

28
09.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**

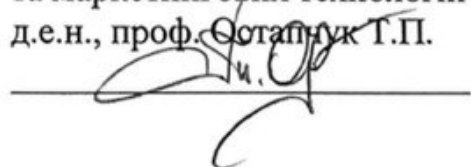


САДЛОВСЬКИЙ Роман Сергійович
(здобувач вищої освіти групи МО-66)

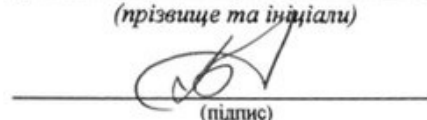
БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОРГАНІЗАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

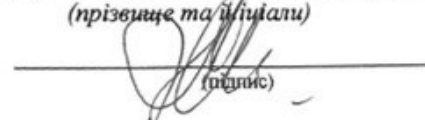
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Бірюченко С.Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Царук І.М.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	
<i>Розділ 1. Теоретичні основи організації інноваційної діяльності підприємства</i>	
1.1. Суть поняття та завдання інноваційної діяльності підприємства.....	
1.2. Механізм організації інноваційної діяльності підприємства.....	
1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства	
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення організації інноваційної діяльності підприємства	
Висновки до розділу 1.....	
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення інноваційного розвитку ДП «РУЖИН-МОЛОКО»</i>	
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «РУЖИН-МОЛОКО» ..	
2.3. Аналіз організації інноваційної діяльності ДП «РУЖИН-МОЛОКО».	
2.4. Напрями підвищення ефективності організації інноваційної діяльності підприємства	
Висновки до розділу 2	
<i>Висновки</i>	
<i>Список використаних джерел</i>	
<i>Додатки</i>	

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Суть поняття та завдання інноваційної діяльності підприємства

Термін «інновація» походить від латинського *innovatio*, що означає «оновлення» або «відновлення». У сучасному економічному контексті під інновацією розуміють процес або результат впровадження нових ідей, технологій, продуктів чи методів, які сприяють вдосконаленню або створенню нових елементів у виробничих, організаційних чи соціальних процесах. Відповідно до визначення *Merriam-Webster Dictionary*, інновація — це «нова ідея, метод чи пристрій». Широке використання цього терміна в науковій і економічній літературі розпочалося лише в середині XX століття, коли питання технологічного прогресу, економічного зростання та соціальних змін набули особливої актуальності. У межах економічної теорії інновація почала розглядатися як один із ключових чинників розвитку бізнесу та економіки загалом [38].

Сучасні виклики, з якими стикається українська економіка, зумовлюють потребу в оперативній адаптації до глобальних тенденцій розвитку. Одним із ключових шляхів досягнення стійкого економічного зростання є впровадження моделі інноваційного розвитку, яка дозволяє підприємствам підвищувати свою конкурентоспроможність та ефективність. Особливої актуальності це питання набуває в умовах війни, коли від підприємств вимагається не лише оперативна реакція, а й стратегічне планування на етапі післявоєнного відновлення. Саме інновації відіграють ключову роль у цьому процесі, оскільки забезпечують оновлення технологій, підвищення продуктивності та гнучкість бізнес-моделей. Водночас формування інноваційної культури у суспільстві є необхідною умовою для побудови економіки, здатної ефективно відповідати на зовнішні та внутрішні виклики [54]. У зв'язку з цим важливо з'ясувати економічний зміст основних

понять "інновації" та "інноваційний розвиток".

Формування наукових підходів до визначення інновацій як економічної категорії має тривалу історію. Ще в працях античних філософів — Арістотеля, Платона, Демокріта, Геракліта — простежуються ідеї, пов'язані з оновленням, змінами та розвитком. Проте саме поняття «інновація» в його сучасному значенні почало широко використовуватись лише з середини XX століття. Помітний внесок у формування теоретичних засад інноваційної діяльності зробили Йозеф Шумпетер і Михайло Туган-Барановський, які наприкінці XIX — на початку XX століття наголосили на значущості нововведень для економічного зростання. Вони одними з перших розглядали інновації як головне джерело довгострокового економічного розвитку [57].



Рис. 1.1. Види інновацій за Й. Шумпетером [52].

Одним із перших учених, які системно обґрунтували економічну сутність інновацій, був Й. Шумпетер. У своїй праці «Теорія економічного розвитку» (1912) він визначив інновацію як результат «нової комбінації» чинників виробництва — створення нового продукту, впровадження нових методів виробництва, освоєння нових ринків, залучення нових ресурсів або організаційні зміни, зокрема пов'язані з монополізацією [19]. Шумпетер розглядав інновації як комплекс змін, що впроваджуються в економіку підприємницькими суб'єктами

та стимулюють її динамічне зростання [52]. Основні типи інновацій, виокремлені Шумпетером у науковій традиції, наведено на рис. 1.1.

Наприкінці 60-х — на початку 70-х років XX століття у науковому середовищі сформувався новий підхід до розуміння рушіїв інновацій — концепція «викликів попиту». Її представники, зокрема Г. Менш, Е. фон Хіппель, Й. Шмуклер та інші, стверджували, що ринковий попит є ключовим фактором, який визначає напрями інноваційного розвитку [37-50-55]. На їхню думку, саме нові потреби споживачів стимулюють створення та впровадження інновацій, сприяючи появі нових технологій, продуктів і послуг. Такий підхід акцентує увагу на взаємозв'язку між економічними очікуваннями, зміною поведінки споживачів і діяльністю підприємств, які прагнуть адаптуватися до нових запитів ринку.

Наприкінці 1980-х — на початку 1990-х років відбулося об'єднання попередніх підходів до розуміння інновацій, що сприяло формуванню системного бачення інноваційного процесу. Науковці почали розглядати інновації не як одноразовий акт, а як постійний, багатоетапний і інтегрований процес, який охоплює всі сфери діяльності підприємства. У цей період сформувалася концепція стратегічної інтеграції, згідно з якою підприємства повинні постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реагуючи на виклики та загрози через постійне впровадження інновацій. Цей підхід акцентує увагу на важливості гнучкості, проактивності та здатності до самонавчання як ключових характеристиках сучасного інноваційного підприємства.

На початку 1990-х років українські науковці та практики стикнулися з труднощами у визначенні понять «інновації» та «інноваційна діяльність», адже в перші роки незалежності України не існувало чіткої нормативно-правової бази, яка б регламентувала ці питання. У цей період інноваційна діяльність трактувалась переважно в контексті інвестицій, зокрема через положення Закону України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року. У документі інновації розглядалися як один із напрямів інвестиційної діяльності, що включає впровадження досягнень науково-технічного прогресу в економіку та соціальну

сферу. Це передбачало реалізацію нових видів техніки, технологій, міжгалузевих структурних змін, фінансування науково-технічних програм та досліджень. У подальшому, в оновленій редакції цього Закону, було сформульовано більш сучасне визначення інноваційної діяльності як сукупності заходів, спрямованих на створення, впровадження, поширення та реалізацію інновацій з метою досягнення комерційного або соціального ефекту [13].

З початку XXI століття роль інновацій у розвитку економіки стрімко зростає. Технологічний прогрес, зокрема в галузях інформаційних технологій, штучного інтелекту, цифрових платформ і глобальних мереж, перетворився на ключовий фактор успішності підприємств. У сучасних умовах цифровізації та інтеграції в європейський простір українським підприємствам необхідно впроваджувати інноваційні рішення для забезпечення гнучкості, підвищення конкурентоспроможності та створення продукції з високою доданою вартістю. Застосування новітніх технологій дозволяє не лише адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, а й проактивно формувати нові бізнес-моделі, здатні працювати в умовах невизначеності. Таким чином, інновації стали основою стратегічного розвитку підприємств і важливим інструментом їх «виживання» в умовах глобальної конкуренції.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття “інновації”

№	Джерело	Визначення
1	2	3
1	Шумпетер Й.	Нова комбінація використання наявних ресурсів, що дає іншу якість засобів виробництва, виникає під впливом циклічних процесів розвитку економіки [51].
2	Друкер П.	Особливий засіб підприємств, за допомогою якого вони досліджують зміни в економіці та суспільстві з метою використання їх у бізнесі [27].
3	Зальтман Г., Дункан Р., Холберг Дж.	Інновації – будь-яка ідея, спосіб дій чи матеріальний продукт, що вважаються новинкою з точки зору компонентів, які відіграють значну роль у тій системі, де впроваджується нововведення [60].
4	Merriam-Webster Dictionary	Нова ідея, творчі думки, нові уяви у формі пристрою чи методу [38].
5	Закон України «Про інноваційну діяльність» (2002)	Новостворені або вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери [14].

1	2	3
6	Іванова В.	Сукупність створених і (або) поліпшених товарів, послуг, процесів, ідей, методів, принципів, які мають практичне застосування з метою отримання економічного, науково-технічного, екологічного, соціального, інформаційного або іншого виду ефекту [5].
7	Зянько В., Єпіфанова І.	Творчий результат втілення новаторської ідеї у певній предметній субстанції – новому методі, засобі чи заході людської діяльності, використання яких передбачає зміну усталених, звичних способів діяльності; продукті, технології чи послугі, яким властиві нові споживчі якості, що дозволяє розширити ринковий попит і отримати економічний, соціальний, екологічний чи інший ефект [20].
8	Мочерний С., Ларіна Я.	Впровадження нової техніки, технології, організації виробництва і збуту товарів тощо, що дає змогу здобувати переваги над конкурентами. Інновація підтверджується передусім патентами [10].
9	Харів П.	Результат інноваційної діяльності, відображений у вигляді наукових, технічних, організаційних чи соціально-економічних новинок, який може бути отриманий на будь-якому етапі інноваційного процесу [17].
10	ВОІВ (WIPO) [59]	Інновація означає створення чогось нового, що покращує продукт, процес або послугу. Багато інновацій можуть бути захищені через права інтелектуальної власності.
11	ОЕСР / Oslo Manual (2018)	Інновація — це новий або значно вдосконалений продукт (товар чи послуга) або процес, новий маркетинговий метод або новий організаційний метод у діловій практиці, організації робочого місця чи зовнішніх зв'язках [61].
12	Європейська комісія	Інновація може бути визначена як розробка або впровадження нових концепцій чи ідей, а також успішна реалізація нових ідей, що призводить до будь-якої форми підвищення організаційної або соціальної вигоди [29].
13	McKinsey & Company	Інновація — це здатність придумувати, розробляти, доставляти та масштабувати нові продукти, послуги, процеси та бізнес-моделі для клієнтів [35].
14	MIT (Massachusetts Institute of Technology)	Інновація — це процес, який бере ідею від її зародження до впливу. У цьому визначенні інновація є виключно процесом, а не технологією чи рішенням [39].

