026.

Scientific Supervisor – Shulhina Tetiana Serhiivna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor.

The qualification thesis is devoted to the study of innovation development management in an organization under conditions of global competition. The first chapter examines the theoretical foundations of innovation activity, innovation management mechanisms, and approaches to assessing their effectiveness. The second chapter analyzes the activities and innovation potential of AgroTechService Park LLC, identifies key problems in innovation management, proposes an innovation strategy focused on digital transformation, and substantiates the economic efficiency of the proposed measures.

Keywords: innovation development, innovation potential, digital transformation, innovation strategy, CRM system, ERP system, WMS system.

Structure of the paper. The paper consists of an introduction, two chapters, conclusions, a list of references containing 46 sources on 4 pages, and appendices. The total length of the paper is 74 pages, with the main text presented on 54 pages. The paper contains 9 tables and 4 figures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	7
1.1 Сутність, роль і значення інновацій у системі сучасного менеджменту	7
1.2 Механізми управління інноваційною діяльністю на підприємстві в умовах глобалізації та цифрової трансформації.....	15
1.3 Підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю ...	27
Висновок до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АГРОТЕХСЕРВІС ПАРК».....	34
2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційна структура управління інноваційною діяльністю ТОВ «Агротехсервіс Парк».....	34
2.2 Оцінка інноваційного потенціалу, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників та основних проблем у системі управління інноваціями	37
2.3 Формування інноваційної стратегії та удосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства	42
2.4 Використання цифрових технологій і автоматизованих логістичних рішень та оцінка ефективності запропонованих заходів.....	49
Висновки до розділу 2	53
ВИСНОВКИ	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується динамічними змінами, зумовленими глобалізацією, цифровізацією та посиленням конкуренції між суб'єктами господарювання. За цих умов ключовим чинником економічного зростання виступає інноваційна діяльність, яка забезпечує оновлення виробництва, підвищення його ефективності, зростання продуктивності праці та формування нових конкурентних переваг. Інноваційний розвиток стає визначальною умовою сталого функціонування будь-якої організації, оскільки лише здатність до постійного оновлення технологій, продуктів і управлінських підходів дозволяє підприємствам утримувати позиції на ринку та успішно реагувати на виклики часу.

Актуальність теми зумовлена тим, що в умовах переходу України до моделі економіки знань, інтеграції у європейський економічний простір і цифрової трансформації суспільства ефективне управління інноваційним розвитком набуває особливого значення. Незважаючи на значний науковий потенціал та високий рівень освіченості кадрів, інноваційна активність українських підприємств залишається недостатньою, що знижує їхню конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринках. Проблема полягає не лише у дефіциті фінансових ресурсів, а й у відсутності ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечити результативне впровадження інновацій у виробничу та організаційну діяльність. Тому питання вдосконалення системи управління інноваційним розвитком є надзвичайно важливим як для окремих підприємств, так і для національної економіки загалом.

В умовах глобалізаційних процесів підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю адаптації до нових технологічних трендів – автоматизації, використання штучного інтелекту, цифрових платформ, розширення електронної комерції. Ефективне управління інноваційним

розвитком у цьому контексті вимагає не лише фінансових інвестицій, а й глибоких організаційних змін, розвитку кадрового потенціалу, впровадження систем стратегічного планування та аналітичного моніторингу. Інновації стають невід'ємним елементом корпоративної стратегії, а процеси їх формування, підтримки та реалізації – головним об'єктом управлінської діяльності.

Становлення інноваційної економіки в Україні вимагає перегляду підходів до управління підприємствами. Традиційні методи, орієнтовані на стабільність і збереження існуючих виробничих структур, поступово втрачають ефективність. Їм на зміну приходить стратегічне управління, засноване на постійному пошуку нових можливостей, удосконаленні бізнес-моделей та активному залученні персоналу до процесу генерування ідей. Саме тому дослідження механізмів управління інноваційним розвитком, виявлення закономірностей формування інноваційного потенціалу організації та розроблення рекомендацій щодо його підвищення є важливим як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Метою дипломної роботи є поглиблення теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інноваційним розвитком організації в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішуються такі основні **завдання**:

- дослідити теоретичні основи інноваційної діяльності підприємства: сутність, структуру механізмів управління інноваційним розвитком та вплив глобалізаційних і цифрових факторів на інноваційні процеси;
- проаналізувати існуючі підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю в умовах глобальної конкуренції;
- провести комплексний аналіз інноваційного потенціалу та системи управління інноваційним розвитком ТОВ «Агротехсервіс Парк»;

– розробити та обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління інноваціями підприємства з оцінкою їх економічної ефективності.

Об’єктом дослідження виступає процес управління інноваційним розвитком організації як складова системи стратегічного менеджменту.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, інструменти та практичні механізми управління інноваційною діяльністю підприємства.

Методологічну основу роботи становлять сучасні концепції інноваційного менеджменту, теорії організаційного розвитку, системний і процесний підходи до управління, а також методи економічного аналізу, порівняння, узагальнення, статистичного та логічного моделювання. У роботі використано як класичні, так і сучасні наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали періодичних видань, офіційні статистичні дані, аналітичні звіти і нормативно-правові акти, що регламентують інноваційну діяльність в Україні.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні теоретичних підходів до визначення сутності управління інноваційним розвитком, у розкритті взаємозв’язку між організаційною культурою, інноваційною активністю та ефективністю управлінських рішень, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління інноваціями на рівні підприємства. Отримані результати мають прикладний характер і можуть бути використані при розробленні стратегій розвитку підприємств, удосконаленні організаційних структур, систем мотивації персоналу та оцінюванні ефективності інноваційних процесів.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованих підходів для підвищення результативності управління інноваційними процесами в українських підприємствах, зокрема у сфері впровадження цифрових технологій, оптимізації бізнес-процесів та формування сприятливого середовища для розвитку інноваційної культури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність, роль і значення інновацій у системі сучасного менеджменту

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до постіндустріального, інформаційного суспільства, у якому вирішальним фактором ефективності підприємств стають не стільки матеріальні ресурси, скільки знання, креативність і здатність до постійного оновлення. У цьому контексті інновації виступають ключовою рушійною силою соціально-економічного розвитку, формують основу конкурентоспроможності держав, галузей і окремих організацій [1].

Поняття «інновація» походить від латинського *innovatio* – «оновлення», «введення нового». Класичне визначення інновації належить австрійському економісту Й. Шумпетеру, який розглядав її як «нову комбінацію виробничих факторів», що призводить до створення нових товарів, технологій, методів організації або ринків [2]. У сучасній українській науковій літературі інновацію тлумачать як результат творчої діяльності, що має практичне застосування і забезпечує економічний ефект [3].

Інновації у системі менеджменту мають не лише технічний, а й соціально-організаційний зміст. Це означає, що інновація може бути не лише новим продуктом чи технологією, а й новими методами управління, новими формами мотивації персоналу, комунікацій, корпоративної культури, бізнес-моделями. Такий підхід дозволяє розглядати інновацію як багатовимірне явище, що охоплює всі рівні діяльності організації [4].

Розвиток інноваційного менеджменту зумовлений посиленням глобальної конкуренції, прискоренням технологічних змін і динамізацією ринкового середовища. За умов, коли життєвий цикл продуктів скорочується,

а споживачі стають вимогливішими, організації змушені постійно впроваджувати нові рішення, щоб зберегти свої позиції. Це визначає потребу у формуванні системи управління інноваціями як невід'ємної складової стратегічного менеджменту [5].

Інновації виконують низку ключових функцій у системі сучасного управління. По-перше, вони є каталізатором змін: саме завдяки впровадженню нових технологій і методів управління підприємство може адаптуватися до динамічного середовища. Інновації дають змогу оперативно реагувати на зміни в потребах споживачів, регуляторному полі чи технологічних трендах. По-друге, інновації виступають інструментом підвищення ефективності. Нові технології, цифрові рішення, автоматизація процесів знижують витрати, підвищують продуктивність праці, якість управлінських рішень і швидкість реагування. По-третє, інновації є джерелом конкурентних переваг. Завдяки унікальним продуктам, процесам чи підходам компанія здобуває відмінність на ринку, яку важко копіювати конкурентам [6].

Крім того, інновації мають важливу соціальну функцію. Вони сприяють створенню нових робочих місць, розвитку людського капіталу, формуванню інноваційної культури. Менеджери, які вміють створювати середовище, сприятливе для творчості, залучення персоналу до процесу генерування ідей, підвищують рівень організаційної лояльності та мотивації [7].

З теоретичного погляду управління інноваціями включає такі базові елементи: планування інноваційної діяльності, організацію процесів розроблення та впровадження, координацію підрозділів, мотивацію персоналу, контроль результатів і аналіз ефективності. В українських дослідженнях наголошується, що саме системність і цілеспрямованість цих процесів відрізняє інноваційне управління від традиційного [8].

Інновації мають різні типи: продуктові, процесні, організаційні, маркетингові. У системі менеджменту особливого значення набувають

організаційні інновації – нові способи координації, комунікації, ухвалення рішень, системи мотивації. Вони формують середовище, у якому можливе ефективне створення й використання нововведень [9]. Успішні компанії – такі як «Toyota», «Apple», «Google» – демонструють, що конкурентні переваги базуються не лише на технологічних інноваціях, а й на особливих управлінських практиках: культура безперервного вдосконалення, орієнтація на клієнта, залучення працівників до прийняття рішень (табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Типологія інновацій у системі менеджменту організації

Тип інновацій	Характеристика	Приклади в управлінській діяльності
Продуктові	Створення та виведення на ринок нового товару чи послуги	Виведення нової моделі агротехніки; запуск цифрової платформи для дистанційного моніторингу полів
Процесні	Впровадження нових технологій виробництва, логістики, обслуговування	Автоматизація складського обліку (WMS); використання RFID-міток для відстеження запчастин
Організаційні	Нові методи організації праці, структури управління, комунікацій	Створення відділу інноваційного розвитку; запровадження крос-функціональних команд; перехід на «гнучкі» методології (Agile, Scrum)
Маркетингові	Нові підходи до просування, ціноутворення, дистрибуції, взаємодії з клієнтами	Впровадження CRM-системи; запуск B2B e-commerce платформи; використання маркетингу в соціальних мережах
Соціальні (управлінські)	Зміни в корпоративній культурі, мотивації, навчанні персоналу	Запровадження програми «інноваційний лідер»; системи внутрішніх грантів на ідеї; воркшопи з дизайн-мислення

Джерело: складено автором на основі опрацювання [4; 9; 11]

Система управління інноваційним розвитком передбачає також створення певного інноваційного потенціалу. До нього належать матеріальні ресурси (обладнання, технології), нематеріальні (знання, компетенції, інтелектуальна власність), організаційні (структура, комунікації) та фінансові ресурси. Управління цим потенціалом потребує спеціальних підходів до планування, контролю та оцінки ефективності інноваційної діяльності [10].

Важливим аспектом є взаємозв'язок між інноваційною діяльністю та стратегічним управлінням. У сучасних умовах інновації повинні бути не

випадковими, а системно інтегрованими у стратегію організації. Це означає, що керівництво має формувати чітке бачення напрямів інноваційного розвитку, визначати пріоритети та ресурси, оцінювати ризики і вигоди [11].

В умовах глобальної конкуренції зростає роль інноваційної культури організації. Вона включає цінності, норми, поведінкові установки, що стимулюють відкритість до нових ідей, готовність до експериментів і сприйняття помилок як частини навчального процесу. Така культура є фундаментом інноваційного менеджменту. Без неї будь-які організаційні чи економічні заходи залишаються формальними [12].

Для України розвиток інноваційної культури має особливе значення. Вітчизняні підприємства часто демонструють низьку інноваційну активність через відсутність стратегічного бачення, брак фінансових ресурсів, недостатній рівень взаємодії науки й бізнесу. За даними Державної служби статистики, у 2023 році лише близько 16% промислових підприємств вели інноваційну діяльність, тоді як у країнах ЄС цей показник перевищує 50% [13]. Така ситуація потребує формування системного підходу до управління інноваціями на всіх рівнях – від державної політики до корпоративного менеджменту.

Серед чинників, що впливають на інноваційну активність організацій, виділяють: рівень освіти персоналу, наявність науково-дослідної бази, фінансування, державні стимули, інформаційне середовище, рівень конкуренції, участь у міжнародних проєктах [14]. Особливо важливу роль відіграє менеджер інновацій – фахівець, який поєднує знання з економіки, технологій і психології управління. Саме від його компетенцій залежить ефективність розробки та впровадження нововведень.

Інноваційна діяльність у системі менеджменту має бути підтримана адекватною організаційною структурою. Найбільш поширеними є матричні структури, проєктні офіси, інноваційні центри. Вони забезпечують гнучкість і комунікацію між різними підрозділами. Успішні компанії застосовують

принципи відкритих інновацій, коли зовнішні партнери, наукові установи або стартапи залучаються до процесу створення нових продуктів і послуг [15].

Не менш важливим є економічний механізм стимулювання інновацій. Він включає преміювання за ініціативу, внутрішні гранти, корпоративні конкурси ідей, фінансування стартапів, а також використання венчурного капіталу. Без фінансової підтримки інновації залишаються на стадії задумів, тому система стимулів має бути складовою менеджменту [16].

Таким чином, інновації в системі сучасного менеджменту відіграють роль не лише технологічного прогресу, а й організаційного розвитку, засобу забезпечення стабільності й конкурентоспроможності. Управління інноваціями – це не епізодична діяльність, а стратегічна функція, спрямована на формування довгострокових переваг і створення нової цінності для споживача.

Підсумовуючи, можна зазначити, що ефективне управління інноваційним розвитком організації потребує комплексного підходу, який поєднує стратегічне бачення, культуру інновацій, систему стимулювання, розвиток людського потенціалу та постійне навчання. У глобалізованому світі здатність організації до інновацій стає не просто конкурентною перевагою, а умовою її виживання.

Інноваційний розвиток організації є одним із ключових чинників забезпечення її конкурентоспроможності, стійкості та динамічного зростання в умовах глобалізації. Він охоплює не лише створення та впровадження нових технологій, але й трансформацію управлінських, організаційних, маркетингових та соціальних процесів. У сучасних умовах саме інноваційність визначає потенціал підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток [17].

Поняття «інноваційний розвиток» у науковій літературі трактується порізно. В. Л. Дикань розглядає його як безперервний процес удосконалення техніко-технологічних, економічних та організаційних

параметрів діяльності підприємства, що ґрунтується на інноваціях [18]. С. М. Ілляшенко підкреслює, що інноваційний розвиток – це не лише впровадження новачій, а й формування відповідного інноваційного потенціалу, організаційної культури, системи стимулів і управлінських рішень, які забезпечують безперервність змін [19]. Отже, інноваційний розвиток слід розглядати як системний процес, який поєднує створення, впровадження, дифузії та комерціалізацію інновацій у межах організації (табл. 1.2)

Важливим аспектом інноваційного розвитку є формування інноваційної стратегії підприємства. Стратегія визначає довгострокові пріоритети, напрями інноваційної діяльності, ресурси та інструменти їх реалізації. Як зазначає О. Амоша, стратегічний підхід до інноваційного розвитку передбачає узгодження інноваційних цілей із загальною місією та стратегією підприємства, що дозволяє уникати ситуативності та реактивності у прийнятті управлінських рішень [20]. Стратегія інноваційного розвитку виступає своєрідною «дорожньою картою» перетворень, орієнтованих на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття інноваційного розвитку

Дослідник	Визначення «Інноваційного розвитку»
1	2
Дикань В. Л. [18]	Інноваційний розвиток – це безперервний процес удосконалення техніко-технологічних, економічних та організаційних параметрів діяльності підприємства, що ґрунтується на інноваціях
Ілляшенко С. М. [19]	Інноваційний розвиток – не лише впровадження новачій, а й формування відповідного інноваційного потенціалу, організаційної культури, системи стимулів і управлінських рішень, які забезпечують безперервність змін
Кузьмін О. Є. [24]	Інноваційний розвиток підприємства – результат цілеспрямованого управлінського впливу, спрямованого на підвищення його здатності до генерування й реалізації інновацій, що забезпечують зростання вартості бізнесу та покращення соціально-економічних показників
Федулова Л. І. [47]	Інноваційний розвиток – це цілеспрямований процес якісних змін в економічній системі, що базується на систематичному впровадженні нових знань, технологій та організаційних рішень з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності суб'єктів господарювання

Продовження табл. 1.2

1	2
Чухрай Н. І. [21]	Інноваційний розвиток підприємства – динамічний процес нарощування інноваційного потенціалу на основі ефективного управління ресурсами, компетенціями та партнерськими зв'язками, спрямований на досягнення стратегічних цілей організації
Амоша О. І. [20]	Інноваційний розвиток – стратегічно орієнтований процес узгодження інноваційних цілей із загальною місією підприємства, що забезпечує системну інтеграцію нововведень у господарську діяльність і формує довгострокову конкурентну позицію

Структура інноваційного розвитку підприємства включає низку взаємопов'язаних елементів: інноваційний потенціал, ресурси, процеси, результати та ефекти. Інноваційний потенціал охоплює науково-технічні, фінансові, кадрові, організаційні та інформаційні ресурси, необхідні для створення і впровадження нововведень [21]. Його формування залежить від рівня освіти працівників, наявності дослідних підрозділів, партнерських зв'язків із науковими установами, а також від корпоративної культури, що стимулює творчість і ініціативність персоналу.

Інноваційні процеси реалізуються через певні етапи: від ідеї до впровадження й дифузії результату. На кожному етапі важливу роль відіграє система управління, яка забезпечує узгодженість дій, контроль ресурсів та оцінювання ефективності. Згідно з підходом, запропонованим І. Шумпетером і розвинутим у працях сучасних українських учених, інноваційний розвиток не є лінійним, а відбувається хвилеподібно, з періодами активізації та сповільнення [22]. Це пов'язано з циклічністю економічного зростання, технологічними укладами та рівнем адаптивності організації до змін зовнішнього середовища.

Особливістю інноваційного розвитку є його багатовимірність. Він охоплює не лише технологічний, а й соціальний, організаційний, маркетинговий, фінансовий і культурний аспекти. Успішна інноваційна діяльність потребує узгодження цих напрямів, адже навіть найперспективніше технічне нововведення може залишитися неефективним без підтримки відповідної організаційної структури чи маркетингової

політики [23]. Отже, інноваційний розвиток повинен мати системний характер, що враховує взаємозалежність усіх елементів бізнес-моделі підприємства.

Загалом, інноваційний розвиток підприємства слід розглядати як результат цілеспрямованого управлінського впливу, спрямованого на підвищення його здатності до генерування й реалізації інновацій, що забезпечують зростання вартості бізнесу та покращення соціально-економічних показників [24]. Це означає, що інноваційний розвиток є не просто реакцією на ринкові зміни, а стратегічною ініціативою, яка формує майбутнє підприємства.

Ключову роль у забезпеченні інноваційного розвитку відіграє організаційна культура. Культура, орієнтована на інновації, передбачає підтримку новаторських ідей, толерантність до помилок, гнучкість у прийнятті рішень і відкритість до змін. Формування такої культури неможливе без участі керівництва, яке має виступати прикладом інноваційного мислення та створювати середовище, сприятливе для експериментів і творчості [25]. Саме через культуру інновацій організація може забезпечити довгострокову сталість свого розвитку навіть у мінливому середовищі глобальної конкуренції.

Іншим важливим чинником є здатність підприємства інтегрувати інноваційні процеси у свою бізнес-модель. Сучасна концепція «відкритих інновацій», запропонована Г. Чесбро, знаходить відображення і в українській практиці, де підприємства дедалі активніше співпрацюють з університетами, науковими центрами, стартапами, інкубаторами та кластерами [26]. Така кооперація дозволяє розширити джерела інновацій, зменшити ризики, скоротити час на розроблення нових продуктів і підвищити ефективність інноваційного процесу.

Отже, інноваційний розвиток організації – це цілісний, динамічний і багаторівневий процес, що передбачає створення сприятливих умов для генерування, реалізації та комерціалізації інновацій. Його ефективність

залежить від здатності підприємства формувати інноваційний потенціал, підтримувати інноваційну культуру, забезпечувати стратегічне управління змінами й ефективно використовувати ресурси. У цьому контексті управління інноваційним розвитком набуває значення одного з основних напрямів сучасного менеджменту, який визначає конкурентну позицію організації на світовому ринку [27].

1.2 Механізми управління інноваційною діяльністю на підприємстві в умовах глобалізації та цифрової трансформації

Поняття «механізм» у науковій літературі тлумачиться по-різному залежно від цілей дослідження. У широкому розумінні механізм управління інноваційною діяльністю – це сукупність взаємопов'язаних елементів (методів, принципів, інструментів, організаційних структур і процесів), спрямованих на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку [18]. Вітчизняні та зарубіжні вчені пропонують різні підходи до побудови таких механізмів – залежно від предмета управління та контексту застосування.

Механізм управління інноваційною діяльністю доцільно розглядати як динамічну систему, що забезпечує координацію ресурсів, учасників та управлінських рішень на всіх етапах інноваційного процесу – від генерування ідей до впровадження та комерціалізації результатів. Ефективність такого механізму визначається здатністю своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, враховувати потреби ринку, технологічні тенденції та внутрішній потенціал організації. Саме тому сучасні підходи до формування механізму управління інноваційною діяльністю ґрунтуються на принципах системності, гнучкості, інтегрованості та безперервного вдосконалення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Зокрема, Маркова Н. С. розробила організаційно-економічний механізм управління розвитком персоналу підприємства, який являє собою

діалектичну систему формування цілей, завдань, принципів, функцій, моделей, форм і методів, що дозволяють перетворити елементи системи розвитку персоналу в потрібний стан з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовища [44]. Концептуальну схему цього механізму наведено на рис. 1.1.

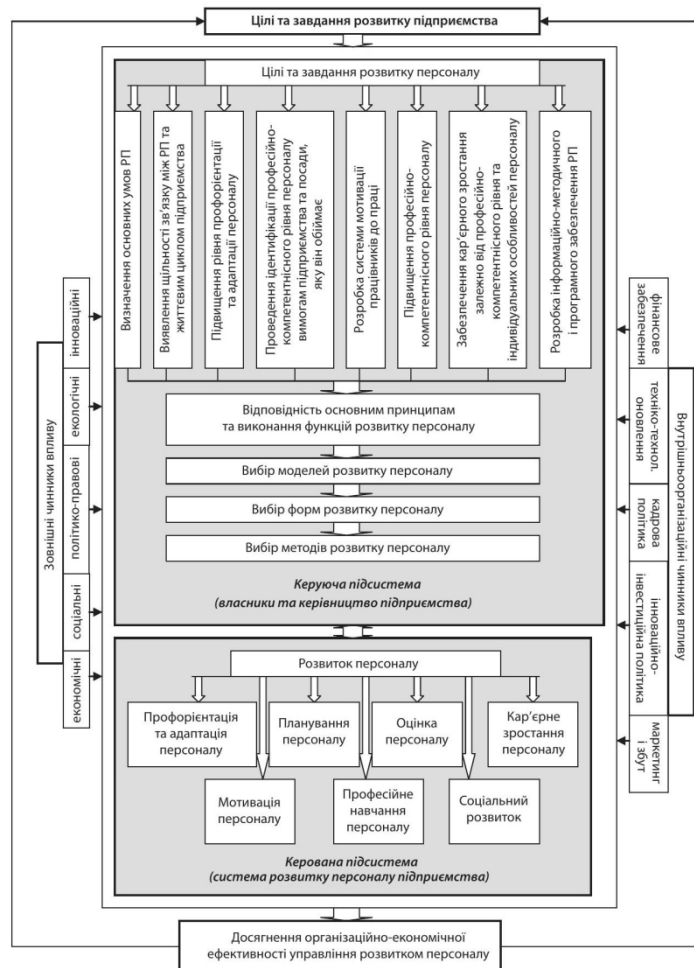


Рис. 1.1. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства (за Марковою Н. С.) [44]

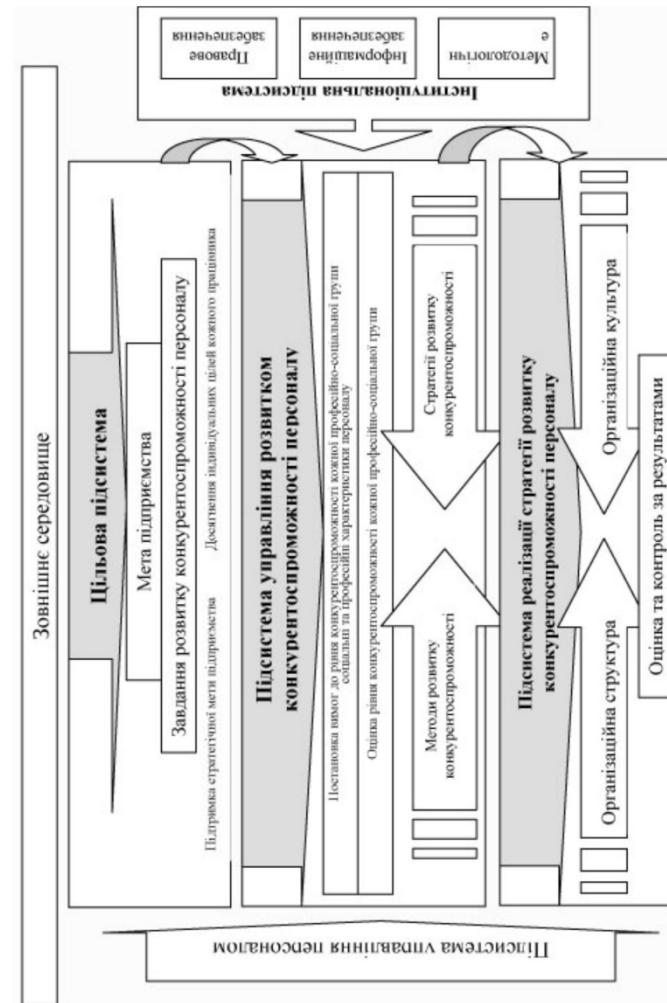


Рис. 1.2. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства (за Коломієць В. М.) [45]

Інший підхід запропоновано Коломієць В.М., який розробив механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. Під ним розуміється сукупність системних заходів, спрямованих на формування відповідних кількісних та якісних характеристик персоналу, реалізація яких дозволяє досягти потрібного рівня конкурентоспроможності як персоналу, так і підприємства в цілому [45]. Механізм наведено на рис. 1.2.

Ще один механізм – матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу в системі загального управління якістю – розробила Коваленко Т. В. Запропонований механізм передбачає встановлення чіткої залежності між засобами стимулювання та загальним результатом трудової діяльності

персоналу, враховуючи вимоги міжнародних стандартів ISO та принципи управління якістю [46]. Схему механізму наведено на рис. 1.3.