З наведених дефініцій видно, що кожен автор підходить до розуміння інновацій через певні аспекти — від технічних до економічних і соціальних змін. Інновації можуть стосуватися продуктів, послуг, процесів чи методів, спрямованих на покращення існуючих систем або створення нових рішень. Це підкреслює їх важливість не тільки для технічного розвитку, а й для економіки,

соціальної сфери та загальної якості життя.

На основі вищевказаної інформації, було сформульовано наступне узагальнене визначення: інновація — це процес створення, впровадження та використання нових або значно вдосконалених ідей, технологій, продуктів, послуг чи організаційних рішень, які мають практичну цінність і забезпечують економічний, соціальний, екологічний або інший позитивний ефект. Такий підхід дозволяє охопити як технологічні, так і нематеріальні аспекти інновацій, включаючи управлінські практики, цифрові трансформації, нові бізнес-моделі та форми взаємодії з ринком. Інновації можуть виникати як у рамках науково-дослідної діяльності, так і внаслідок підприємницької ініціативи, зокрема у відповідь на зміну ринкових запитів або виклики зовнішнього середовища. У сучасних умовах інноваційність підприємства є не лише чинником його конкурентоспроможності, а й критично важливою умовою адаптації до нестабільного середовища, інтеграції у глобальні економічні процеси та досягнення довгострокового розвитку.

У контексті діяльності підприємств інновації виступають не лише як результат наукових досліджень, а й як ключовий інструмент стратегічного управління. Вони дозволяють організаціям оновлювати асортимент продукції, оптимізувати бізнес-процеси, скорочувати витрати, підвищувати якість обслуговування споживачів і реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Особливо важливою є здатність підприємства інтегрувати інновації у свою структуру — не лише на рівні технологій, але й у менеджменті, маркетингу, логістиці, фінансах. Це забезпечує не просто адаптацію, а й можливість випереджати конкурентів, що є критично важливим у період економічної нестабільності та швидких змін. Саме тому ефективна організація інноваційної діяльності розглядається як необхідна передумова для сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Процес перетворення новації в інновацію та її поширення (дифузія) становить зміст інноваційного процесу. Сукупність етапів інноваційного процесу утворює інноваційну діяльність. Як показано у попередньому підрозділі,

інноваційна діяльність визнається ваговою складовою економічного розвитку, а між економічним розвитком та розвитком інноваційної діяльності існує діалектичний зв'язок. У табл. 1.2 у систематизованому вигляді наведено визначення поняття «інноваційна діяльність» за різними джерелами.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «Інноваційна діяльність»

Автор / Джерело	Визначення поняття
1	2
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [14].
П.М. Коюда, І.А.Шейко	Інноваційна діяльність підприємства – це діяльність, що націлена на розробку, використання та комерціалізацію науково-техніко-технологічних результатів (інновацій) інноваційного процесу для виробництва продукції, розширення номенклатури (асортименту), впровадження новітньої технології (організація управління чи удосконалення тощо) та реалізації конкурентоспроможного товару (робіт, послуг) з метою отримання економічної ефективності [8].
О.М. Файчук, О.В.Файчук	Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на оновлення існуючого, створення і використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології способу виробництва) з метою кращого задоволення суспільних потреб (підвищення продуктивності праці, якості продукції, зниження її собівартості тощо) [16].
ДСТУ 31279:2005	Інноваційна діяльність – діяльність, що забезпечує створення і реалізацію інновацій (процес створення інновацій, що включає прикладні дослідження, підготовку і пуск виробництва, а також діяльність, що забезпечує створення інновацій, науково-технічні послуги, маркетингові дослідження, підготовку і перепідготовку кадрів, організаційну та фінансову діяльність) [4].
О.В. Чумак	Інноваційна діяльність – це діяльність, в результаті якої народжується щось нове (новація), яке відзначається неповторністю та оригінальністю і якого до того не існувало в природі [18].
Керівництво OSLO	Інноваційна діяльність включає наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні дії, які дають змогу здійснювати інновації, що задумані з цією метою. Деякі види інноваційної діяльності є інноваційними самі по собі, інші не мають цієї властивості, але теж необхідні для здійснення інновацій. Інноваційна діяльність включає також дослідження і розробки, не пов'язані безпосередньо з підготовкою будь-якої конкретної інновації [41].
С. Покропивний	Інноваційна діяльність – це процес, спрямований на розроблення й реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, реалізований на ринку, у новий чи вдосконалений технологічний процес, використовуваний у практичній діяльності, а також зв'язані з цим додаткові наукові дослідження й розробки [12].

1	2
О.В. Коваленко	Інноваційна діяльність – процес, спрямований на реалізацію результатів закінчених наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень в новий або вдосконалений продукт, реалізований на ринку, в новий або вдосконалений процес, використовуваний в практичній діяльності, а також пов'язані з ними додаткові дослідження і розробки [6].
Т.П. Близнюк	Інноваційна діяльність – це складна динамічна система заходів з використання результатів закінчених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технологічних досягнень, яка функціонує під впливом факторів середовища усіх рівнів (зовнішнього та внутрішнього) з метою задоволення мінливого індивідуального попиту і потреб суспільства в цілому в конкурентоспроможній продукції (товарах, роботах, послугах) [1].
В.О. Коюда, Л.А. Лисенко	Інноваційна діяльність – це системна діяльність, спрямована на наукові дослідження, розробку (або залучення), впровадження та комерціалізацію інновацій з метою отримання економічного та (або) іншого ефекту, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його розвитку [7].

Таким чином, категоріально-понятійний зміст розвитку інноваційної діяльності підприємств полягає в динамічних змінах протікання інноваційних процесів, які реалізується завдяки п'ятифакторній моделі гнучкості бізнесу (гнучкість комунікацій; гнучкість управління; гнучкість технологій; економічну та операційну гнучкість), яка визначає поведінкову складову інноваційного потенціалу підприємств, та дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність економічної системи шляхом інтеграції наукової, виробничої та ринкової сфер, що відповідають сучасним викликам.

З метою досягнення ефективності інноваційна діяльність підприємства повинна відповідати таким властивостям, як:

- обов'язкова трансформація ідеї або новації в організаційно та технологічно нові або модернізовані товари й послуги;
- нові або удосконалені товари й послуги повинні бути представлені на споживчому ринку з метою їх кінцевого використання;
- здійснюється на комерційній основі [9].

Відповідно метою інноваційної діяльності підприємства є досягнення

високого організаційно-управлінського, технологічного, науково-технічного рівня виробництва, що дозволить надати підприємству переваги у боротьбі з конкурентами як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тобто головне призначення інноваційної діяльності підприємства полягає у «створенні нових інноваційних ідей, рішень, що будуть впроваджені в конкретному продукті і зможуть забезпечити конкурентні переваги» [53].

Виконання головної мети інноваційної діяльності підприємства дозволить вирішити поставлені завдання інноваційної діяльності, серед яких пріоритетне значення займають такі:

- 1) максимізація прибутку в довгостроковій перспективі;
- 2) збільшення інноваційно-економічного потенціалу підприємства;
- 3) забезпечення фінансової стійкості підприємства та його економічної безпеки;
- 4) розвиток корпоративної культури;
- 5) збільшення ринкової вартості підприємства та його фінансових активів;
- 6) забезпечення неперервної освіти працівників, підвищення їхньої кваліфікації і тим самим розвиток людського капіталу відповідно до вимог сьогодення.

Отже, інноваційна діяльність повинна мати важливе значення у функціонуванні сучасного підприємства, оскільки вона дозволяє створювати конкурентні переваги, допомагає адаптуватися до мінливих умов сьогодення та збільшує прибуткові надходження. Крім того, інноваційна діяльність підприємства позначається на розвитку національної економіки країни та суспільства загалом. Саме тому необхідно сприяти активізації та більшому поширенню інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах.

1.2. Механізм організації інноваційної діяльності підприємства

Механізм організації інноваційної діяльності підприємства — це складна багаторівнева система, яка поєднує інституційні, управлінські, ресурсні та

комунікаційні елементи, що забезпечують цілеспрямоване формування, реалізацію й контроль інноваційної активності. Його головна функція полягає у забезпеченні цілісного підходу до впровадження нововведень, які здатні трансформувати діяльність підприємства, підвищити його конкурентоспроможність, створити нову цінність для споживачів і адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У практичному розумінні цей механізм виступає інструментом реалізації інноваційної стратегії підприємства, регламентуючи послідовність дій, відповідальність суб'єктів, способи прийняття рішень і використання ресурсів. Він охоплює як формальні компоненти (регламенти, процедури, функціональні підрозділи), так і неформальні чинники — культуру інновацій, рівень довіри між працівниками, мотивацію персоналу до впровадження змін.

У науковій літературі інноваційна система підприємства розглядається як відкрита динамічна структура, що поєднує організаційно-технічні, економічні, управлінські та соціальні компоненти. Така система не існує ізольовано — вона постійно взаємодіє з елементами зовнішнього середовища: науковими установами, державними органами, партнерами, споживачами, конкурентами, інвесторами. Зовнішнє середовище водночас виступає джерелом викликів, обмежень та можливостей, які визначають необхідність інноваційних змін. Внутрішня структура інноваційної системи має забезпечувати узгодженість цілей, швидкість прийняття рішень, гнучкість організаційної побудови, здатність до самооновлення та системне накопичення знань. Чим краще ця система інтегрована у зовнішній простір — через партнерства, спільні проекти, обмін даними, — тим вищою є її ефективність і інноваційна спроможність [26-43].

У сучасних умовах глобалізації та стрімкого технологічного розвитку, підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення та адаптації до змін. Інноваційна діяльність стає ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку. Згідно з дослідженнями Rohrbeck та Kum (2018), компанії, які впроваджують системи корпоративного форсайту, здатні краще передбачати майбутні тенденції та адаптувати свої стратегії

відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Це дозволяє їм не лише реагувати на виклики, але й проактивно формувати ринкові можливості, що є критично важливим для успішної інноваційної діяльності [48].

Ефективне функціонування механізму організації інноваційної діяльності передбачає наявність п'яти основних взаємопов'язаних елементів: суб'єктів, об'єктів, ресурсів, процесів і результатів. Суб'єктами інноваційної діяльності виступають усі учасники, що беруть участь у створенні, реалізації та впровадженні інновацій: менеджери, внутрішні R&D-команди, інвестори, партнери, споживачі, наукові установи, держава. Об'єктами є інноваційні продукти, послуги, технології, бізнес-моделі або управлінські рішення, які підлягають розробці або вдосконаленню. Ресурсна складова охоплює фінансові (інвестиції, гранти), людські (компетентні фахівці), матеріально-технічні (обладнання, IT-інфраструктура) та інформаційні ресурси (дослідження ринку, патенти, знання). Інноваційні процеси включають етапи — від генерації ідеї до масштабного впровадження, охоплюючи розробку, тестування, адаптацію та комерціалізацію. Завершальним елементом є результат — створення нової або вдосконаленої цінності, що забезпечує підприємству прибутковість, стратегічні переваги або посилення ринкових позицій [46].

Ключовими елементами механізму є: суб'єкти інноваційної діяльності (менеджери, дослідницькі групи, інвестори, партнери, держава), об'єкти (нові продукти, технології, процеси або послуги), ресурси (фінансові, кадрові, технічні, інформаційні), інноваційні процеси (від ідеї до реалізації) та результати (економічний, соціальний або стратегічний ефект). Взаємозв'язок між цими компонентами формує основу цілісного механізму, орієнтованого на інноваційний розвиток підприємства. Змістовне уявлення про інноваційну систему як поєднання людського капіталу, інституційної спроможності та потенціалу відносин відображено на рис. 1.2.

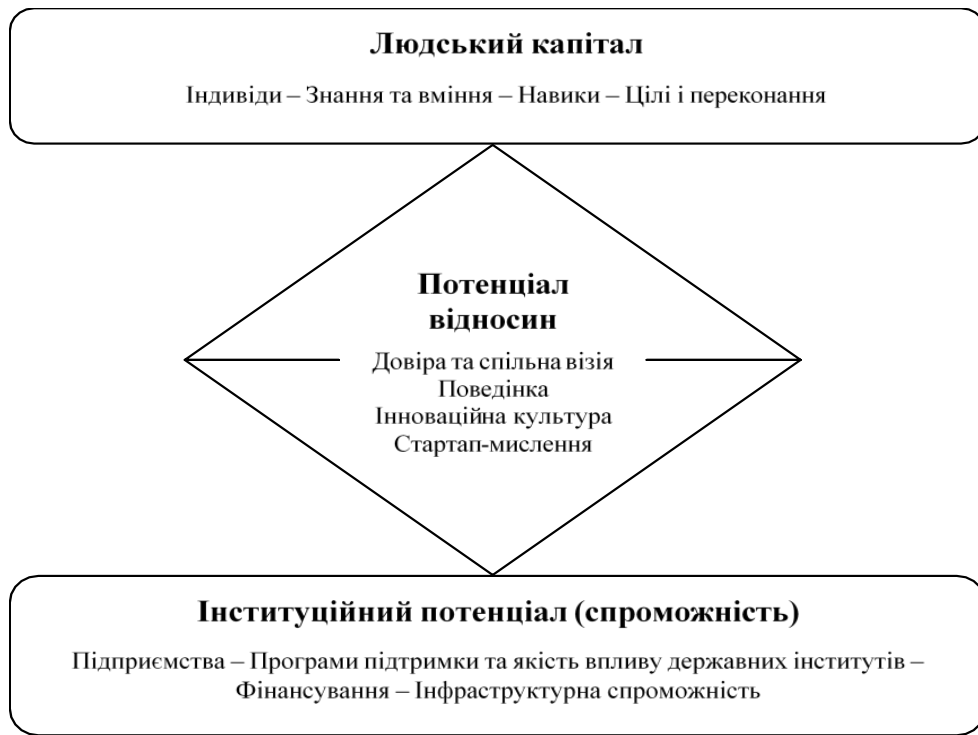


Рис. 1.2. Концепція національної інноваційної екосистеми: людський капітал — потенціал відносин — інституційна спроможність

Джерело: авторська розробка

Взаємодія зазначених елементів відбувається у межах замкненого інноваційного циклу, де кожен компонент впливає на інші та формує основу для їх подальшого розвитку. Наприклад, якісна ресурсна база (доступ до фінансів, знань, технологій) визначає ефективність процесу розробки інновацій. Успішні процеси, своєю чергою, дозволяють отримати результат, який підвищує ринкову цінність підприємства та відкриває нові можливості для залучення додаткових ресурсів. Суб'єкти механізму — як внутрішні, так і зовнішні — постійно взаємодіють у межах цього циклу, обмінюючись інформацією, спільно приймаючи рішення, координаційно реалізуючи нововведення. Така взаємопов'язаність створює ефект «інноваційного резонансу», коли успішність одного елемента стимулює посилення інших, формуючи динамічну траєкторію розвитку. Циклічність і повторюваність цього процесу дозволяє підприємству зберігати інноваційну активність у довгостроковій перспективі та адаптуватися до змін у ринковому середовищі.

Визнаним у міжнародній практиці орієнтиром для побудови ефективного механізму організації інноваційної діяльності є стандарт ISO 56002:2021. Цей стандарт надає рекомендації щодо створення, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення системи управління інноваціями. Згідно з ним, дієвий інноваційний механізм має включати такі ключові елементи: чітко визначену інноваційну стратегію, лідерство та підтримку з боку вищого керівництва, активну участь персоналу, орієнтацію на потреби зацікавлених сторін, управління знаннями, аналіз ризиків і можливостей, процесний підхід та культуру, відкриту до змін. Особливістю цього стандарту є його акцент на створенні доданої цінності як для самого підприємства, так і для споживачів та суспільства в цілому. Він не встановлює жорстких правил, а пропонує гнучку рамку, яку можна адаптувати під специфіку підприємства залежно від галузі, масштабу та рівня інноваційної зрілості [31].

В українському контексті питання організації інноваційної діяльності підприємств висвітлено в проєкті Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року, який наразі перебуває на стадії опрацювання. Попри те, що документ ще не набув остаточної сили, його концептуальні положення вже відіграють роль орієнтира для формування національної інноваційної політики. У документі наголошується на необхідності побудови повноцінної національної інноваційної екосистеми, де ключовими завданнями є підтримка наукових досліджень, стимулювання трансферу технологій, розширення доступу до фінансування та розвиток партнерств між бізнесом, державою і наукою. Пропонується активізація співпраці між учасниками інноваційного ланцюга, розвиток інфраструктури підтримки інновацій (технопарки, акселератори, кластери) та створення умов для інтеграції українських підприємств у глобальні інноваційні ланцюги [15].

Механізм організації інноваційної діяльності ґрунтується на реалізації чотирьох основних управлінських функцій: прогнозування, планування, впровадження та контроль. Кожна з них виконує окрему, але взаємопов'язану роль у забезпеченні ефективності інноваційного процесу. Прогнозування дає

змогу виявити потенційні напрями технологічного розвитку, проаналізувати тренди, оцінити зміни в поведінці споживачів та конкурентному середовищі. На основі прогнозів формуються довгострокові інноваційні пріоритети. Планування передбачає постановку конкретних цілей, формування бюджету, визначення ресурсних потреб, часових рамок, системи відповідальності та ризик-менеджменту. Впровадження — це перехід до практичної реалізації інновацій: тестування, запуск, адаптація внутрішніх процесів, маркетинг, логістика, навчання персоналу. Контроль включає моніторинг результатів, оцінку відповідності очікуванням, виявлення відхилень, зворотний зв'язок і розробку рекомендацій для подальшого вдосконалення процесу.

Важливість функціонального підходу до організації інноваційної діяльності підтверджується низкою міжнародних досліджень. Зокрема, згідно з аналізом Rohrbeck і Kum (2018), компанії, які системно реалізують усі чотири управлінські функції — особливо ті, що використовують методи корпоративного форсайту — мають на 33% вищі показники інноваційної результативності порівняно з тими, хто діє спорадично або інтуїтивно. Дослідження базується на даних з декількох галузей (фармацевтика, машинобудування, ІТ) та показує, що функції прогнозування та стратегічного планування мають найбільший вплив на довгострокову інноваційну спроможність підприємства. Окрім того, компанії, які інституціоналізують функцію контролю — шляхом регулярного аналізу даних, аудитів, бенчмаркінгу — значно швидше виявляють проблемні зони та ефективніше реагують на збої у процесі впровадження інновацій [48].