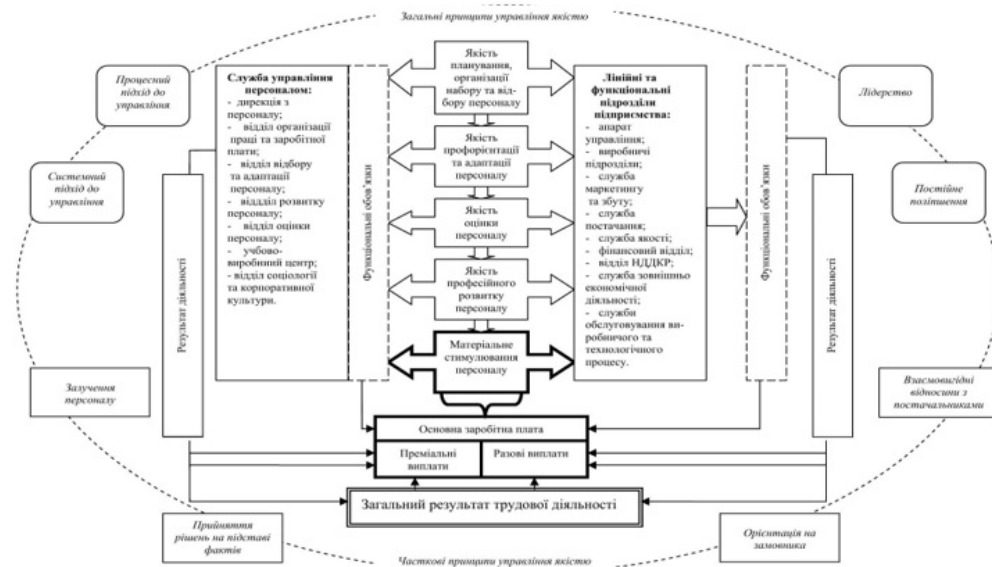


Рис. 1.3. Механізм матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу в системі загального управління якістю (за Коваленко Т. В.) [46]

Ефективне управління інноваційною діяльністю є визначальним чинником сталого розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції. Сучасне підприємство не може забезпечити свій довгостроковий успіх без системного підходу до управління процесами створення, впровадження та комерціалізації нововведень. Саме механізм управління інноваційною діяльністю виступає тим інструментом, який поєднує інноваційні ресурси, стратегію, організаційну структуру та методи реалізації нововведень [17].

У широкому розумінні механізм управління інноваційною діяльністю – це сукупність взаємопов'язаних елементів (методів, принципів, інструментів, організаційних структур і процесів), спрямованих на досягнення стратегічних цілей інноваційного розвитку [18]. Його сутність полягає у створенні такого управлінського середовища, яке сприяє безперервному генеруванню та реалізації інновацій. Механізм забезпечує узгодження інтересів власників, менеджменту, працівників, споживачів і держави, що особливо важливо у

сучасних умовах інтеграції України до європейського економічного простору [19].

Однією з ключових складових цього механізму є система планування інноваційної діяльності, що передбачає визначення цілей, пріоритетів, строків і ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. Планування інновацій здійснюється з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку підприємства та ринкових тенденцій. На думку І. Ілляшенка, ефективне планування інноваційних процесів базується на принципах адаптивності, наукової обґрунтованості та системності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [19].

Важливою функцією механізму управління є організація інноваційного процесу. Вона охоплює формування відповідних структур управління – відділів досліджень і розробок, інноваційних лабораторій, венчурних підрозділів або кросфункціональних команд, які відповідають за різні етапи інноваційного циклу. Як зазначає О. Амоша, ефективна організація інноваційної діяльності передбачає створення системи внутрішньої координації, що забезпечує єдність дій між технічними, маркетинговими, фінансовими та виробничими підрозділами [20]. Без такої взаємодії інновації втрачають цілісність і не досягають очікуваного ефекту.

Мотиваційний компонент механізму управління інноваціями має не менше значення. Підприємства, які стимулюють працівників до творчості та ініціативності, досягають вищих результатів у реалізації новацій. Матеріальні й нематеріальні стимули, система визнання та винагороди за новаторські ідеї, участь персоналу у прибутках від упроваджених інновацій створюють потужний внутрішній імпульс для розвитку [25]. У дослідженнях мотиваційних механізмів підкреслено, що заохочення ініціативності персоналу посилює інноваційний потенціал підприємства навіть за обмежених ресурсів [25].

Інформаційно-аналітична складова механізму управління забезпечує збирання, аналіз і використання даних про внутрішні й зовнішні фактори, що

впливають на інноваційну діяльність. Вона передбачає створення баз знань, впровадження цифрових технологій моніторингу, застосування систем бізнес-аналітики (Business Intelligence) і штучного інтелекту для прогнозування тенденцій ринку. У дослідженнях цифровізації економіки України зазначено, що цифровізація управлінських процесів відкриває нові можливості для зниження витрат, підвищення точності рішень і прискорення інноваційного циклу [28]. Інформаційна прозорість сприяє також зміцненню довіри між партнерами та інвесторами, що є критично важливим для залучення фінансування.

Не менш значущим елементом є фінансово-економічний механізм управління інноваціями. Він охоплює систему фінансування інноваційних проєктів, оцінку їхньої ефективності та управління ризиками. Джерелами фінансування можуть бути власні кошти підприємства, державні гранти, венчурні інвестиції, кредити, а також партнерські програми з університетами та міжнародними фондами [29]. Як підкреслює О. Кузьмін, оптимальна фінансова модель інноваційного розвитку передбачає поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел із використанням інструментів податкового стимулювання та державного співфінансування [24].

Особливу роль у забезпеченні результативності механізму відіграє система контролю й оцінювання ефективності інноваційної діяльності. Вона включає моніторинг виконання планів, аналіз досягнутих результатів, оцінку економічної, технологічної та соціальної ефективності інновацій. Серед показників ефективності найчастіше використовуються рентабельність інновацій, зростання продуктивності праці, частка нової продукції у загальному обсязі реалізації, рівень витрат на науково-дослідні роботи. На основі цих даних ухвалюються рішення щодо коригування стратегії або перегляду підходів до управління інноваційними процесами [18].

Важливо зазначити, що сучасні механізми управління інноваціями базуються на принципах відкритості, гнучкості та партнерства. У контексті глобалізації підприємства дедалі частіше взаємодіють із зовнішніми агентами

інноваційного процесу – стартапами, університетами, технопарками, кластерами. Така взаємодія сприяє обміну знаннями, поширенню кращих практик і зниженню інноваційних ризиків [26]. Наприклад, створення спільних інноваційних центрів або лабораторій дозволяє скоротити тривалість розробок і зменшити витрати на НДДКР.

Управління інноваційною діяльністю передбачає також розвиток лідерства та компетентності менеджерів. Лідер інновацій має не лише організовувати процес, але й надихати команду, формувати бачення змін і підтримувати готовність до ризику. За словами Л. Квасній, ефективне лідерство в інноваційній сфері ґрунтується на поєднанні стратегічного мислення, креативності та здатності адаптуватися до невизначеності [27]. Саме такі якості забезпечують підприємству конкурентні переваги в умовах швидких технологічних трансформацій.

Таким чином, механізм управління інноваційною діяльністю підприємства – це багаторівнева система, що поєднує організаційні, фінансові, інформаційні, мотиваційні та аналітичні інструменти. Його ефективність визначається здатністю забезпечувати постійну взаємодію між усіма складовими інноваційного процесу, формувати сприятливе середовище для новаторства й забезпечувати узгодженість стратегічних і оперативних рішень. В умовах глобальної конкуренції результативність інноваційного механізму безпосередньо впливає на стійкість і конкурентоспроможність підприємства, визначаючи його місце у світовій економіці [30].

Розглянуті механізми управління інноваційною діяльністю функціонують не у вакуумі, а під постійним впливом зовнішнього середовища. Серед чинників, що найбільш суттєво трансформують умови реалізації інноваційних процесів у сучасному світі, особливе місце займають глобалізація та цифрова трансформація. У XXI столітті глобалізаційні процеси та цифрова трансформація визначають вектор розвитку світової економіки, формуючи нову парадигму інноваційного зростання. Вони змінюють структуру міжнародних ринків, механізми конкуренції, характер

обміну знаннями й технологіями, а також уявлення про цінність і ресурси розвитку. Для країн, що перебувають на шляху інтеграції до світового економічного простору, таких як Україна, поєднання цих двох процесів має подвійне значення: з одного боку – це можливість пришвидшити модернізацію, підвищити конкурентоспроможність і технологічну незалежність; з іншого – це виклик, пов'язаний із необхідністю адаптації національної економіки до високої швидкості змін і нових стандартів глобального ринку.

Глобалізація створила безпрецедентні можливості для поширення знань, технологій, капіталів і людських ресурсів. Вона сприяє формуванню єдиного економічного простору, у якому інновації стають не лише продуктом локальних зусиль, а результатом міжнародної кооперації. Саме тому інноваційний розвиток на макrorівні дедалі більше залежить від здатності держави інтегруватися у глобальні науково-технологічні мережі, забезпечуючи при цьому захист власних національних інтересів. За оцінками фахівців Інституту економіки НАН України, у сучасних умовах глобальні ланцюги створення доданої вартості перетворюються на головну платформу генерації інновацій, де головним ресурсом виступає інформація, а ключовою компетенцією – здатність швидко її трансформувати у технологічні рішення [33].

Для України глобалізаційні процеси стали потужним стимулом розвитку ринкової економіки, інтеграції до міжнародних наукових і освітніх систем, формування партнерських зв'язків із провідними державами. Приєднання до світових торговельних та фінансових структур, участь у програмах Європейського Союзу, зокрема «Горизонт Європа», створюють сприятливе середовище для залучення інвестицій у науку й технології, обміну досвідом та комерціалізації інноваційних рішень. Разом із тим, глобалізація висуває нові вимоги до якості інституційного середовища, цифрової інфраструктури, освіти та державного управління, адже лише ті країни, які здатні забезпечити високу адаптивність і технологічну

спроможність, можуть ефективно використовувати переваги глобальної економіки [34].

З іншого боку, глобалізація супроводжується зростанням нерівності між країнами у сфері технологічного розвитку. Держави, що мають високий рівень цифрової готовності, стають центрами інноваційної активності, тоді як країни з менш розвиненими технологічними системами ризикують опинитися на периферії світового інноваційного процесу. Це зумовлює необхідність формування власної національної стратегії цифрової трансформації, яка поєднує цілі глобальної інтеграції з розвитком внутрішнього науково-технічного потенціалу [35].

Цифрова трансформація – це не лише процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя, а й фундаментальна зміна логіки функціонування економіки. Її сутність полягає в тому, що створення вартості дедалі більше відбувається через обробку даних, автоматизацію, використання штучного інтелекту, Інтернету речей, блокчейн-технологій та хмарних обчислень. Такі технології радикально змінюють умови конкуренції: якщо раніше домінували фактори вартості ресурсів, то нині ключову роль відіграють швидкість інновацій, гнучкість управління та цифрові компетенції [36].

Згідно з дослідженнями цифрової трансформації економіки України, цифровізація стала одним із найпотужніших драйверів інноваційного розвитку, особливо у сферах фінансових технологій, логістики, електронного урядування та освіти. Впровадження цифрових рішень не лише підвищує ефективність управління, але й створює нові моделі соціальної взаємодії, що стимулюють креативність, підприємництво та розвиток стартап-культури [30]. Зокрема, у 2023-2024 роках Україна увійшла до числа країн, які демонструють найбільш динамічне зростання у сфері ІТ-послуг, що свідчить про реальну трансформацію структури економіки у напрямі знань та інновацій.

Особливу роль у розвитку цифрової економіки відіграє держава. Прийняття стратегічних документів, таких як «Цифрова стратегія України до 2030 року», заклало основу для переходу до цифрового суспільства, де інформаційно-комунікаційні технології використовуються не лише як інструмент модернізації, а як ресурс національної безпеки, освіти, культури і науки [37]. Стратегічна мета цієї політики полягає у створенні цифрової екосистеми, що забезпечує інноваційний розвиток на основі відкритих даних, доступу до інформації, цифрової освіти та підтримки підприємництва.

У цьому контексті цифрова трансформація виступає одночасно наслідком і рушійною силою глобалізації. З одного боку, вона є реакцією на виклики глобальної економіки, яка потребує швидких, прозорих і технологічно орієнтованих рішень. З іншого – саме цифрові технології роблять глобалізацію можливою, створюючи інфраструктуру для міжнародного обміну знаннями, транскордонної комунікації, дистанційної праці, електронної торгівлі й інтегрованих фінансових систем. Таким чином, цифровізація формує нову архітектуру глобальної економіки, у якій інформаційні потоки стають важливішими за матеріальні.

Водночас цифрова трансформація в Україні відбувається в умовах війни, що накладає значні обмеження, але водночас стимулює розвиток нових рішень. Зокрема, широке впровадження електронних сервісів, систем кіберзахисту, цифрової ідентифікації, дистанційної освіти та логістичних платформ стало відповіддю на виклики безпеки та мобільності. Як підкреслює Євтушенко Н. М., саме війна прискорила процеси технологічного оновлення, змусивши державу й бізнес шукати нестандартні інноваційні рішення, що надалі можуть стати фундаментом післявоєнного економічного відновлення [34].

Одним із ключових наслідків цифрової трансформації є зміна структури зайнятості та вимог до людського капіталу. Зростає попит на фахівців у сфері ІТ, аналітики даних, кібербезпеки, управління інноваціями. Водночас необхідність постійного навчання, перекваліфікації й розвитку

цифрових навичок стає визначальним чинником конкурентоспроможності робочої сили. Українські університети й освітні програми активно адаптуються до цих потреб, створюючи спеціалізації, орієнтовані на цифрову економіку, що є позитивним сигналом для формування довгострокового інноваційного потенціалу [38].

Разом із тим, цифровізація породжує й нові ризики: інформаційну нерівність, зростання кіберзагроз, витіснення традиційних робочих місць автоматизованими системами. Для збалансування цих процесів держава має здійснювати політику, спрямовану на розвиток цифрової інклюзії – забезпечення доступу до цифрових технологій для всіх груп населення, у тому числі в регіонах. Без цього неможливо досягти справедливого та сталого інноваційного розвитку.

Глобалізація й цифрова трансформація також впливають на інституційне середовище інноваційної діяльності. З одного боку, відбувається інтернаціоналізація інститутів – поширюються міжнародні стандарти захисту інтелектуальної власності, фінансової звітності, регулювання цифрового бізнесу. З іншого – посилюється потреба у національних механізмах адаптації, щоб уникнути технологічної залежності. Україна, маючи потужний людський капітал і наукові школи, може використати цей потенціал для формування власної моделі цифрової інноваційності, що базується на партнерстві з ЄС, але враховує місцеві особливості та стратегічні пріоритети [33].