Ефективність механізму інноваційної діяльності значною мірою залежить від узгодженої взаємодії між усіма його учасниками. Центральну роль у цій системі відіграє саме підприємство — ініціатор і координатор інноваційного процесу, який формує стратегічні цілі, обирає вектори розвитку, розподіляє ресурси та приймає ключові управлінські рішення. Успіх підприємства залежить від його здатності інтегрувати зовнішні знання у внутрішні бізнес-процеси, трансформуючи їх у практичну цінність. Науково-дослідні організації та університети виступають джерелом наукових і технологічних рішень, формують

базу для інновацій шляхом генерації нових ідей, проведення досліджень та розробок. Інвестори — венчурні фонди, бізнес-ангели, корпоративні фонди — забезпечують фінансову підтримку та менторську експертизу, що критично важливо на ранніх етапах розробки інновацій. Також значну роль відіграють інфраструктурні посередники — акселератори, інкубатори, технологічні хаби, які допомагають створювати сприятливе середовище для розвитку інновацій, особливо у сфері малого та середнього бізнесу [2]

Структурну логіку взаємодії між суб'єктами національної інноваційної екосистеми, а також ключові етапи реалізації інновацій — від генерації ідеї до виходу на ринок — ілюструє рис. 1.2.



Рис. 1.2. Структура інноваційної екосистеми та основні учасники процесу впровадження інновацій

Джерело: авторська розробка

Держава в системі організації інноваційної діяльності виконує кілька ключових функцій: регулятора, стимулятора, партнера та іноді безпосереднього замовника інновацій. Як регулятор, вона формує правове поле, у межах якого

здійснюється інноваційна діяльність: ухвалює профільні закони, визначає порядок реєстрації прав інтелектуальної власності, встановлює правила фінансування та оподаткування. Як стимулятор — надає фінансові та нефінансові інструменти підтримки: державні гранти, пільгове кредитування, податкові стимули, участь у програмах підтримки МСП. У ролі партнера держава реалізує механізми публічно-приватного партнерства, створює інноваційні платформи, підтримує кластери, сприяє трансферу технологій. Наприклад, в Україні активно функціонує ініціатива Diia.Business, яка виконує одразу кілька функцій — консультування, навчання, підтримка стартапів, а також інтеграція підприємців у цифрову екосистему [3].

Вибір моделі управління інноваційною діяльністю має стратегічне значення, оскільки визначає підходи до координації інноваційних процесів, ступінь автономності підрозділів, рівень відкритості до зовнішніх джерел ідей та інтенсивність міжорганізаційної взаємодії. Найбільш традиційною є централізована модель, за якої розробка інновацій зосереджена у спеціалізованих підрозділах компанії, зазвичай відділах досліджень і розробок (R&D) [11]. Такий підхід характерний для великих корпорацій з потужною інфраструктурою та потребою у внутрішньому контролі. Альтернативою є мережева модель, яка передбачає відкриту взаємодію з партнерами: університетами, стартапами, конкурентами, споживачами. Це дозволяє підприємству швидше тестувати гіпотези, ділитися ризиками та інтегрувати зовнішні ідеї. Гібридна модель поєднує внутрішні й зовнішні джерела інновацій, дозволяючи балансувати між стабільністю і гнучкістю. Окремо виділяється платформенна модель, яка базується на використанні цифрових інноваційних платформ, що забезпечують масштабування рішень, розвиток екосистеми партнерів і швидкий вихід на ринок (приклади: Amazon, SAP, Apple).

У сучасному динамічному середовищі все більше компаній відходять від замкнутих, ізольованих моделей управління інноваціями на користь концепції відкритих інновацій (open innovation), запропонованої Henry Chesbrough. Вона ґрунтується на ідеї, що підприємства не можуть і не повинні покладатися

виключно на власні ресурси для розробки інновацій, а мають активно співпрацювати з зовнішніми партнерами, включаючи навіть конкурентів, стартапи, наукові установи, постачальників і клієнтів. Такий підхід дозволяє прискорити інноваційні цикли, знизити витрати на R&D, диверсифікувати джерела нових ідей і підвищити гнучкість управлінських рішень. За дослідженнями Chesbrough (2020), саме ті компанії, які системно впроваджують практики відкритих інновацій — наприклад, через краудсорсинг, стратегічні альянси, спільні платформи розробки — демонструють вищу ефективність на етапах впровадження і комерціалізації нововведень [22].

Ефективність організації інноваційної діяльності не обмежується лише наявністю ресурсів або чітко структурованого процесу — вона залежить від комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників, які створюють або сприятливе, або навпаки — обмежувальне середовище для впровадження нововведень. До внутрішніх чинників належать: інноваційна культура підприємства (відкритість до змін, толерантність до експериментів і помилок), рівень кваліфікації персоналу (здатність до міждисциплінарної взаємодії, цифрова грамотність, ініціативність), організаційна структура (гнучкість, горизонтальні команди, делегування повноважень), мотиваційна система (визнання, премії за інновації, можливість кар'єрного зростання) [58]. До зовнішніх чинників належать: законодавча база (захист ІВ, податкові стимули), наявність інфраструктури (інкубатори, акселератори, технопарки), доступ до капіталу (гранти, фонди, банківські інструменти), рівень розвитку ринку інновацій та інтегрованість у міжнародні інноваційні мережі. Важливо, щоб підприємство постійно оцінювало ці чинники та адаптувало свій механізм управління відповідно до їх динаміки.

Особливу роль у забезпеченні результативності інноваційного механізму відіграє інноваційна культура підприємства. Це сукупність цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, які підтримують і стимулюють новаторське мислення, експерименти, ініціативність і відкритість до змін. У компаніях із розвиненою інноваційною культурою працівники не бояться помилятися, активно діляться ідеями, готові брати участь у реалізації змін і беруть

відповідальність за результат. Згідно з аналітичним дослідженням PwC Innovation Benchmark (2022), компанії, які інвестують у розвиток інноваційної культури, у 2,3 рази частіше досягають успіху у виведенні нових продуктів і технологій на ринок, порівняно з тими, де така культура слабо виражена або ігнорується. Крім того, наявність культури інновацій позитивно корелює з рівнем задоволеності працівників, швидкістю ухвалення рішень і стійкістю до криз [47].

Не менш важливим фактором успішної інноваційної діяльності є кадровий потенціал підприємства — рівень кваліфікації, адаптивності, креативності та залученості персоналу до інноваційних процесів. У сучасному інноваційному середовищі особливо цінуються працівники з міждисциплінарними навичками, здатністю до критичного мислення, відкритістю до цифрових технологій та вмінням працювати у проєктних, гнучких командах. Наявність таких кадрів дозволяє підприємству швидко трансформувати ідеї у продукти, скорочувати цикл розробки та краще інтегрувати інновації у виробничі або сервісні процеси. Згідно з даними European Innovation Scoreboard 2023, високий рівень людського капіталу є головним фактором, що відрізняє країни-інноватори (Innovation Leaders) від країн-новачків у сфері інноваційної активності. У звіті зазначено, що в державах із високим індексом інноваційної спроможності інвестиції в освіту, перепідготовку, розвиток soft skills і залучення молодих фахівців є пріоритетними [28].

Важливим зовнішнім чинником, який істотно впливає на інноваційну спроможність підприємств, є нормативно-правове середовище. Законодавча база визначає правила гри, рівень передбачуваності та рівень ризиків, пов'язаних із інноваційною діяльністю. До ключових регуляторних інструментів належать механізми захисту прав інтелектуальної власності, можливості участі у державних закупівлях інноваційної продукції, податкові пільги для стартапів та інноваційно-активних компаній. У цьому контексті позитивним прикладом є поступовий розвиток електронних сервісів для бізнесу в Україні, які спрощують комунікацію з державними органами, подання звітності, реєстрацію прав ІВ

тощо. Зокрема, платформа Diia.Business виконує не лише інформаційно-довідкову функцію, а й слугує каналом доступу до освітніх ресурсів, програм підтримки та інструментів цифровізації для малого та середнього бізнесу [3].

Одним із визначальних внутрішніх чинників, що впливає на здатність підприємства до впровадження інновацій, є гнучкість управлінської структури. У сучасних умовах дедалі більшої турбулентності, швидких технологічних змін і нестабільності ринків підприємства, що зберігають традиційно жорстку, ієрархічну модель управління, втрачають здатність оперативно реагувати на виклики. Натомість компанії з плоскою організаційною структурою, самостійними кросфункціональними командами, делегованими повноваженнями та системами горизонтальної координації демонструють значно вищу швидкість прийняття рішень, кращу інтеграцію нових ідей у виробництво та загалом більш успішні результати інноваційної діяльності. Цей підхід лежить в основі моделей agile-інновацій, які дедалі ширше впроваджуються навіть у великих транснаціональних компаніях. За даними McKinsey & Company, використання agile-команд і гнучких управлінських практик дозволяє підвищити швидкість реалізації інноваційних проєктів на 30–50% [34].

У сучасному бізнес-середовищі цифровізація стає не лише трендом, а й необхідною умовою ефективного управління інноваційною діяльністю. Використання цифрових технологій — таких як хмарні сервіси, штучний інтелект, машинне навчання, великі дані (Big Data), системи управління знаннями та цифрові платформи співпраці — значно розширює можливості підприємств у плануванні, реалізації та контролі інновацій. Цифрові інструменти дають змогу пришвидшити процес прийняття рішень, автоматизувати рутинні операції, краще відстежувати ефективність і забезпечити прозору взаємодію між усіма учасниками інноваційного процесу. Крім того, цифрова трансформація дозволяє створювати абсолютно нові бізнес-моделі, орієнтовані на персоналізацію, клієнтоцентричність і сервісну економіку. Згідно з аналітичними даними OECD (2023), саме цифрові технології є найбільш

швидкозростаючим сегментом інноваційної інфраструктури в країнах з високим рівнем конкурентоспроможності [42].

Отже, механізм організації інноваційної діяльності підприємства є цілісною, багатофакторною і багаторівневою системою, яка охоплює інституційні, функціональні, кадрові, ресурсні, інформаційні та культурні елементи. Його ефективне функціонування залежить від збалансованої взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, вибору адекватної моделі управління, наявності інноваційної стратегії та культури, здатності до швидкої адаптації й інтеграції нових ідей. Визначальну роль у цьому механізмі відіграють люди — як носії знань, ініціатив і цінностей. Використання міжнародних стандартів, цифрових інструментів і міжсекторальної взаємодії дозволяє підвищити результативність інновацій, скоротити час від ідеї до продукту та забезпечити стійке зростання. Саме добре організований механізм перетворює інноваційну активність із теоретичної потенції на реальний конкурентний ресурс підприємства в умовах постійної зміни середовища.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства

У сучасних умовах стрімких технологічних змін і зростання конкуренції ефективність інноваційної діяльності підприємства стає ключовим чинником його довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності. На відміну від загального поняття економічної ефективності, яке зазвичай орієнтується на співвідношення витрат і результату, ефективність інновацій охоплює ширший спектр оцінювання — фінансові, стратегічні, соціальні та організаційні аспекти. Це зумовлено особливостями самої природи інновацій: високим рівнем ризику, відстроченими результатами, значною роллю нематеріальних активів, а також залежністю результативності від взаємодії з зовнішнім середовищем.

Згідно з міжнародним стандартом ISO 56002:2021, ефективне управління інноваціями полягає не лише у досягненні короткострокового прибутку, а й у

формуванні довгострокової спроможності підприємства до адаптації, зростання та створення нової цінності для всіх зацікавлених сторін [31]. Така ефективність виявляється через здатність компанії трансформувати ідеї у практичні рішення, комерціалізувати результати наукових і технологічних розробок, скорочувати час виходу нових продуктів на ринок і підтримувати інноваційно орієнтовану культуру серед працівників.

На думку аналітиків OECD, інноваційна ефективність — це не лише фінансовий результат, а й показник здатності підприємства системно генерувати, відбирати, розвивати та масштабувати нові рішення в умовах динамічного ринку. При цьому враховуються аспекти сталого розвитку, екологічної відповідальності та орієнтації на суспільний інтерес [42]. Такий підхід відображає ускладнення природи інновацій як інструмента не лише зростання бізнесу, а й забезпечення соціально-економічної стійкості.

Оцінювання ефективності інноваційної діяльності потребує вибору методичного підходу, який враховує специфіку інновацій як об'єкта управління. На практиці застосовується низка підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих вимірах результативності. Найбільш поширеними є: економічний, ринковий, стратегічний, соціальний і системний. Використання того чи іншого підходу залежить від цілей оцінювання, типу інноваційного проєкту, рівня ризику та доступу до аналітичної інформації.

Економічний підхід базується на аналізі співвідношення витрат на розробку та впровадження інновацій до отриманого результату — як у вигляді прибутку, так і через показники рентабельності або окупності. Цей підхід найбільш релевантний для порівняння альтернативних інноваційних проєктів, коли необхідно обґрунтувати доцільність інвестицій у той чи інший варіант. Він є основою для застосування класичних фінансових методів оцінки: NPV (чиста приведена вартість), IRR (внутрішня норма рентабельності), ROI (прибутковість інновацій) та Payback Period (період окупності). Вони дають змогу зробити об'єктивну оцінку економічної ефективності інноваційних рішень на базі кількісних показників.

Ринковий підхід зосереджується на оцінюванні змін у зовнішньому положенні підприємства після впровадження інновацій. До ключових показників належать: зростання частки ринку, покращення сприйняття бренду, рівень задоволеності клієнтів, швидкість дифузії нового продукту, зміна позиціонування на конкурентному полі. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки інновації підвищили конкурентоспроможність підприємства. Згідно з результатами Deloitte Global Innovation Survey (2023), саме ринкові індикатори є основним орієнтиром для більшості компаній-лідерів у галузі: понад 60% опитаних зазначили, що зростання частки нових продуктів у загальному обсязі продажів є їхнім головним показником інноваційного успіху [24].

Стратегічний підхід передбачає оцінювання інноваційної діяльності не лише з погляду її безпосередньої рентабельності, а з урахуванням довгострокових цілей підприємства. Інновації розглядаються як інструмент формування та зміцнення конкурентних переваг, освоєння нових ринкових ніш, розвитку власної екосистеми, забезпечення організаційної гнучкості. Особливу увагу в цьому підході приділяють не тільки результатам, але й якості самого процесу управління інноваціями: чи сприяє він адаптації до зовнішніх викликів, наскільки швидко компанія реагує на зміни, чи зростає її здатність до стратегічного маневру [56]. Цей підхід особливо актуальний для підприємств, які діють у високотехнологічних галузях з високим рівнем невизначеності.

Соціальний підхід акцентує увагу на нематеріальних ефектах інновацій, які не мають прямого фінансового вираження, але істотно впливають на стійкість і результативність інноваційної системи підприємства. До таких ефектів належать: підвищення мотивації та залученості персоналу, формування інноваційної культури, розвиток командної взаємодії, зростання рівня довіри між підрозділами, підвищення привабливості підприємства як роботодавця. Незважаючи на складність кількісного вимірювання цих чинників, їхній вплив підтверджується практикою. Зокрема, у звіті PwC Innovation Benchmark зазначено, що підприємства з розвиненою внутрішньою культурою інновацій на 65% частіше досягають успішних результатів при виведенні нових продуктів на

ринок [47].

Системний підхід дозволяє оцінювати ефективність інноваційної діяльності як багатовимірне явище, яке охоплює як економічні, так і стратегічні, соціальні та організаційні аспекти. Він інтегрує елементи всіх попередніх підходів, визнаючи, що жодна інновація не повинна оцінюватися ізольовано — лише в контексті всієї системи підприємства та його взаємодії з зовнішнім середовищем. Системний підхід дає змогу враховувати не тільки кінцевий результат, а й ефективність процесів, роль культури, динаміку змін і здатність компанії накопичувати й трансформувати знання. Саме тому його активно просуває міжнародний стандарт ISO 56002:2021, який розглядає управління інноваціями як систему, що постійно розвивається, оновлюється та самовдосконалюється [31].

Таким чином, вибір методичного підходу до оцінки ефективності інноваційної діяльності має базуватися на стратегічних цілях підприємства, галузевій специфіці, рівні доступу до якісних і кількісних даних, типі інноваційного проєкту та етапі його реалізації. На практиці найдоцільнішим є використання комбінованих моделей, які дозволяють поєднувати фінансові, ринкові, організаційні та соціальні критерії оцінювання. Такий підхід забезпечує комплексне бачення результативності інноваційної діяльності, дозволяє уникнути викривлень, пов'язаних із домінуванням лише одного виміру ефективності, та краще адаптувати систему управління до сучасних викликів.

Визначення та використання системи показників (індикаторів) ефективності інноваційної діяльності є ключовим інструментом для об'єктивного вимірювання результатів впроваджених рішень. З огляду на те, що інновації мають комплексний вплив — економічний, стратегічний і соціальний — доцільно використовувати багаторівневу систему індикаторів, що охоплює фінансові, процесні та ринкові складові. Найбільш поширеним є фінансовий блок, до якого входять такі показники:

- ROI (Return on Innovation) — відношення прибутку, отриманого завдяки інноваціям, до витрат на їх реалізацію;

- NPV (Net Present Value) — чиста приведена вартість інноваційного проєкту;
- IRR (Internal Rate of Return) — внутрішня норма рентабельності;
- Payback Period — строк окупності інвестицій у впровадження інновацій.

Зазначені показники дають змогу оцінити економічну доцільність нововведень, порівняти альтернативні інноваційні рішення та виявити проєкти з найвищим потенціалом прибутковості.

У практиці українських підприємств фінансові індикатори ефективності інновацій часто поєднуються з операційними метриками, які дозволяють детальніше відстежувати ефект від нововведень у виробничо-технологічному контексті. До таких метрик належать: собівартість інноваційного продукту, рівень економії ресурсів (енергії, матеріалів, трудових витрат), зниження витрат на одиницю продукції, скорочення часу виробничого циклу, коефіцієнт браку після впровадження інноваційного процесу. Ці показники дозволяють оцінити безпосередній операційний ефект від інновацій, а також забезпечують додаткову аргументацію для ухвалення управлінських рішень щодо масштабування або корекції впроваджених рішень.

Ринковий блок індикаторів відображає реакцію зовнішнього середовища на впроваджені інновації та дає змогу оцінити їхній вплив на ринкову позицію підприємства. До найпоширеніших показників цього блоку належать:

- Частка доходу від нових продуктів (New Product Sales Share) — частка виручки, отриманої від реалізації продуктів, введених на ринок упродовж останніх 3–5 років;
- Time-to-Market — швидкість виводу інноваційного продукту на ринок;
- Кількість отриманих патентів або ліцензій;
- Рівень задоволеності споживачів від нововведень (Customer Innovation Satisfaction);
- Індекс інноваційності підприємства, який може обчислюватися як агрегований показник на основі кількох критеріїв (витрати на R&D, кількість

запущених проєктів, прибуток від інновацій, масштабування продуктів тощо).