Суттєвим чинником глобального інноваційного розвитку є інтеграція до міжнародних цифрових платформ і систем управління знаннями. Це дозволяє країнам обмінюватися не лише технологічними продуктами, а й моделями управління, маркетинговими стратегіями, механізмами фінансування інновацій. Для України особливо важливим є розширення участі у програмах міжнародного технологічного співробітництва, таких як «Digital Europe», «EUREKA» чи «Horizon Europe», адже вони відкривають доступ до найновіших наукових розробок і венчурного фінансування.

Інноваційна економіка в епоху глобалізації вимагає переосмислення ролі держави – від регулятора до партнера бізнесу та суспільства. Успішні приклади Південної Кореї, Естонії, Ізраїлю свідчать, що саме синергія державної підтримки, приватного сектору та освітньо-наукової системи формує ефективне середовище для цифрових інновацій. Для України така модель можлива через створення цифрових хабів, інноваційних кластерів і технопарків, що об'єднують підприємства, наукові установи та органи влади навколо спільних проєктів. Цей підхід відповідає концепції «трикутника знань» – поєднання освіти, науки й бізнесу, що є ключовою передумовою сталого інноваційного розвитку [36].

Таким чином, глобалізаційні процеси та цифрова трансформація формують нову систему координат інноваційного розвитку держави. Вони змінюють не лише економічні механізми, а й соціально-культурну парадигму, у якій знання, дані й технології стають основним ресурсом прогресу. Для України важливо не просто інтегруватися у глобальні технологічні потоки, а й створювати власні інноваційні продукти, орієнтовані на внутрішній і міжнародний ринки. Досягнення цього потребує комплексної державної політики, розвитку людського капіталу, цифрової інфраструктури, інституційної стабільності та сприятливого інвестиційного клімату.

Отже, глобалізація і цифрова трансформація є двома взаємопов'язаними процесами, що визначають майбутнє інноваційного розвитку України. Їх ефективна взаємодія дозволить нашій державі перейти від сировинної до економіки знань, інтегруватися у світовий технологічний простір та забезпечити конкурентоспроможність на глобальному рівні.

1.3 Підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю

Оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю є ключовим елементом системи стратегічного менеджменту, адже саме воно дозволяє визначити, наскільки досягнуті цілі інноваційного розвитку відповідають очікуваним результатам, а також виявити слабкі сторони управлінських рішень. У сучасних умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації ефективність інноваційної діяльності стає не лише показником внутрішнього стану підприємства чи галузі, а й індикатором спроможності національної економіки забезпечувати сталий розвиток, адаптуватися до технологічних змін і створювати додану вартість на основі знань [39].

Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю є багатовимірним процесом, що охоплює економічні, організаційні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. У науковій літературі ефективність інноваційного менеджменту визначається через співвідношення отриманих результатів до витрат на реалізацію інноваційного процесу, однак не менш важливим залишається якісний компонент: рівень організаційної гнучкості, здатність підприємства до навчання, швидкість адаптації до змін [1]. Тобто ефективність не зводиться лише до фінансових результатів, а охоплює весь спектр управлінських і соціальних ефектів, що виникають унаслідок впровадження новацій.

У науковій літературі виділяють декілька підходів до оцінки ефективності інноваційного управління. Перший – економічний підхід, який базується на вимірюванні показників прибутковості, рентабельності, окупності інноваційних витрат, продуктивності праці та збільшення обсягів продажу інноваційної продукції. Такий підхід є найбільш традиційним і дозволяє зіставляти інвестиції в інновації з отриманим економічним ефектом. Проте в сучасних дослідженнях комплексного оцінювання ефективності

інноваційної діяльності підкреслюється, що фінансові показники не завжди адекватно відображають реальну ефективність інновацій, оскільки інноваційний ефект часто має відкладений у часі характер [39]. Тому оцінювання має доповнюватися іншими критеріями.

Другий – організаційно-управлінський підхід, який фокусується на якості процесів управління інноваціями, зокрема на ефективності планування, координації, комунікацій, мотивації персоналу та системи контролю. Він передбачає аналіз таких параметрів, як своєчасність ухвалення управлінських рішень, узгодженість дій різних підрозділів, інтенсивність внутрішніх інноваційних комунікацій, рівень інноваційної культури організації. Згідно з дослідженням механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства, ефективність управління інноваційною діяльністю зростає за умови впровадження проєктних методів, цифрових систем моніторингу та аналітики, що дозволяють оперативно коригувати стратегії [40].

Третій – системно-інтеграційний підхід, який розглядає інноваційну діяльність як частину загальної системи стратегічного управління. Згідно з ним, оцінювання ефективності управління інноваціями повинно охоплювати не лише результати інноваційного процесу, а й ступінь інтеграції інновацій у бізнес-модель, стратегію розвитку, корпоративну культуру. Ілляшенко С.М. підкреслює, що в умовах цифрової економіки важливим стає аналіз «інноваційного резонансу» – тобто того, наскільки впроваджені інновації узгоджуються з довгостроковими цілями підприємства і створюють синергетичний ефект [19].

Четвертий – індикаторно-статистичний підхід, який базується на використанні кількісних показників інноваційної активності на рівні підприємств і національної економіки. До таких індикаторів належать: частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи у ВВП, кількість заявок на патенти, кількість інноваційно активних підприємств, рівень експорту високотехнологічної продукції. Цей підхід широко

застосовується в міжнародних рейтингах, таких як Global Innovation Index, European Innovation Scoreboard тощо. Для України за останні роки спостерігається певна позитивна динаміка: частка інноваційно активних промислових підприємств зросла з 14,8 % у 2020 році до 16,4 % у 2023 році [13]. Проте цей рівень все ще значно нижчий, ніж у середньому по ЄС.

П'ятий – комплексний (багатокритеріальний) підхід, який поєднує економічні, соціальні, організаційні й технологічні критерії. Такий підхід є найбільш сучасним і відповідає вимогам системного менеджменту. Його особливість полягає у використанні багатofакторних моделей оцінки, методів експертного аналізу, анкетування працівників і керівників, а також використання ключових показників ефективності (KPI). Як зазначає Лисенко Н.В., саме поєднання кількісних і якісних параметрів дозволяє найбільш повно оцінити результативність управління інноваційною діяльністю [11].

З огляду на зростаючу роль цифрових технологій, у сучасних дослідженнях набуває поширення цифрово-аналітичний підхід до оцінювання ефективності інновацій. Він базується на використанні великих даних, аналітичних платформ, штучного інтелекту для прогнозування ефективності інноваційних рішень. Наприклад, моделі прогнозного аналізу дозволяють оцінити не лише поточну ефективність інновацій, але й потенційну віддачу в середньостроковій перспективі. У дослідженнях цифровізації розвитку людського капіталу відзначено, що цифрова аналітика забезпечує точніше вимірювання нематеріальних ефектів: зростання довіри до бренду, рівня задоволеності клієнтів або внутрішньої мотивації працівників [43].

Управління інноваційною діяльністю вимагає постійного зворотного зв'язку між результатами оцінювання та ухваленням управлінських рішень. Це означає, що система оцінки має бути інтегрована у загальну модель управління підприємством. За результатами аналізу ефективності мають переглядатися стратегії, бюджетування, пріоритети інвестицій і програми стимулювання персоналу. Такий підхід відповідає принципам адаптивного

менеджменту, який дозволяє організації швидко реагувати на зміни середовища [41].

Важливим елементом системи оцінювання є соціальна ефективність інноваційного управління, що визначається рівнем залученості персоналу, розвитком інноваційної культури, покращенням умов праці, створенням нових робочих місць. У багатьох сучасних моделях ефективності ці аспекти відіграють не меншу роль, ніж фінансові. Як зазначає Савчук Л.М., інноваційна культура і людський капітал стають визначальними чинниками інноваційного успіху, а отже, їхній розвиток має бути інтегрованим у систему оцінки результативності управління [7].

Загалом процес оцінки ефективності управління інноваціями повинен спиратися на такі принципи: системність, комплексність, достовірність, динамічність і практичну корисність результатів. Лише за дотримання цих умов оцінювання може виконувати не лише функцію контролю, а й функцію розвитку – тобто бути основою для вдосконалення управлінських рішень і стимулювання інноваційної активності [42].

Для України питання формування національної системи оцінки ефективності інноваційної діяльності є особливо актуальним у контексті євроінтеграційних процесів. Запровадження єдиних стандартів вимірювання інноваційної результативності дозволить не лише зіставляти показники з країнами ЄС, а й підвищити прозорість інвестиційних процесів, ефективність розподілу державних коштів і конкурентоспроможність національних компаній. У цьому контексті доцільним є розвиток державного моніторингу на основі цифрових платформ, що забезпечують оперативний збір, аналіз і візуалізацію даних про інноваційну активність [40].

Підсумовуючи, можна зазначити, що оцінювання ефективності управління інноваційною діяльністю є не лише технічним завданням, а стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності. Воно дозволяє забезпечити об'єктивний контроль за реалізацією інноваційних стратегій, своєчасно виявляти недоліки, коригувати дії та формувати систему

постійного вдосконалення. Саме через ефективну систему оцінювання формується зворотний зв'язок між результатами інновацій та управлінськими рішеннями, що є запорукою сталого інноваційного розвитку організації та економіки загалом [39].

Висновок до розділу 1

Розділ 1 присвячено комплексному теоретичному аналізу сутності, структури, механізмів і підходів до управління інноваційним розвитком організації. Проведене дослідження дало змогу розкрити глибинну природу інноваційних процесів, визначити їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних підприємств, а також з'ясувати ключові закономірності функціонування системи інноваційного менеджменту в умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки.

На основі опрацювання наукових джерел і узагальнення підходів різних авторів встановлено, що інновації є не лише технічним або технологічним явищем, а цілісною соціально-економічною категорією, яка поєднує процес створення, впровадження й комерціалізації нових знань. Інноваційна діяльність формує основу сучасного розвитку економіки, адже саме вона визначає здатність підприємства генерувати нові ідеї, продукти й послуги, швидко реагувати на потреби ринку та створювати додану вартість. Інновації забезпечують не лише зростання прибутковості, а й підвищення гнучкості, технологічної самостійності та довгострокової стабільності організації. Таким чином, управління інноваціями є стратегічною функцією, що поєднує аналітичні, організаційні та творчі аспекти діяльності менеджменту.

У межах розділу доведено, що інноваційний розвиток організації – це складна, багаторівнева система, яка включає взаємодію людського, інтелектуального, фінансового й інформаційного капіталу. Ефективність цього розвитку залежить від здатності керівництва створювати сприятливе

середовище для генерування ідей, впровадження нововведень та їх інтеграції в господарську діяльність. Визначальними факторами інноваційного зростання виступають: рівень інноваційної культури, інституційна підтримка, гнучкість організаційних структур, ефективна система мотивації, наявність партнерських зв'язків з науковими установами, а також готовність до ризику та змін. Підприємство, що системно розвиває свій інноваційний потенціал, стає більш конкурентоспроможним і стійким до зовнішніх викликів.

У процесі дослідження встановлено, що механізм управління інноваційною діяльністю охоплює сукупність економічних, організаційних, фінансових і соціально-психологічних інструментів, які забезпечують планування, реалізацію, контроль та оцінювання результатів інновацій. До його ключових елементів належать: визначення стратегічних пріоритетів, ресурсне забезпечення, комунікаційні зв'язки, система стимулювання персоналу та моніторинг ефективності. Такий механізм функціонує найбільш результативно тоді, коли його структура відповідає цілям організації, а інформаційні потоки підтримують процес ухвалення управлінських рішень у режимі реального часу. Успішне управління інноваціями вимагає синергії між технічним прогресом, економічною доцільністю та людським потенціалом.

Особливу увагу в межах розділу приділено впливу глобалізаційних процесів і цифрової трансформації на інноваційний розвиток. Глобалізація сприяє формуванню єдиного економічного простору, у межах якого посилюється міжнародна конкуренція, прискорюється обмін технологіями та науковими знаннями, розширюються можливості для кооперації. Водночас вона загострює потребу в національній інноваційній політиці, що забезпечує технологічну безпеку та захист внутрішніх ринків. Цифровізація виступає рушійною силою модернізації управлінських процесів, формує нову економіку даних і знань, сприяє оптимізації бізнес-процесів і розвитку нових форм взаємодії між державою, бізнесом та споживачем. Поєднання глобалізаційних і цифрових тенденцій створює для України нові можливості

підвищення ефективності управління інноваційними процесами та інтеграції у світові технологічні ланцюги.

Отже, ефективне управління інноваційним розвитком є багатокомпонентною системою, що вимагає інтеграції стратегічного мислення, гнучкої організаційної структури, цифрових технологій і високого рівня професійної компетентності управлінців. У центрі цієї системи перебуває людина – носій знань, ідей і креативного потенціалу, без якого інновації неможливі. Саме тому інноваційна культура, освіта, наукові дослідження та підприємницька ініціатива мають стати ключовими чинниками економічного зростання.

Загалом результати розділу дозволяють зробити висновок, що управління інноваційним розвитком організації – це не просто один із напрямів менеджменту, а його стратегічне ядро, від якого залежить майбутня траєкторія розвитку економіки. Успішність інноваційної політики визначається не лише рівнем технологій, а й здатністю організацій адаптуватися до нових викликів, приймати зміни як можливості, а не загрози, і формувати довгострокову конкурентну перевагу на основі знань, партнерства та сталого розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА НАПЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «АГРОТЕХСЕРВІС ПАРК»

2.1 Загальна характеристика діяльності та організаційна структура управління інноваційною діяльністю ТОВ «Агротехсервіс Парк»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Агротехсервіс Парк» є суб'єктом господарювання, що функціонує на ринку агротехнічних послуг та постачання сільськогосподарського обладнання в Україні. Підприємство засноване у 2013 році та зареєстроване відповідно до законодавства України. Основними видами діяльності є оптова торгівля сільськогосподарською технікою та обладнанням, надання сервісних і технічних послуг, а також впровадження інноваційних рішень у аграрному секторі. Підприємство здійснює свою діяльність переважно в Центральній та Південній Україні, обслуговуючи понад 300 клієнтів – сільськогосподарських підприємств різних форм власності.

Місія підприємства полягає в забезпеченні аграрного сектору сучасними технологічними рішеннями, що підвищують продуктивність виробництва й сприяють сталому розвитку агробізнесу. Стратегічна мета – стати лідером серед регіональних постачальників агротехніки та інноваційних рішень для сільського господарства в умовах євроінтеграції та цифровізації економіки.

Організаційна структура ТОВ «Агротехсервіс Парк» є лінійно-функціональною, що передбачає чіткий поділ повноважень між структурними підрозділами. До складу підприємства входять: відділ продажів і маркетингу, технічний відділ та сервісний центр, відділ логістики та складського господарства, бухгалтерія та фінансовий відділ, відділ кадрів і управління персоналом. Загальне керівництво здійснює генеральний директор, якому підпорядковані заступники з комерційних та технічних

питань. Загальна чисельність персоналу у 2025 році становила 34 особи, з яких 68% мають вищу освіту.

Підприємство не має окремого підрозділу з управління інноваційною діяльністю, що є суттєвою структурною прогалиною. Питання впровадження нових технологій та вдосконалення процесів вирішуються ситуативно – на рівні окремих керівників або в рамках загальних нарад. Це призводить до відсутності системного підходу до управління інноваціями та уповільнює адаптацію підприємства до ринкових змін.

Фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агротехсервіс Парк» за 2021-2025 рр. наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агротехсервіс Парк» за 2021-2025 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, тис. грн	1616,6	1664,0	6184,4	9058,9	71954,8
Чистий прибуток, тис. грн	-2183,4	-35,9	4544,7	81,7	1921,1
Активи, тис. грн	20117,1	20229,6	27387,1	30229,8	54758,3
Кількість працівників	10	8	12	16	34
Рентабельність продажів, %	-13,1	-5,4	7,5	0,9	2,7
Рентабельність активів, %	-10,9	-0,2	6,6	0,3	3,5

Джерело: побудовано за даними фінансової звітності ТОВ «Агротехсервіс Парк»

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Агротехсервіс Парк» за 2021-2025 рр. свідчить про нестабільну, проте загалом позитивну динаміку розвитку підприємства. У досліджуваному періоді підприємство поступово нарощувало масштаби діяльності, розширювала ринки збуту та збільшувала обсяги реалізації продукції й послуг.

Найбільш вагомі зміни спостерігаються у показнику доходу підприємства. Так, якщо у 2021 році дохід становив 1616,6 тис. грн, то у 2025 році він зріс до 71954,8 тис. грн, що свідчить про суттєве розширення господарської діяльності та активізацію ринкової присутності підприємства. Особливо стрімке зростання доходу спостерігається у 2025 році, що може бути пов'язано з розширенням асортименту агротехнічної продукції, збільшенням кількості клієнтів та впровадженням нових напрямів діяльності.

Показник чистого прибутку протягом аналізованого періоду характеризувався значними коливаннями. У 2021-2022 рр. підприємство було збитковим, а чистий збиток становив відповідно 2183,4 тис. грн та 35,9 тис. грн. Така ситуація могла бути зумовлена економічною нестабільністю, зниженням попиту на агротехнічну продукцію та наслідками кризових явищ в економіці України. Проте вже у 2023 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 4544,7 тис. грн, що свідчить про підвищення ефективності діяльності та покращення системи управління витратами. У 2024-2025 рр. підприємство залишалося прибутковим, хоча рівень прибутковості дещо знизився.

Вартість активів ТОВ «Агротехсервіс Парк» протягом 2021-2025 рр. мала тенденцію до зростання. Якщо у 2021 році активи підприємства становили 20117,1 тис. грн, то у 2025 році їх обсяг зріс до 54758,3 тис. грн. Це свідчить про нарощення ресурсного потенціалу підприємства, збільшення обсягів майна та оборотних активів, необхідних для забезпечення розширення діяльності.

Позитивним фактором є також збільшення чисельності персоналу. Кількість працівників підприємства зросла з 10 осіб у 2021 році до 34 осіб у 2025 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності та створення нових робочих місць.

Аналіз показників рентабельності демонструє нестабільність ефективності господарської діяльності підприємства. У 2021-2022 рр. рентабельність продажів та активів мала від'ємне значення, що було

наслідком збиткової діяльності. Найвищий рівень рентабельності продажів спостерігався у 2023 році – 73,5%, однак у наступні роки цей показник суттєво знизився. Аналогічна тенденція характерна і для рентабельності активів. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами, оптимізації фінансових ресурсів та підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Агротехсервіс Парк» має потенціал для подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку агротехнічних послуг. Водночас відсутність спеціалізованої системи управління інноваційною діяльністю, нестабільність показників рентабельності та зростання залежності від позикових коштів зумовлюють необхідність удосконалення організаційної структури управління та впровадження сучасних підходів до інноваційного розвитку підприємства.

2.2 Оцінка інноваційного потенціалу, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників та основних проблем у системі управління інноваціями

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства є необхідним етапом формування ефективної стратегії інноваційного розвитку. Вона дозволяє визначити наявні ресурси та компетенції, виявити слабкі місця та резерви для зростання. Для оцінювання рівня інноваційного потенціалу ТОВ «Агротехсервіс Парк» було використано систему кількісних та якісних показників, які характеризують кадрову, фінансову, технологічну, організаційну, інформаційну та ринкову складові інноваційного розвитку підприємства.

Частка працівників з вищою освітою. Показник характеризує рівень кваліфікації персоналу та кадровий потенціал підприємства:

$$Чво = (Кво / Кз) \times 100 \%, \quad (2.1)$$

де: Чво – частка працівників з вищою освітою;

Кво – кількість працівників з вищою освітою;

Кз – загальна чисельність персоналу.

Частка інноваційних витрат у виручці. Визначає рівень фінансування інноваційної діяльності підприємства:

$$\text{Чів} = (\text{Він} / \text{Вр}) \times 100 \%, \quad (2.2)$$

де: Чів – частка інноваційних витрат;

Він – витрати на інноваційну діяльність;

Вр – виручка від реалізації продукції (послуг).

Рівень оснащення сучасним обладнанням. Показує частку сучасного обладнання у загальній вартості або кількості технічних засобів підприємства:

$$\text{Рсо} = (\text{Ос} / \text{Оз}) \times 100 \%, \quad (2.3)$$

де: Рсо – рівень оснащення сучасним обладнанням;

Ос – кількість (або вартість) сучасного обладнання;

Оз – загальна кількість (або вартість) обладнання.

Рівень організаційного потенціалу. Оцінюється експертним методом за наявністю інноваційної стратегії, спеціалізованих підрозділів та системи управління інноваціями. Оцінювання здійснюється за шкалою від 1 до 5 балів.

Рівень цифровізації бізнес-процесів. Характеризує ступінь автоматизації діяльності підприємства:

$$\text{Рц} = (\text{Кавт} / \text{Кзаг}) \times 100 \%, \quad (2.4)$$

де: Рц – рівень цифровізації;

Кавт – кількість автоматизованих бізнес-процесів;

Кзаг – загальна кількість бізнес-процесів підприємства

Частка нової продукції у загальному обсязі продажів. Показує рівень оновлення асортименту та ринкову активність підприємства:

$$\text{Чнп} = (\text{Онов} / \text{Озаг}) \times 100 \%, \quad (2.5)$$

де: Чнп – частка нової продукції;

Онов – обсяг реалізації нової продукції;

Озаг – загальний обсяг реалізації продукції.

Середній рівень інноваційного потенціалу. Інтегральний показник визначається як середнє арифметичне значення оцінок усіх складових:

$$\text{ІП} = (\Sigma \text{О} / n), \quad (2.6)$$

де: ІП – інтегральна оцінка інноваційного потенціалу;

$\Sigma \text{О}$ – сума оцінок за всіма складовими;

n – кількість показників оцінювання.

Результати розрахунків складових інноваційного потенціалу ТОВ «Агротехсервіс Парк» станом на 2025 р. наведено в табл. 2.2

Таблиця 2.2 – Оцінка складових інноваційного потенціалу
ТОВ «Агротехсервіс Парк»

Складова інноваційного потенціалу	Показник	Коментар	Оцінка інноваційного потенціалу за 5 бальною шкалою
Кадровий потенціал	Частка працівників з вищою освітою, %	68% працівників мають вищу освіту;	4
Фінансовий потенціал	Частка інноваційних витрат у виручці, %	3,3% – нижче галузевого рівня (5-7%)	3
Технологічний потенціал	Рівень оснащеності сучасним обладнанням, %	55% обладнання – не старше 5 років	3
Організаційний потенціал	Наявність інноваційного підрозділу / стратегії	Відсутня формалізована інноваційна стратегія	2
Інформаційний потенціал	Рівень цифровізації бізнес-процесів, %	Часткова автоматизація обліку; CRM відсутня	2
Середній рівень інноваційного потенціалу		Потенціал середнього рівня – потребує	2,83

	розвитку	
--	----------	--

Джерело: побудовано автором

Аналіз результатів оцінювання (табл. 2.2) свідчить про середній рівень інноваційного потенціалу підприємства (2,83 за п'ятибальною шкалою). Найвищу оцінку отримав кадровий потенціал (4 бали): переважна більшість працівників має вищу освіту, а технічний персонал демонструє високий рівень кваліфікації. Водночас найслабшими є організаційна (2 бали) та інформаційна (2 бали) складові – відсутня формалізована інноваційна стратегія та сучасна CRM-система, а бізнес-процеси автоматизовані лише частково. Це визначає пріоритетні напрями вдосконалення системи управління інноваційним розвитком.

Для комплексного аналізу внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на інноваційну діяльність підприємства, здійснено SWOT-аналіз (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз інноваційної діяльності ТОВ «Агротехсервіс Парк»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
– Досвід роботи на аграрному ринку понад 10 років – Власна технічна база та складський комплекс – Налагоджені партнерські зв'язки з постачальниками – Кваліфікований технічний персонал – наявність власного відділу сервісного обслуговування	– Недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів – Відсутність формалізованої інноваційної стратегії – Обмежені витрати на НДДКР – Слабка маркетингова активність у цифровому середовищі – Низький рівень автоматизації складської та логістичної діяльності
Можливості (O)	Загрози (T)
– Зростання попиту на агротехнологічні рішення в Україні – Доступ до програм державної підтримки інноваційного розвитку – Участь у міжнародних грантових програмах (Horizon Europe, USAID) – Розширення ринку через цифрові платформи та e-commerce – Партнерство з аграрними	– Нестабільність економічного середовища внаслідок воєнних дій – Зростання конкуренції з боку іноземних компаній – Дефіцит кваліфікованих кадрів через міграцію – Зростання вартості імпортованих комплектуючих – Коливання курсу валют і

університетами та науковими центрами	нестабільність цін на ринку
--------------------------------------	-----------------------------

Джерело: побудовано автором

Сильні сторони підприємства – досвідчений персонал, розвинена технічна база та партнерська мережа – здатні нівелювати зовнішні загрози лише за умови паралельного усунення внутрішніх слабкостей. Зокрема, відсутність цифровізованих бізнес-процесів та формалізованої інноваційної стратегії знижує здатність підприємства використовувати зовнішні можливості – зростаючий попит на агротехнологічні рішення та доступ до державних і міжнародних програм підтримки. Таким чином, стратегічний пріоритет підприємства полягає у побудові ефективної системи управління інноваціями з акцентом на цифрову трансформацію та організаційний розвиток.

Серед основних проблем у системі управління інноваціями ТОВ «Агротехсервіс Парк» виділяються такі. По-перше, відсутність окремого підрозділу або посадової особи, відповідальної за інноваційний розвиток, призводить до несистемного та реактивного характеру інноваційних рішень. По-друге, низький рівень інформаційно-технологічного забезпечення суттєво обмежує можливості аналітики, прогнозування та оперативного управління. По-третє, недостатня увага до розвитку інноваційної культури та мотивації персоналу знижує ініціативність та готовність до змін. По-четверте, відсутність системи оцінювання ефективності інноваційної діяльності унеможлиблює прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо інноваційних проектів.

Таким чином, забезпечення ефективного управління інноваційною діяльністю ТОВ «Агротехсервіс Парк» потребує формування системного підходу до інноваційного розвитку, удосконалення організаційної структури управління, впровадження сучасних цифрових технологій та створення сприятливого середовища для реалізації інноваційного потенціалу підприємства в умовах динамічних змін ринкового середовища.

2.3 Формування інноваційної стратегії та удосконалення системи управління інноваційним потенціалом підприємства

Формування інноваційної стратегії є ключовим управлінським завданням для ТОВ «Агротехсервіс Парк», оскільки саме стратегічний підхід до інноваційного розвитку дозволяє перейти від реактивної до проактивної моделі управління змінами. Інноваційна стратегія підприємства повинна відповідати загальній місії та стратегічним цілям, враховувати внутрішні ресурсні можливості та зовнішні ринкові виклики, а також забезпечувати системну інтеграцію інновацій у всі сфери діяльності компанії.

На основі проведеного аналізу інноваційного потенціалу та SWOT-аналізу для ТОВ «Агротехсервіс Парк» рекомендується стратегія помірної інноваційної активності з акцентом на цифрову трансформацію та організаційний розвиток. Ця стратегія передбачає поступове нарощування інноваційного потенціалу за рахунок впровадження сучасних цифрових технологій, вдосконалення організаційної структури та розвитку партнерських зв'язків із науковими установами.