Ці індикатори є важливими для стратегічного планування, оцінки динаміки конкурентоспроможності та формування репутації підприємства як інноватора.

Окрім фінансових і ринкових, важливу роль відіграють нематеріальні та стратегічні індикатори, які не мають безпосереднього грошового вираження, проте суттєво впливають на довгострокову результативність інноваційної діяльності. Серед них:

- Рівень залученості персоналу до інноваційної діяльності;
- Кількість внутрішніх ініціатив та ідей, запропонованих працівниками;
- Динаміка взаємодії з зовнішніми партнерами (університети, стартапи, дослідницькі центри);
- Репутаційний ефект інновацій (згадки в медіа, позиції в рейтингах, громадське сприйняття).

Згідно з дослідженням IBM Global Innovation Study (2022), саме компанії, які використовують комплексну систему оцінки, включаючи нематеріальні аспекти, демонструють вищу стійкість до кризових явищ, кращу інноваційну адаптивність та ефективніше планування інвестицій у розвиток [30].

Таким чином, впровадження системи взаємопов'язаних індикаторів дозволяє підприємству не лише об'єктивно оцінити результати реалізованих інноваційних рішень, але й сформувати надійну аналітичну базу для ухвалення майбутніх управлінських рішень. Така система забезпечує регулярний моніторинг ефективності, виявлення слабких місць, можливостей для вдосконалення, а також своєчасну адаптацію стратегії до змін зовнішнього середовища. Важливо не обмежуватись лише фінансовими показниками, адже багато інновацій мають непрямі ефекти, які проявляються у підвищенні організаційної спроможності, гнучкості, лояльності клієнтів і репутаційній капіталізації. Комплексна система індикаторів — це не просто інструмент контролю, а складова стратегічного управління розвитком.

Для ефективного вимірювання результативності інноваційної діяльності недостатньо лише визначити набір індикаторів — важливо застосовувати

відповідні методи та інструменти, які дозволяють інтерпретувати отримані дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Одним із базових інструментів є інноваційний аудит, який передбачає комплексну діагностику інноваційної діяльності підприємства. Аудит охоплює аналіз стратегічного бачення, організаційної структури, кадрового потенціалу, ресурсного забезпечення, рівня внутрішньої культури та ефективності реалізації окремих інноваційних проєктів. Згідно з OECD Oslo Manual (2018), інноваційний аудит широко застосовується в країнах ЄС як інструмент оцінки ефективності як державних, так і корпоративних інноваційних програм [41].

Метод експертних оцінок застосовується у випадках, коли йдеться про параметри, що складно піддаються формалізованому вимірюванню, зокрема при оцінці соціального або стратегічного впливу інновацій. Він передбачає систематизоване залучення фахівців з різних сфер (маркетинг, фінанси, технології, менеджмент) до опитувань, інтерв'ю або Delphi-сесій. Узагальнення їхніх думок здійснюється за допомогою розроблених шкал, балів або індексів, що дозволяє виявити консенсус або розбіжності в експертному середовищі. Цей метод особливо цінний у ситуаціях невизначеності, де статистичні або аналітичні підходи не дають чітких відповідей, і рішення вимагає фахового судження. Його застосовують як у внутрішніх аудитах, так і при формуванні стратегій розвитку інноваційного портфеля.

Бенчмаркінг є одним із найефективніших інструментів для порівняльної оцінки інноваційної активності підприємства. Його суть полягає у співставленні власних показників з відповідними показниками провідних компаній у галузі, що дозволяє виявити слабкі місця, визначити напрями для покращення та адаптувати успішні практики конкурентів. Бенчмаркінг особливо корисний у процесі стратегічного планування, коли необхідно визначити «золоті стандарти» впровадження інновацій, темпи їх комерціалізації, структуру інвестицій у R&D тощо. У міжнародній практиці цей метод активно використовується у межах інноваційних кластерів та екосистем — наприклад, Nordic Innovation Hub або Tech Nation UK, де підприємства обмінюються даними, проводять взаємні

аудити та працюють над спільними індикаторами розвитку [23-40]. Факторний аналіз дозволяє виявити ступінь впливу окремих змінних на загальний результат інноваційної діяльності. Суть методу полягає у декомпозиції сукупного ефекту (наприклад, прибутковості інноваційного проєкту) на окремі чинники — витрати на дослідження і розробки, рівень кваліфікації персоналу, масштаби фінансування, тривалість життєвого циклу, інтенсивність партнерської взаємодії тощо. Завдяки статистичним моделям (регресійний, кореляційний, дисперсійний аналіз) можна встановити, які саме фактори є найбільш значущими у формуванні кінцевого результату, а які — другорядними. Цей підхід дозволяє підприємствам точково впливати на «вузькі місця», підвищуючи ефективність управління ресурсами в межах інноваційного циклу.

Система KPI (Key Performance Indicators) є одним із найзручніших інструментів для оперативного вимірювання результативності інноваційної діяльності. Зазвичай вона передбачає визначення ключових показників, які регулярно відстежуються в динаміці, порівнюються з цільовими значеннями або еталонними показниками галузі. До таких індикаторів можуть належати: ROI інновацій, кількість нових проєктів, запущених за період, відсоток реалізованих ідей від загальної кількості поданих, швидкість прийняття рішень, рівень участі працівників у процесах вдосконалення. KPI-система легко інтегрується у корпоративні інформаційні платформи (наприклад, SAP, Oracle, Salesforce), дозволяє автоматизувати моніторинг і робити управлінські рішення більш прозорими, своєчасними та обґрунтованими.

Ще одним ефективним інструментом є аналіз життєвого циклу інноваційного продукту — від етапу ідеї до комерційного завершення. Цей метод дозволяє оцінити ефективність управління інновацією на кожному з ключових етапів: ідеяція, розробка, тестування, запуск, масштабування, підтримка та завершення. Важливою перевагою такого підходу є можливість виявити вузькі місця в інноваційному процесі — затримки, перевитрати, втрачені можливості. Наприклад, аналіз може показати, що найбільші витрати часу і коштів виникають на етапі прототипування або що затримки у масштабуванні пов'язані з

неузгодженістю в логістиці. Цей підхід дає змогу не тільки ретроспективно оцінити ефективність, а й оптимізувати планування нових проєктів, базуючись на практичному досвіді попередніх розробок [21].

У сукупності зазначені методи — як кількісні, так і якісні — забезпечують багатогранну оцінку інноваційної діяльності, даючи змогу підприємству не лише аналізувати минулі результати, але й адаптувати інноваційну стратегію відповідно до динаміки ринку та внутрішніх змін. Поєднання класичних економічних моделей (NPV, ROI), управлінських інструментів (KPI, бенчмаркінг) і якісних підходів (експертні оцінки, аудит, аналіз життєвого циклу) формує гнучку, масштабовану та ефективну систему моніторингу. Це дозволяє виявляти слабкі ланки в інноваційній екосистемі підприємства, своєчасно реагувати на нові виклики та розробляти рішення, що мають максимальний стратегічний і практичний ефект.

У сучасному інноваційному менеджменті зростає розуміння того, що ізольована оцінка фінансових або лише кількісних показників не дає повного уявлення про ефективність інноваційної діяльності. Інновації часто мають непрямі, довгострокові та багатоаспектні наслідки, які не відображаються у поточній фінансовій звітності, але суттєво впливають на стратегічні позиції підприємства. Наприклад, нововведення може зміцнити ринкову репутацію, відкрити нові ринки, покращити взаємодію з клієнтами або забезпечити організаційну гнучкість — усі ці ефекти важко виміряти грошовими одиницями, але вони формують основу довгострокової конкурентоспроможності. Тому комплексний підхід до оцінювання, який враховує як безпосередні результати, так і процеси, вплив на культуру, партнерства та екосистему — стає ключовим у системному управлінні інноваціями [36].

Практичні дані підтверджують ефективність саме довгострокового і комплексного підходу до інноваційного оцінювання. Зокрема, згідно з аналітичними матеріалами European Innovation Scoreboard (2023), більшість компаній, які входять до групи інноваційних лідерів у Європі, інвестують у проєкти з тривалим горизонтом окупності, розуміючи, що ефекти від інновацій

розкриваються поступово — протягом декількох життєвих циклів. Такі підприємства свідомо обирають моделі, де оцінка успішності не зводиться до миттєвої прибутковості, а враховує зростання ринкової вартості, посилення репутації, створення партнерських зв'язків і вихід на нові ринки. Це підтверджує тезу про те, що стратегічна інноваційна діяльність вимагає іншого підходу до оцінки ефективності, ніж класичні бізнес-моделі з коротким циклом ROI [28].

У рамках екосистемного підходу до інновацій дедалі більше уваги приділяється не лише внутрішнім процесам підприємства, а й його взаємодії з зовнішніми акторами — науковими установами, стартапами, партнерами по галузі, державними структурами. Комплексна оцінка ефективності інновацій має враховувати вплив на інноваційні хаби, участь у кластерах, реалізацію спільних проєктів і програм відкритих інновацій. Це особливо актуально для підприємств, що діють у мережевому середовищі, де успішність інновації часто залежить від якості міжорганізаційної кооперації. У такому контексті важливо оцінювати не лише результат (прибуток або виведений продукт), а й процес: наскільки ефективно функціонують команди, як швидко ухвалюються рішення, чи адаптується структура до нових ідей, як організовано трансфер знань у межах екосистеми.