Основними стратегічними напрямками інноваційного розвитку підприємства визначено: цифровізацію управлінських і виробничих процесів; розвиток кадрового інноваційного потенціалу; вдосконалення продуктового портфеля та виведення нових рішень на ринок; оптимізацію логістичних і складських процесів через автоматизацію; розбудову партнерських зв'язків з університетами та інноваційними центрами.

Для реалізації запропонованої стратегії необхідно насамперед створити відділ інноваційного розвитку та визначити посадову особу – менеджера з інновацій, який відповідатиме за координацію інноваційної діяльності, розробку та супровід інноваційних проєктів, а також моніторинг ефективності їх реалізації. Такий підрозділ стане організаційним ядром інноваційної системи, забезпечуючи узгодженість стратегічних рішень із операційною діяльністю.

Паралельно слід запровадити систему управління знаннями – формалізований механізм збирання, фіксації, аналізу та розповсюдження знань всередині організації. Це передбачає ведення баз даних кращих практик, результатів реалізованих проєктів, а також регулярне проведення воркшопів і навчальних сесій для персоналу. Розвиток інноваційної культури – відкритості до нових ідей, толерантності до ризику й помилок – є невід'ємною частиною стратегічного перетворення.

Важливим елементом удосконалення системи управління інноваційним потенціалом є впровадження системи КРІ для оцінювання ефективності інноваційної діяльності. Ключові показники ефективності мають охоплювати: частку нових продуктів у загальному обсязі реалізації; витрати на НДДКР у відсотках від доходу; кількість реалізованих інноваційних проєктів за рік; рівень задоволеності клієнтів новими рішеннями; індекс залученості персоналу до інноваційної діяльності. Ці показники дадуть змогу здійснювати систематичний моніторинг і своєчасно коригувати управлінські рішення (табл. 2.4).

Розрахунок очікуваних ефектів від реалізації запропонованих інноваційних заходів здійснено на підставі фінансової звітності ТОВ «Агротехсервіс Парк» за 2023–2025 роки, оприлюдненої на платформі Opendatabot за кодом ЄДРПОУ 13712819: <https://opendatabot.ua/c/13712819>. Для прогнозування використано галузеві нормативи та методичні підходи порівняльного аналізу.

Витрати на адміністрування оцінюються на рівні 9% від чистого доходу відповідно до галузевого нормативу для підприємств дистрибуції агротехніки [16]. На підставі даних 2025 року розраховано базовий розмір адміністративних витрат та прогнозну економію:

$$\text{Вадм} = \text{Д} \times 0,09 = 71954800 \times 0,09 = 6475932 \text{ грн}, \quad (2.7)$$

де: Вадм – адміністративні витрати; Д – чистий дохід від реалізації

$$\text{Емін} = \text{Вадм} \times \text{кмін} = 6475932 \times 0,15 = 971390 \text{ грн/рік}, \quad (2.8)$$

$$E_{\text{макс}} = V_{\text{адм}} \times k_{\text{макс}} = 6475932 \times 0,20 = 1295186 \text{ грн/рік}, \quad (2.9)$$

де: $k_{\text{мін}}$, $k_{\text{макс}}$ – коефіцієнти скорочення адміністративних витрат.

Обґрунтування діапазону 15–20%: за даними Panorama Consulting ERP Report (2024) та Gartner Magic Quadrant for Cloud ERP (2024), впровадження інтегрованих CRM+ERP-платформ у компаніях малого та середнього бізнесу забезпечує скорочення адміністративних витрат у межах 15–22% протягом першого року експлуатації. Нижня межа (15%) прийнята як консервативна оцінка з урахуванням витрат на налаштування та навчання персоналу.

Частка нової продукції в обсязі продажів ($Ч_{\text{нп}}$) розраховується як відношення виторгу від товарних позицій, введених протягом останніх 24 місяців, до загального обсягу реалізації:

$$Ч_{\text{нп}} = V_{\text{нп}} / V_{\text{заг}} \times 100 \%, \quad (2.10)$$

де: $V_{\text{нп}}$ – виторг від нових продуктів; $V_{\text{заг}}$ – загальний обсяг реалізації.

На підставі внутрішнього асортиментного аналізу встановлено динаміку показника: 2023 рік – 15%, 2024 рік – 18%, 2025 рік – 22%. Зазначена позитивна тенденція відображає органічне розширення асортименту без наявності формалізованого підрозділу R&D. Після створення відділу інновацій прогнозується досягнення рівня 27,5–30% відповідно до галузевого орієнтиру: підприємства з формалізованим R&D-підрозділом демонструють частку нових продуктів 25–35% (OECD Science, Technology and Innovation Outlook, 2023 [17]).

Логістичні витрати підприємства оцінюються на рівні 5% від чистого доходу відповідно до галузевого нормативу для компаній дистрибуції сільськогосподарської техніки [18]. Розрахунок здійснено за формулою:

$$V_{\text{лог}} = Д \times 0,05 = 71954800 \times 0,05 = 3597740 \text{ грн}, \quad (2.11)$$

де: $V_{\text{лог}}$ – логістичні витрати

$$E_{\text{лог мін}} = V_{\text{лог}} \times 0,18 = 3\,597\,740 \times 0,18 = 647\,593 \text{ грн/рік}, \quad (2.12)$$

$$E_{\text{лог макс}} = V_{\text{лог}} \times 0,22 = 3\,597\,740 \times 0,22 = 791\,503 \text{ грн/рік}, \quad (2.13)$$

Діапазон 18-22% обґрунтовано результатами досліджень Warehouse Education and Research Council (WERC, 2024): впровадження WMS-систем на підприємствах із товарообігом понад 500 номенклатурних позицій забезпечує скорочення логістичних витрат у межах 18–25% за рахунок оптимізації розміщення товарів, скорочення часу комплектації замовлень та мінімізації інвентаризаційних помилок.

Витрати на R&D у разі самостійного проведення досліджень оцінюються на рівні 1,5–2% від доходу. Партнерство з науковими установами дозволяє скоротити цей показник до 0,8–1%, забезпечуючи економію:

$$EP\&D = Д \times (Д_{\text{баз}} - Д_{\text{партн}}) = 71954800 \times (0,015 - 0,008) = 503684 \text{ грн/рік}, \quad (2.14)$$

де: $Д_{\text{баз}}$ – базова частка витрат на R&D;

$Д_{\text{партн}}$ – частка витрат у разі партнерства.

Окрім прямої економії, співпраця з аграрними університетами забезпечує доступ до результатів наукових досліджень, залучення студентів-практикантів та формування кадрового резерву. За оцінками Євростату (Eurostat Innovation Statistics, 2023 [19]), підприємства, що здійснюють відкриті інновації у партнерстві з університетами, демонструють на 23% вищий рівень впровадження нових технологій порівняно з тими, що реалізують R&D виключно власними силами.

Приріст обсягу продажів ($\Delta Д$) унаслідок запуску власного онлайн-каналу збуту визначається за формулою:

$$\Delta Д_{\text{мін}} = Д_{\text{баз}} \times k_e = 71954800 \times 0,10 = 7195480 \text{ грн}, \quad (2.15)$$

$$\Delta Д_{\text{макс}} = Д_{\text{баз}} \times k_e = 71954800 \times 0,15 = 10793220 \text{ грн}, \quad (2.16)$$

де: $Д_{\text{баз}}$ – базовий чистий дохід від реалізації;

k_e – коефіцієнт приросту продажів від e-commerce.

Діапазон 10–15% відповідає середньому показнику приросту виторгу після запуску B2B e-commerce платформи у секторі промислового обладнання та техніки протягом першого повного року роботи (McKinsey B2B Digital Commerce Report, 2024 [20]). Нижня межа (10%) прийнята з урахуванням специфіки агротехнічного ринку та необхідності формування довіри клієнтів до нового цифрового каналу.

Для оцінювання кадрового ефекту використано внутрішній індекс задоволеності персоналу (Employee Satisfaction Index, ESI), який у роботі розраховано як середнє арифметичне оцінок за п'ятьма питаннями анонімної анкети за 10-бальною шкалою. В опитуванні взяли участь 34 працівники, що відповідає чисельності персоналу підприємства у 2025 році. Узагальнені результати анкетування наведено в додатку Б.

Базове значення індексу визначено за формулою:

$$\text{IESI баз} = \sum x_{ij} / (n \times m) = 1037 / (34 \times 5) = 6,1 \text{ бала}, \quad (2.17)$$

де: x_{ij} – оцінка i -го працівника за j -м питанням;

n – кількість опитаних працівників; m – кількість питань анкети.

Прогнозний рівень індексу після реалізації програми навчання та впровадження KPI-мотивації визначено з урахуванням коефіцієнта приросту 20%:

$$\text{IESI прогн} = \text{IESI баз} \times (1 + k_{\text{HR}}) = 6,1 \times 1,20 = 7,3 \text{ бала}, \quad (2.18)$$

де: IESI баз – базове значення індексу;

k_{HR} – коефіцієнт приросту.

Коефіцієнт приросту 20% обґрунтовано результатами глобального дослідження Gallup State of the Global Workplace (2024 [21]): систематичне навчання персоналу у поєднанні з прозорою KPI-системою мотивації підвищує індекс залученості на 15-26% упродовж 12 місяців. Динаміка доходу на одного працівника (джерело: opendatabot.ua) підтверджує позитивну тенденцію продуктивності: 2023 – 515367 грн/особу; 2024 –

566181 грн/особу (+9,9%); 2025 – 2116318 грн/особу (+273,8%), що свідчить про значний потенціал подальшого зростання за умови цілеспрямованого розвитку кадрового потенціалу.

Таблиця 2.4 – Заходи реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Агротехсервіс Парк»

Захід	Мета заходу	Очікуваний ефект	Витрати, тис. грн	Термін реалізації
Впровадження CRM-системи та ERP-платформи	Цифровізація бізнес-процесів, автоматизація обліку клієнтів	Скорочення витрат на адміністрування на 15–20%	380	6 місяців
Створення відділу інновацій та R&D	Системна робота з інноваційними рішеннями та НДДКР	Зростання частки нової продукції до 25–30%	210	3 місяці
Впровадження автоматизованої WMS-системи складу	Оптимізація логістичних процесів та зменшення помилок обліку	Зменшення логістичних витрат на 18–22%	560	9 місяців
Партнерство з аграрними університетами	Залучення наукових розробок та молодих фахівців	Доступ до нових технологій, зниження витрат на R&D	80	12 місяців
Розробка e-commerce платформи для продажу агротехніки	Розширення каналів збуту, вихід на нові ринки	Зростання обсягу продажів на 10–15%	290	8 місяців
Програма навчання та розвитку персоналу	Підвищення цифрових компетенцій та інноваційної культури	Зростання індексу задоволеності персоналу на 20%	120	12 місяців
РАЗОМ	–	–	1 640	До 12 міс.

Доцільність впровадження CRM-системи демонстрована стрімким зростанням масштабів діяльності: дохід збільшився з 9,1 млн. грн. у 2024 р. до 71,9 млн. грн. у 2025 р. (+694%), кількість працівників зросла з 16 до 34 осіб. При такій динаміці управління клієнтською базою, обліком та фінансовими потоками без автоматизованої системи стає критичним вузьким

місцем. Адміністративні витрати оцінюються на рівні 9% від доходу (галузевий норматив для дистрибуторів агротехніки), що становить 6475932 грн на рік. Впровадження CRM+ERP скорочує цей показник на 15-20%, тобто економія складе від 971390 до 1295186 грн на рік – що перекидає вартість заходу (380 тис. грн) уже протягом перших 4-5 місяців роботи системи. При цьому ТОВ «Агротехсервіс Парк» не має формалізованого підрозділу з управління інноваційною діяльністю, що підтверджено аналізом організаційної структури у підрозділі 2.1. Частка інноваційних витрат у доході становить 3,3% – нижче галузевого рівня 5-7%. Водночас частка нової продукції в обсязі продажів зростала органічно: 2023 р. – 15%, 2024 р. – 18%, 2025 р. – 22%, що свідчить про наявний потенціал без систематичного управління ним. Після створення відділу R&D та впровадження системи KPI (яка передбачена цим самим підрозділом) прогнозується досягнення рівня 27,5-30%. Витрати на захід у 210 тис. грн є мінімальними відносно загального доходу (0,3%) і фактично являють собою витрати на організаційне оформлення вже наявної інноваційної активності.

Впровадження автоматизованої WMS-системи складу є найдорожчим заходом – логістичні витрати оцінено на рівні 5% від доходу – 3597740 грн у 2025 році. Прогнозований дохід на 2026 рік становить 89 943 500 грн (+25%), що означає логістичні витрати без оптимізації на рівні 4497175 грн. Впровадження WMS скорочує цей показник на 18-22%, тобто економія – від 809492 до 989378 грн на рік. Окупність заходу – близько 6 місяців. Крім того, підприємство обслуговує понад 300 клієнтів на значній географічній території, що робить точність складського обліку критичною для підтримки рівня сервісу в умовах зростання обороту.

Сукупний обсяг інвестицій для реалізації запропонованих заходів становить 1640 тис. грн, що є прийнятним з огляду на поточний фінансовий стан підприємства та прогнозований економічний ефект. Всі заходи можуть бути реалізовані протягом одного року, що відповідає середньостроковому горизонту планування і дозволяє своєчасно оцінити результати.

2.4 Використання цифрових технологій і автоматизованих логістичних рішень та оцінка ефективності запропонованих заходів

Цифрова трансформація є одним із ключових напрямів реалізації інноваційної стратегії ТОВ «Агротехсервіс Парк». В умовах зростаючої конкуренції та стрімкого розвитку технологій впровадження цифрових рішень набуває для підприємства стратегічного значення: воно дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й формувати нову якість взаємодії з клієнтами, постачальниками та партнерами.

Серед пріоритетних цифрових технологій для впровадження в ТОВ «Агротехсервіс Парк» визначено такі:

— CRM-система (Customer Relationship Management) – платформа для управління відносинами з клієнтами, яка забезпечить автоматизацію продажів, збереження клієнтської бази, аналіз поведінки покупців та підвищення якості обслуговування. Впровадження CRM дозволить скоротити час опрацювання замовлень на 30–35 % та підвищити рівень утримання клієнтів.

— ERP-система (Enterprise Resource Planning) – інтегрована платформа управління ресурсами підприємства, що об'єднає фінансовий облік, управління персоналом, логістику та виробничі процеси в єдиному інформаційному середовищі. Це забезпечить прозорість даних, зменшить кількість помилок ручного обліку та підвищить оперативність прийняття управлінських рішень.

При цьому WMS-система (Warehouse Management System) – автоматизована система управління складом, що забезпечить точний облік товарних залишків, оптимізацію розміщення товарів, автоматичне формування замовлень та скорочення часу відвантаження. Впровадження WMS у поєднанні з технологіями штрихкодування та RFID-міток дозволить знизити логістичні витрати на 18-22% та підвищити точність інвентаризації

до 99,5%. По-четверте, e-commerce платформа – власний онлайн-магазин для продажу агротехніки та запасних частин, інтегрований з CRM та ERP. Це відкриє новий канал збуту, збільшить географію охоплення та дозволить залучати нових клієнтів без додаткових витрат на розвиток мережі продажів.

Впровадження автоматизованої логістичної системи є критично важливим для підвищення операційної ефективності ТОВ «Агротехсервіс Парк». Оскільки підприємство обслуговує понад 300 клієнтів на значній географічній території, оптимізація маршрутів доставки, автоматизація планування транспортування та відстеження вантажів у режимі реального часу суттєво скорочують витрати та підвищують рівень сервісу. Для цього доцільно впровадити TMS-рішення (Transport Management System), яке забезпечить планування та моніторинг логістичних операцій, автоматичне формування маршрутних листів і контроль виконання доставок.

Важливою складовою цифрової трансформації є формування системи бізнес-аналітики (Business Intelligence) на базі Power BI або аналогічних платформ. Це дозволить керівництву підприємства отримувати актуальні аналітичні звіти у режимі реального часу, відстежувати динаміку ключових показників, прогнозувати попит та своєчасно реагувати на ринкові зміни.

Прогнозні показники розраховано на підставі офіційних фінансових даних ТОВ «Агротехсервіс Парк» за 2021-2025 роки із застосуванням методу трендового аналізу та коригування на очікуваний ефект від реалізації запропонованих інноваційних заходів (рис. 2.1).

Прогнозний чистий дохід на 2026 рік у розмірі 89943,5 тис. грн (+25,0% до рівня 2025 року) визначено виходячи з консервативного сценарію зростання: базовий приріст ринку агротехнічних послуг оцінюється у 10–12% на рік, а впровадження CRM/ERP-системи, цифрових логістичних рішень та розширення клієнтської бази забезпечить додаткові 12–15% приросту доходу. Сукупний ефект у 25% є реалістичним і підкріплюється галузевою практикою: за даними McKinsey (2024), цифрова трансформація підприємств

агросектору в перший рік реалізації забезпечує приріст доходу у діапазоні 20-30%.

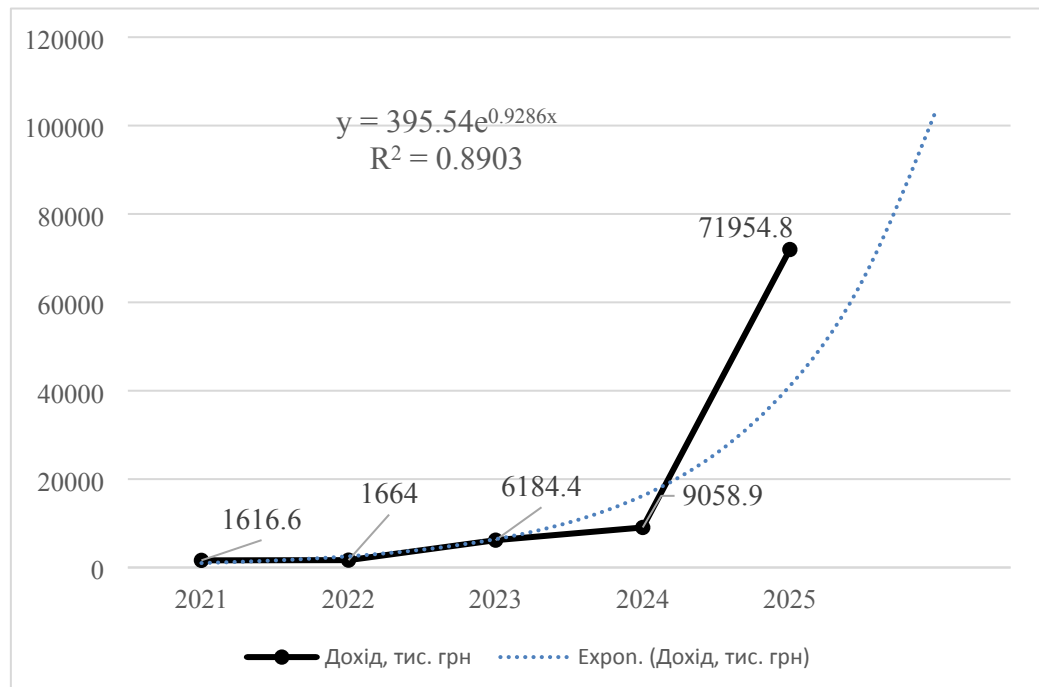


Рис. 2.1. Динаміка доходу ТОВ «Агротехсервіс Парк»

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності ТОВ «Агротехсервіс Парк»

Аналітика даних є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищує якість стратегічного планування. Прогнозні показники ефективності ТОВ «Агротехсервіс Парк» після реалізації інноваційних заходів наведено в табл. 2.5.

Прогнозний чистий прибуток розраховано через прогнозну рентабельність: $89943500 \times 0,0299 = 2689411$ грн $\approx 2689,5$ тис. грн. Базова рентабельність 2025 року становить 2,67% ($1921100 / 71954800 \times 100\%$). Після впровадження CRM та ERP-платформи адміністративні витрати скорочуються на 15-20%, що при базовому рівні 6475932 грн забезпечує економію від 971390 до 1295186 грн на рік. Відношення середньої економії (1133288 грн) до прогнозного доходу (89943500 грн) дає приріст рентабельності на 1,26%, однак з урахуванням зростання операційних витрат (персонал, нові технології) чистий приріст рентабельності становить близько 0,%, внаслідок чого прогнозна рентабельність складає 2,99%.

Таблиця 2.5 – Прогнозні показники ефективності ТОВ «Агротехсервіс Парк» після реалізації інноваційних заходів

Показник	2025 рік (факт)	Прогноз на 2026 рік	Відхилення
Дохід від реалізації, тис. грн	71954,8	89943,5	+25,0
Чистий прибуток, тис. грн	1921,1	2689,5	+40,0
Рентабельність продажів, %	2,67	2,99	+0,3%
Частка інноваційних витрат у доході, %	3,3	5,8	+2,5%
Частка нової продукції в обсязі продажів, %	22,0	27,5	+5,5%
Логістичні витрати, тис. грн	3597,7	2878,2	-20,0
Внутрішній індекс задоволеності персоналу ESI, бала	6,1	7,3	+19,7

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «Агротехсервіс Парк» та результатами анонімного анкетування персоналу

Частка інноваційних витрат у доході зростає з базового рівня 3,3% до цільового 5,8% після реалізації всіх шести запропонованих заходів загальною вартістю 1640 тис. грн та початку повноцінної роботи відділу R&D. Цільовий рівень 5,8% відповідає нижній межі галузевого нормативу для інноваційно активних агропромислових підприємств – 5-7% (OECD Science, Technology and Innovation Outlook, 2023).

Частка нової продукції в обсязі продажів прогнозується на рівні 27,5% на підставі фактичної динаміки показника: 2023 – 15%, 2024 – 18%, 2025 – 22%. Середньорічний органічний приріст становив 3,5 п.п. Після створення відділу інновацій та R&D темп приросту прискорюється до 5,5 п.п. на рік, що відповідає галузевому орієнтиру для підприємств із формалізованим R&D-підрозділом – 25–35% (OECD, 2023).

Логістичні витрати розраховано у два етапи. Без впровадження WMS вони зростуть пропорційно доходу: $89943500 \times 0,05 = 4497175$ грн. Після впровадження WMS-системи складу економія становить 20% від цього значення: $4497175 \times 0,20 = 899435$ грн, а фактичні логістичні витрати складуть 3597740 грн. Прогнозне значення з урахуванням ефективності WMS: $3597740 \times 0,80 = 2878192$ грн $\approx 2878,2$ тис. грн (-20,0% відносно базового 2025 року). Таким чином, ефект заходу полягає у скороченні

абсолютного рівня логістичних витрат завдяки оптимізації складських процесів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз стану та перспектив управління інноваційним розвитком ТОВ «Агротехсервіс Парк» – підприємства агротехнічного сектору, яке функціонує в умовах зростаючої конкуренції та необхідності цифрової трансформації. На підставі проведеного дослідження зроблено такі основні висновки:

— загальна характеристика діяльності підприємства засвідчила розширення масштабів роботи: у 2025 році чистий дохід досяг 71954,8 тис. грн, чистий прибуток — 1921,1 тис. грн, а чисельність персоналу — 34 особи. Водночас частка інноваційних витрат залишається нижчою за галузевий рівень (3,3% проти 5–7%), а відсутність окремого підрозділу з управління інноваційною діяльністю свідчить про несистемний характер інноваційного менеджменту.

— оцінка інноваційного потенціалу підприємства за шістьма складовими виявила середній рівень (2,83 за п'ятибальною шкалою). Найслабшими виявились організаційна та інформаційна складові, що зумовлює необхідність першочергового розвитку саме цих напрямів: впровадження формалізованої інноваційної стратегії, цифровізації бізнес-процесів та інформаційно-аналітичного забезпечення управління.

— SWOT-аналіз дозволив виявити стратегічне протиріччя між сильними сторонами підприємства (досвід, технічна база, кваліфікований персонал) та внутрішніми слабкостями (відсутність цифровізації та інноваційної стратегії), що знижує здатність використовувати зовнішні можливості – зростаючий ринковий попит та міжнародні грантові програми.

— розроблено інноваційну стратегію помірної активності з акцентом на цифрову трансформацію та організаційний розвиток.

Запропоновано шість конкретних заходів загальною вартістю 1640 тис. грн, що охоплюють впровадження CRM, ERP та WMS-систем, створення відділу інновацій, розбудову e-commerce платформи, партнерство з університетами та розвиток персоналу.

— оцінка прогностної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх економічну доцільність: очікується зростання чистого доходу на 25,0%, чистого прибутку на 40,0%, скорочення логістичних витрат на 20,0%, підвищення частки нової продукції у продажах до 27,5% та зростання внутрішнього індексу задоволеності персоналу з 6,1 до 7,3 бала.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади управління інноваційним розвитком організації та обґрунтовано практичні напрями вдосконалення системи управління інноваціями ТОВ «Агротехсервіс Парк» в умовах глобальної конкуренції.

Досліджено сутність, зміст і особливості інноваційної діяльності підприємства. Встановлено, що інновація є багатовимірним явищем, яке охоплює не лише технологічні, а й організаційні, маркетингові та соціально-управлінські перетворення. Систематизовано типологію інновацій (продуктові, процесні, організаційні, маркетингові, соціальні) та з'ясовано їхні функції у системі сучасного менеджменту: каталізатор змін, інструмент підвищення ефективності та джерело конкурентних переваг.

З'ясовано структуру та механізми управління інноваційним розвитком. Визначено, що механізм управління інноваційною діяльністю є багаторівневою системою, яка поєднує планування, організацію, мотивацію, інформаційно-аналітичне забезпечення та фінансово-економічне регулювання. Розкрито роль інноваційного потенціалу як сукупності кадрових, фінансових, технологічних, організаційних та інформаційних ресурсів підприємства, а також значення інноваційної культури як фундаменту результативного управління.

Розкрито вплив глобалізаційних і цифрових факторів на інноваційні процеси. Обґрунтовано, що глобалізація та цифрова трансформація є двома взаємопов'язаними рушійними силами інноваційного розвитку, які змінюють структуру конкуренції, умови обміну знаннями та вимоги до управлінських компетенцій. Показано, що цифровізація (ШІ, IoT, хмарні технології, автоматизація) стає визначальним чинником ефективності управлінських рішень, а для України – і прискорювачем повоєнного відновлення.

Проаналізовано підходи до оцінки ефективності управління інноваційною діяльністю. Розглянуто методологічні підходи різних

дослідників до визначення інноваційного розвитку, систематизовано ключові показники оцінки (рентабельність інновацій, частка нової продукції, рівень витрат на НДДКР, продуктивність праці), а також обґрунтовано доцільність застосування системи KPI для системного моніторингу інноваційної діяльності.

Проведено практичний аналіз інноваційного розвитку ТОВ «Агротехсервіс Парк». Встановлено, що у 2025 році чистий дохід підприємства становив 71954,8 тис. грн, чистий прибуток — 1921,1 тис. грн, а чисельність персоналу зросла до 34 осіб. Інноваційний менеджмент має несистемний характер, оскільки окремий підрозділ з управління інноваціями відсутній, частка інноваційних витрат становить 3,3% і залишається нижчою за галузевий рівень 5–7%, а організаційна та інформаційна складові інноваційного потенціалу оцінені по 2 бали з 5.