Побудова багаторівневої системи KPI, яка охоплює фінансові, процесні, ринкові та нематеріальні індикатори, дозволяє підприємству створити гнучкий інструмент моніторингу, що постійно адаптується до змін бізнес-середовища. Така система дозволяє відстежувати не лише безпосередні результати, а й оцінювати ефективність процесів, швидкість реакцій, інноваційну активність персоналу та глибину інтеграції нововведень у бізнес-модель. Згідно з дослідженням McKinsey & Company (2022), підприємства, які впроваджують багаторівневу оцінку ефективності інновацій, у 1,7 раза частіше демонструють стійке довгострокове зростання та здатність масштабувати успішні інновації, порівняно з тими, хто обмежується лише оцінкою фінансового результату [33].

Таким чином, комплексний підхід до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства є не лише методологічно обґрунтованим, а

й стратегічно необхідним в умовах швидких змін ринку, зростаючої невизначеності та глобальної конкуренції. Ефективність інновацій — це не лише фінансовий результат, а й показник спроможності підприємства трансформувати ідеї у довготривалу цінність, адаптуватися до викликів, формувати партнерства, зміцнювати внутрішній потенціал і створювати сталі конкурентні переваги. Вивчення методичних підходів, індикаторів і сучасних інструментів оцінювання підтверджує, що лише поєднання кількісного та якісного аналізу, внутрішньої і зовнішньої перспективи, дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інноваційної стратегії та її вдосконалення.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення організації інноваційної діяльності підприємства

Організація інноваційної діяльності підприємств в Україні ґрунтується на системі нормативно-правових актів, які визначають засади державної політики у сфері науки, технологій та інновацій. Базовим документом у цій сфері є Закон України «Про інноваційну діяльність», який встановлює правові основи створення, впровадження та стимулювання інновацій. У законі визначено права й обов'язки суб'єктів інноваційної діяльності, форми державної підтримки, принципи фінансування інновацій, а також типологію інноваційних проєктів [14].

Окрім базового закону, нормативне регулювання інноваційної сфери доповнюється іншими важливими актами. Зокрема, Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» визначає порядок організації наукових досліджень, принципи фінансування та механізми міжнародного співробітництва у сфері науки. Закон України «Про державну підтримку інноваційної діяльності» встановлює інструменти державної підтримки інноваційних підприємств — через пільгове оподаткування, надання грантів, державні замовлення або фінансування високоризикових проєктів. Сукупно ці документи створюють основу для функціонування національної інноваційної

системи, хоча вимагають подальшого оновлення відповідно до нових викликів.

Важливе місце в нормативно-правовій системі займають стратегічні документи, які задають напрям державної політики в інноваційній сфері. Одним із ключових є проєкт Стратегії інноваційного розвитку України до 2030 року, що наразі перебуває на етапі розробки та громадського обговорення. Попри відсутність остаточно затвердженої редакції, документ уже відіграє роль орієнтира для формування національної інноваційної політики. У ньому акцентовано на створенні інноваційної екосистеми, цифровізації процесів, підтримці стартапів, розвитку кластерної взаємодії та інтеграції у європейський науково-технологічний простір [15].

Міжнародний вимір нормативного забезпечення інноваційної діяльності представлений, насамперед, стандартом ISO 56002:2021, який є глобальним орієнтиром у сфері управління інноваціями. Документ надає методологічні рекомендації щодо побудови системи управління інноваційною діяльністю на підприємстві. Він охоплює такі ключові компоненти, як процесний підхід до інновацій, лідерство, стратегічне планування, управління ризиками, моніторинг результатів, а також розвиток інноваційної культури. Стандарт не є обов'язковим до впровадження, однак його адаптація дозволяє гармонізувати внутрішні процеси підприємства з найкращими міжнародними практиками [31].

Координацію інноваційної політики в Україні здійснюють кілька ключових державних і квазідержавних інституцій. Зокрема, Міністерство економіки України відповідає за формування нормативної бази та реалізацію державної політики у сфері інновацій. Національний фонд досліджень України забезпечує фінансування фундаментальних і прикладних наукових проєктів. Офіс з розвитку підприємництва та експорту сприяє інноваційній активності МСП через програми підтримки. Окрему роль відіграє платформа Diia.Business, яка виступає консультативним і інформаційним хабом для підприємств, що прагнуть впроваджувати інновації. Через такі державні ініціативи, як «єРобота», «Стартап-гранти» та інші, компанії можуть отримати фінансову підтримку, експертний супровід та доступ до освітніх ресурсів для реалізації інноваційних

рішень.

Взаємодія формальних і неформальних інститутів, а також інструментів прямого та непрямого впливу на інноваційний розвиток підприємств в Україні, представлена на рис. 1.3. Ця схема дозволяє краще зрозуміти, як держава та інші учасники процесу впливають на формування сприятливого інноваційного середовища.

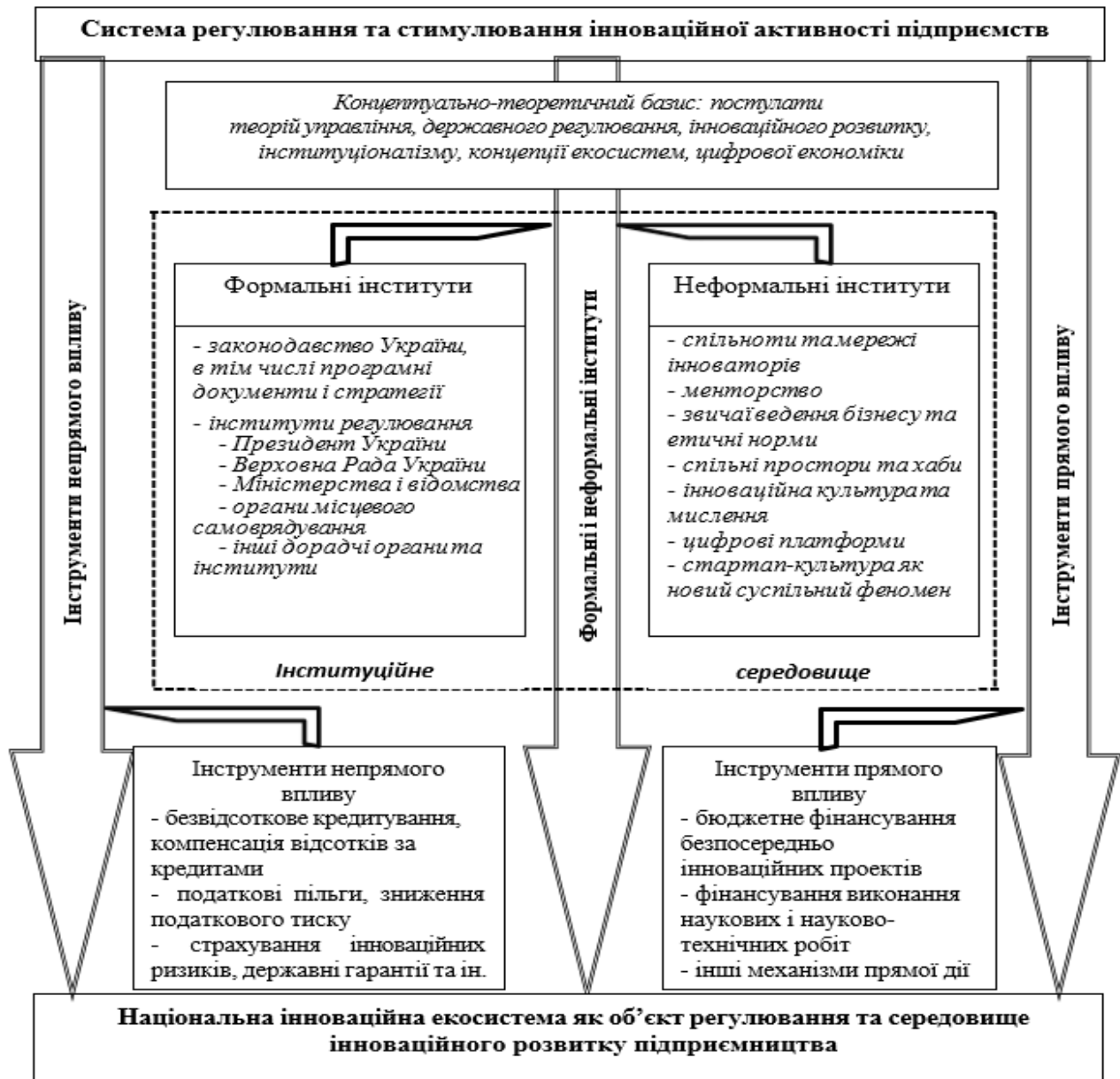


Рис. 1.3. Схема регулювання та підтримки інноваційного розвитку підприємництва в Україні

Джерело: авторська розробка

Таким чином, нормативно-правова база інноваційної діяльності в Україні має загалом сформовану структуру, що охоплює базові принципи та інструменти

підтримки інновацій на рівні законів, стратегій та програм. Водночас її ефективність залишається обмеженою через фрагментарність, застарілість окремих положень та недостатню інтеграцію з міжнародними підходами. З урахуванням сучасної динаміки технологічного розвитку, цифровізації та глобальної конкуренції, українське законодавство потребує гармонізації з нормами ЄС, стандартами OECD і практиками ISO, а також адаптації до реальних потреб бізнесу, зокрема МСП, у гнучких, прозорих і швидких механізмах підтримки інновацій.

Інформаційне забезпечення є критично важливою складовою організації інноваційної діяльності підприємства. У сучасних умовах швидкоплинного ринку, цифровізації та зростання обсягів даних саме якість, актуальність і доступність інформації визначають ефективність прийняття управлінських рішень, швидкість впровадження інновацій і здатність адаптуватися до змін. Інформаційне забезпечення охоплює як внутрішні джерела (ERP, CRM, BI-системи), так і зовнішні — галузеві аналітичні платформи, відкриті державні бази, наукові та патентні ресурси. Роль інформації вже не обмежується підтримкою — вона стала стратегічним активом, що безпосередньо впливає на успіх інноваційних проєктів [25-45-49].