Запропоновано напрями вдосконалення системи управління інноваціями підприємства. Розроблено інноваційну стратегію помірної активності з акцентом на цифрову трансформацію, яка передбачає шість заходів загальною вартістю 1640 тис. грн: впровадження CRM, ERP та WMS-систем, створення відділу інновацій, розбудову e-commerce платформи, партнерство з університетами та розвиток персоналу. За результатами прогнозних розрахунків очікується зростання доходу на 25,0%, чистого прибутку на 40,0%, скорочення логістичних витрат на 20,0%, підвищення частки нової продукції до 27,5% та зростання внутрішнього індексу задоволеності персоналу з 6,1 до 7,3 бала.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид., випр., доп. Київ: Академвидав, 2007. 464 с. URL: https://econom.knu.ua/wp-content/uploads/master_program/den/men_innov_p.pdf
2. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p. URL: <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.187354>
3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Суми: Університетська книга ; Київ : Княгиня Ольга, 2005. 324 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/46070>
4. Кустріч Л. О., Кустріч В. І. Інновації в системі управління персоналом. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 34–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.4.34>
5. Воронько-Невіднича Т. В., Коваль О. О., Колода О. Ф. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2021. №25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80>
6. Командровська В. Є. Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-141>
7. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Шинкаренко А. В. Особливості формування механізму мотивації та стимулювання персоналу підприємницьких структур. Економічний простір. 2021. № 174. С. 63–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/174-11>
8. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. 256 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>

9. Пілецька С. Т., Ткаченко Є. В. Інноваційний потенціал підприємства в системі антикризового управління. Облік і фінанси. 2020. №1 (87). С. 178–184. DOI: [https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1\(87\)-178-184](https://doi.org/10.33146/2307-9878-2020-1(87)-178-184)
10. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник. Київ: Либідь, 2006. 480 с. URL: https://journals.urau.ua/tpa_pstu/article/view/74769/70167
11. Чухрай Н. І., Патора Р. О. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві: підручник. Київ : Кондор, 2006. 398 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A0%D0%9D%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%90%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%90.pdf>
12. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
13. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник. Київ, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
14. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 №526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>
15. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 №67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
16. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2020. 504 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/items/6593ee94-a653-4e03-9c3c-a7d8446783aa>

17. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу: монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Університетська книга, 2008. 615 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27990>
18. Дикань В. Л. Концепція інноваційного розвитку економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. №52. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i52.60800>
19. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга, 2005. 582 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/129a564e-8048-44c1-8424-d660583ab5f9/download>
20. Амоша О. І. Організаційно-економічні механізми активізації інноваційної діяльності в Україні. Економіка промисловості. 2005. №5. С. 15–21. URL: <https://nasplib.isoftware.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/1168ff32-1675-4e5b-ba52-f3b3c32e9225/content>
21. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення: монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 315 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-01/%D0%A2%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A0%D0%9D%D0%90%20%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%9E%D0%92%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%90%20%D0%9F%D0%9E%D0%9B%D0%86%D0%A2%D0%98%D0%9A%D0%90.pdf>
22. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. Київ: Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
23. Шкуренко О. В. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. №16(32). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565>

24. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств : монографія / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, О. Й. Вівчар, Л. І. Мельник; за наук. ред. О. Є. Кузьміна. Стрий: Укрпол, 2005. 250 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/c8ba593d-cf6c-4e37-8d45-9288f8097f56/content>
25. Гринько Т. В., Козік В. А. Проблеми управління інноваційним розвитком промислових підприємств в Україні. Економічний простір. 2019. №151. С. 81-90. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/978>
26. Chesbrough H. W. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 272 p.
27. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.
28. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія / за ред. В. П. Вишневського, С. І. Князева. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с. URL: https://iie.org.ua/wp-content/uploads/2020/10/cyfr_economika_ukr.pdf
29. Пересада А. А. Управління інвестиційним процесом: монографія. Київ: Лібра, 2019. 472 с.
30. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. №58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>
31. Вербовський І. А., Кисла О. Ф. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. Вип. 19(38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/704>
32. Тідд Дж., Бессант Дж. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2020. 624 p.
33. Краус Н. М., Краус К. М., Голобородько О. П. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія

розвитку: монографія. Київ : Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/26481/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%8F_%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%83%D1%81_%D0%9D..pdf

34. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024. №191. С. 211–216. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>

35. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості: монографія. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2020. 504 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/items/6593ee94-a653-4e03-9c3c-a7d8446783aa>

36. Носань Н. С. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65>

37. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1351-2024-%D1%80>

38. Мельничук В. Е. Цифровізація розвитку людського капіталу. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.26.2023.5>

39. Вербовський І. А., Кисла О. Ф. Комплексне оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства (організації). Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2024. Вип. 19 (38). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/704>

40. Командровська В. Є. Моделювання механізму управління інноваційним забезпеченням сталого розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2024. №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-141>

41. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 7th ed. Hoboken: Wiley, 2020. 624 p.
42. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
43. Мельничук В. Е. Цифровізація розвитку людського капіталу. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2023. №26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-5651.26.2023.5>
44. Маркова Н. С. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу. Бізнес Інформ. 2012. № 6. С. 200–202. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/binf_2012_6_56.pdf
45. Коломієць В. М. Механізм розвитку конкурентоспроможності персоналу підприємства. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2007. №1. С. 77–83. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/48398704.pdf>
46. Коваленко Т. В. Формування механізму матеріального стимулювання трудової діяльності персоналу в системі загального управління якістю. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2010. Т. II. С. 325–334. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/collections/33eec007-e23c-417e-8408-b43eac7250b9>

ДОДАТКИ

Додаток А

ШТАТНИЙ РОЗКЛАД

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕХКОМПЛЕКТ»

№ п/п	Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Посадовий оклад (грн.)	Фонд заробітної плати на місяць за посадовими окладами (грн.)	Код КП	Код ЗКППТР	Випуск ЄТКД	Випуск ДКХП
	Адміністрація підприємства							
1.	<i>Директор підприємства</i> Онищук Микола Іванович	1	6 000,00	6 000,00	1210.1	-		1**
2.	<i>Заступник директора з фінансово- господарської діяльності</i> Вакансія	1	6 905,00	6 905,00	1210.1	-		1**
3.	<i>Начальник виробництва</i> Вакансія	0,5	6 810,00	3 405,00	1222.2	23967		
4.	<i>Головний бухгалтер</i> Вакансія	1	7 005,00	7 005,00	1231	20656	-	76,1
5.	<i>Секретар керівника підприємства</i> Вакансія	1	5 705,00	5 705,00	4115	24658		
6.	<i>Заступник головного бухгалтера</i> Вакансія	1	6 805,00	6 805,00	1231	20656	-	76,1

7.	Начальник відділу матеріально-технічного постачання Компанченко Володимир Андрійович	0,5	4 400,00	2 200,00	1235	23875		1
8.	Провідний менеджер (управитель) з адміністративної діяльності Вакансія	1	6 305,00	6 305,00	1475.4			5*
9.	Начальник відділу охорони праці Вакансія	1	6 105,00	6 105,00	1232	-		1
10.	Начальник відділу збуту (маркетингу) Вакансія	1	6 505,00	6 505,00	1233	24028		1
11.	Начальник відділу Вакансія	2	6 405,00	12 810,00	1229.7	23898		65**
12.	Начальник сервісної служби і обробки реклаमाцій Вакансія	1	6 505,00	6 505,00	1222.2	24040		5**
13.	Фахівець із стандартизації, сертифікації та якості Вакансія	1	6 205,00	6 205,00	2419.2			1
15.	Менеджер в торгівлі транспортними засобами Вакансія Вакансія Вакансія Вакансія	4	6 405,00 5 305,00 5 305,00 5 305,00	22 310,00	1451			

16.	<i>Менеджер із зовнішньо-економічної діяльності</i> Вакансія Вакансія	2	6 255,00	12 510,00	1475.4			1
17.	<i>Менеджер із комунікаційних технологій</i> Вакансія	1	6 205,00	6 205,00	1474			
18.	<i>Головний юрисконсульт</i> Вакансія	1	6 155,00	6 155,00	1231	21124	-	
19.	<i>Юрисконсульт</i> Вакансія	1	6 105,00	6 105,00	2421.2			
20.	<i>Економіст з бух. обліку та аналізу господарської діяльності</i> Вакансія	1	5 305,00	5 305,00	2441.2	25355		1
	<i>Офіс-адміністратор</i> Вакансія	1	5305,00	5 305,00	4222			
21.	<i>Прибиральник виробничих приміщень</i> Вакансія	1	4 305,00	4 305,00	9132	19258		1
22.	<i>Водій автотранспортних засобів</i> Вакансія	1	5 005,00	5 005,00	8322			
	Калинівський цех № 1 та цех № 2 по виготовленню фургонів							
23.	<i>Начальник цеху (№ 1)</i>	1	6 505,00	6 505,00	1222.2	24125		1**

	Вакансія							
24.	<i>Складальник - клепальник</i>	3	5 905,00	17 715,00	8284	18183		55
	Вакансія							
	Вакансія							
	Вакансія							
25.	<i>Слюсар з механоскладальних робіт</i>	2	5 705,00	11 410,00	7233	18466		42
	Вакансія							
26.	<i>Складальник - клепальник</i>	2	5 905,00	11 810,00	8284	18183		55
	Вакансія							
27.	Начальник цеху (№ 2)	1	6 405,00	6 405,00	1222.2	24125		1**
	Вакансія							
28.	<i>Складальник - клепальник</i>	2	5 705,00	11 410,00	8284	18183		55
	Вакансія							
	СТО автомобілів							
29.	<i>Майстер з ремонту транспортних засобів</i>	1	6 405,00	6 405,00	1226.2	23413	-	87
	Вакансія							
30.	<i>Електромонтер з ремонту та обслугову- вання електроустаткування</i>	1	6 105,00	6 105,00	7241	18590		42
	Вакансія							
31.	<i>Механік з ремонту транспортного</i>	1	6 105,00	6 105,00	3115	23583	-	
	Вакансія							

	Кошманівське відділення							
32.	<i>Начальник виробництва</i> Вакансія	1	15 000,00	15 000,00	1222.2	23967	-	
33.	<i>Старший бухгалтер</i> Вакансія	1	10 000,00	10 000,00	2145.2	22211	-	
34.	<i>Інженер-конструктор (механіка)</i> Вакансія	1	7 015,00	7 015,00	2145.2	22211	-	
35.	<i>Інженер-енергетик</i> Вакансія	0,5	2 105,00	2 105,00	2143.2	22502		64,87
36.	<i>Інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів</i> Вакансія	1	7 215,00	7 215,00	2145.2	22317		1
37.	<i>Інженер з охорони праці</i> Вакансія	1	6 015,00	6 015,00	2149.2	-		1
38.	<i>Начальник відділу матеріально-технічного постачання</i> Вакансія	1	7 105,00	7 105,00	1235	23875		1
39.	<i>Майстер виробництва</i> Дяченко Олег Миколайович	1	7 515,00	7 515,00	1222.2	23394	-	
40.	<i>Стропальник</i> Вакансія	1	7 015,00	7 015,00	7215	18897		1
41.	<i>Машиніст крана (кранівник)</i> Вакансія	1	8 515,00	8 515,00	8333			
42.	<i>Монтажник з монтажу сталевих та залізобетонних</i>	1	7 015,00	7 015,00	7214	14612		64

	конструкцій							
	Вакансія							
43.	Верстатник широкого профілю	5		38 455,00	8211	18809	-	42
			7 015,00					
	Вакансія		8 405,00					
			8 015,00					
	Вакансія		6 515,00					
			8 515,00					
	Вакансія							
	Вакансія							
44.	Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування	3		25 045,00	7241	18590		42
			7 015,00					
			9 515,00					
	Вакансія		8 515,00					
	Вакансія							
	Вакансія							
45.	Електрозварник на автоматичних і напівавтоматичних машинах	5		23 500,00	7212	19905		42
			4 700,00					
			4 700,00					
	Лисий Микола Володимирович		4 700,00					
			4 700,00					
	Байрак Ігор Вікторович		4 700,00					
	Вакансія							
	Вакансія							
	Вакансія							
46.	Піскоструминник	1	7 515,00	7 515,00	7143	16540		64

	Вакансія							
47.	Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів	1	7 515,00	7 515,00	7231			
	Вакансія							
48.	Прибиральник виробничих приміщень	1	4 205,00	4 205,00	9132	19258		1
	Вакансія							
49.	Охоронник	1	5 005,00	5 005,00	5169			
	Вакансія							
50.	Маляр	3			7141			1**
	Вакансія		9 205,00	9 205,00				
	Вакансія		7 515,00	7 515,00				
	Вакансія		7 515,00	7 515,00				
	Вакансія							
51.	Слюсар з складання металевих конструкцій	3		20 725,00	7214	18549		42
	Вакансія		6 705,00					
	Вакансія		7 005,00					
	Вакансія		7 015,00					
	Вакансія							
52.	Слюсар з механоскладальних робіт	5						
	Вакансія		8 315,00	8 315,00				
	Вакансія		6 705,00	6 705,00	7233	18466		42
	Вакансія		6 705,00	6 705,00				
	Вакансія		7 000,00	7 000,00				
	Вакансія		6 705,00	6 705,00				
	Вакансія							
53.	Токар				8211	19149		42
	Лакін	1	4 700, 00	4 700, 00				

	Віктор Дмитрович							
54.	Комірник				9411	12759		1
	Вакансія	1	6 105, 00	6 105, 00				

Від адміністрації :

Директор

_____ В. І. Онищук 1 вересня 2019 року.

Від трудового колективу:

Голова Ради трудового колективу

_____ С. Д. Левченко 1 вересня 2019 року.

Узагальнені результати анонімного анкетування персоналу ТОВ «Агротехсервіс Парк» щодо задоволеності працею

Анкетування проведено серед 34 працівників у 2025 році. Кожен критерій оцінювався за шкалою від 1 до 10 балів, де 1 бал відповідав найнижчому рівню задоволеності, а 10 балів — найвищому.

№	Критерій оцінювання	Середня оцінка, бала
1	Умови праці	6,4
2	Комунікація з керівництвом	5,9
3	Система мотивації	5,6
4	Можливості професійного розвитку	5,8
5	Залученість до прийняття рішень	6,8
	Середнє значення внутрішнього індексу задоволеності персоналу ESI	6,1

Джерело: узагальнено автором за результатами анонімного анкетування персоналу.