На рівні підприємства основу інформаційного забезпечення складають внутрішні цифрові системи, які інтегрують дані про фінанси, операційну діяльність, клієнтів, постачання та інноваційні проєкти. Найпоширенішими є ERP- та CRM-платформи, що дозволяють централізовано керувати процесами і створювати аналітичну базу для ухвалення рішень. В українській практиці найбільш популярними є SAP Business One, Bitrix24, Zoho CRM — з урахуванням специфіки законодавства та адаптацією до галузевих потреб. Ці системи дають змогу відстежувати інноваційні ініціативи на всіх етапах реалізації, інтегрувати дані з різних підрозділів та забезпечувати прозорість у керуванні ресурсами.

Підприємства, які активно розвивають напрямок R&D або функціонують у високотехнологічних секторах, дедалі частіше впроваджують системи бізнес-

аналітики (BI), що дозволяють не лише накопичувати, а й візуалізувати ключові інноваційні метрики. До таких систем належать Power BI, Tableau, Qlik Sense — вони забезпечують гнучке налаштування дашбордів, інтеграцію з ERP/CRM, та оперативний доступ до показників на кшталт ROI, Time-to-market, кількості реалізованих ідей, співвідношення ідей до впроваджених рішень тощо. Завдяки цим інструментам підприємство отримує можливість моніторити інноваційні процеси в режимі реального часу та оперативно реагувати на відхилення або ризики [32].

Важливою складовою інформаційного забезпечення інноваційної діяльності є зовнішні джерела даних, що надають підприємствам доступ до наукової, технологічної та ринкової інформації. Серед найбільш значущих платформ можна виділити:

- NAPAT (Український патентний офіс) — база зареєстрованих об’єктів інтелектуальної власності;
- WIPO та Espacenet — міжнародні патентні системи;
- CORDIS, Horizon Europe, Scopus, Web of Science — доступ до результатів досліджень, інноваційних проєктів і наукових публікацій у межах ЄС;
- OpenDataBot, Є-data, YouControl — аналітичні ресурси відкритих даних в Україні.

Ці джерела є критично важливими для пошуку технологічних аналогів, аналізу конкурентного середовища, оцінки патентного ландшафту та формування R&D-стратегії.

Значну роль у підтримці підприємств, орієнтованих на інновації, відіграє платформа Diia.Business, яка поєднує функції інформаційного, освітнього та консультаційного центру. Вона надає доступ до аналітичних матеріалів, навчальних курсів, інструкцій із запуску стартапів, а також каталогу державних і донорських програм підтримки — включно зі стартап-грантами, пільгами для R&D, податковими інструментами та механізмами залучення інвестицій. Окрім цього, активно розвиваються незалежні ініціативи, зокрема Startup Ukraine та Ukrainian Startup Fund, які забезпечують підприємства доступом до експертизи,

нетворкінгу та ринкової аналітики, а також сприяють розвитку підприємницької культури та залученню міжнародного досвіду.

Цифрові інформаційні інструменти значно розширюють можливості підприємств у сфері інноваційного управління. Завдяки їх використанню компанії можуть:

- здійснювати прогнозування технологічних і ринкових трендів;
- скорочувати час виводу інновацій на ринок (time-to-market);
- моніторити ефективність впровадження інновацій на кожному етапі життєвого циклу;
- приймати управлінські рішення на основі даних (data-driven management).

Таким чином, цифрові системи відіграють не лише роль інструментів підтримки, а фактично стають каталізаторами інноваційної трансформації бізнесу, підвищуючи його гнучкість, адаптивність і здатність до масштабування рішень.

Незважаючи на наявність базових елементів нормативного та інформаційного забезпечення, інноваційна діяльність українських підприємств часто стикається з низкою системних бар'єрів, що обмежують реалізацію інноваційного потенціалу. Однією з ключових проблем є фрагментарність нормативно-правової бази: наявність дублюючих документів, нечітких або застарілих формулювань, а також відсутність нормативного регулювання нових форматів інновацій — таких як відкриті інновації, стартапи, краудфандинг чи венчурне фінансування. Крім того, брак оновлених галузевих стандартів ускладнює сертифікацію інноваційних продуктів і їх комерціалізацію на внутрішньому та міжнародному ринках.

Ще однією суттєвою проблемою є низький рівень інтеграції державних програм підтримки інновацій з потребами бізнесу. Попри наявність окремих грантових і кредитних механізмів, підприємства часто стикаються з формалізованими процедурами, складною звітністю та обмеженим доступом до інформації про доступні інструменти. Особливо це стосується малого та

середнього бізнесу, який має обмежені ресурси для участі у конкурсах або залучення зовнішньої допомоги. Як зазначається у звіті OECD Reviews of Innovation Policy: Ukraine (2022), лише 13% малих інноваційно активних підприємств фактично скористалися державними інструментами підтримки, що свідчить про низьку ефективність комунікації та реалізації відповідної політики [44].

В інформаційній площині також спостерігається низка бар'єрів, що знижують ефективність інноваційної діяльності. Серед основних — обмежена доступність якісної аналітичної інформації, зокрема щодо міжнародних технологічних трендів, патентного ландшафту, перспективних ринкових ніш. Значна частина відкритих даних є розпорошеною, застарілою або потребує спеціальної обробки, що ускладнює використання їх у практичній діяльності. Крім того, багато підприємств, особливо мікро- та малих, не мають достатніх компетенцій для інтеграції цифрових інформаційних систем у власні бізнес-процеси. Це призводить до відставання у впровадженні інноваційних рішень та зниження ефективності управління інноваціями на всіх рівнях.

Ще одним суттєвим обмеженням є відсутність цілісної національної цифрової екосистеми інновацій, яка б об'єднувала дані, сервіси, експертів, інвесторів і регуляторів в єдиний інтегрований простір. Наразі в Україні існує безліч розпорошених платформ, але відсутня координація між ними, що унеможливорює досягнення масштабного синергічного ефекту. Це суттєво ускладнює навігацію підприємств у доступних інструментах підтримки, обмежує можливості для міжсекторної співпраці та стримує розвиток відкритих інновацій. Для порівняння, у країнах з розвиненими інноваційними екосистемами — таких як Скандинавські держави, Ізраїль, Сінгапур — такі платформи функціонують як єдині цифрові хаби, що забезпечують зручний доступ до інформації, фінансування, експертизи та партнерств.

Для подолання зазначених проблем доцільно реалізувати комплекс заходів, зокрема:

- гармонізувати українське законодавство з нормами ЄС та OECD,

особливо у сфері підтримки стартапів, інтелектуальної власності, кластерної кооперації та відкритих інновацій;

- спростити процедури доступу до державних програм підтримки, зокрема через запровадження автоматизованих систем подання та оцінки заявок, що зменшить адміністративне навантаження на МСП;

- інвестувати у підвищення цифрової грамотності підприємців, а також популяризувати успішні кейси впровадження ERP-, CRM-, BI-систем у сфері інноваційного управління;

- створити єдину національну платформу інноваційного обміну, яка б інтегрувала бізнес, наукові установи, венчурних інвесторів, державні органи та експертів у спільне цифрове середовище для масштабування інновацій.

Таким чином, нормативно-правове та інформаційне забезпечення формують фундаментальні умови для ефективної організації інноваційної діяльності на підприємстві. Законодавча база України задає загальні принципи функціонування інноваційної сфери, однак вимагає системного оновлення, гармонізації з міжнародними стандартами та адаптації до цифрових реалій. Водночас інформаційне забезпечення дедалі більше перетворюється з допоміжного елементу на стратегічний актив, який впливає на здатність підприємства швидко реагувати на виклики, управляти ризиками та впроваджувати інновації з високою ефективністю.

Разом із тим, фрагментарність нормативного середовища, слабка координація цифрових інструментів і обмежена взаємодія між учасниками інноваційної екосистеми залишаються значущими стримувальними факторами. Їх подолання потребує активної державно-приватної взаємодії, побудови єдиного інформаційного середовища та розвитку цифрових компетенцій команд. Лише за умов комплексної модернізації нормативної бази та цифрової інфраструктури можна створити сприятливе середовище для сталого інноваційного розвитку підприємств в Україні.

Висновки до розділу 1

У першому розділі бакалаврської кваліфікаційної роботи було всебічно досліджено теоретичні основи організації інноваційної діяльності підприємства. В умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та економічної нестабільності інновації перестають бути лише додатковим фактором розвитку — вони стають ключовою умовою виживання та зростання бізнесу. Саме тому системне осмислення сутності інновацій, їх видів, механізмів реалізації та факторів ефективності є необхідною передумовою для подальшого аналізу інноваційного менеджменту на прикладі конкретного підприємства.

Проаналізовано сутність інноваційної діяльності підприємства як системної, багатовимірної управлінської функції, що спрямована на створення і підтримку конкурентних переваг. Інновації розглянуто не лише як технічні чи продуктово-технологічні зміни, а як стратегічний інструмент розвитку, що охоплює також управлінські, організаційні та маркетингові аспекти. Поглиблено класифікацію інновацій за різними критеріями, підкреслено їхню роль у забезпеченні гнучкості бізнесу, адаптивності до ринкових змін та створенні доданої цінності. Встановлено, що інноваційна діяльність є невід’ємним елементом сучасної системи управління підприємством, який впливає на всі рівні організаційної структури.

Організація інноваційної діяльності підприємства охоплює формування та підтримку ефективної системи управління, що забезпечує створення, впровадження й розвиток нових ідей, технологій і продуктів. Було обґрунтовано концепцію інноваційної системи підприємства як відкритої, взаємопов’язаної структури, що поєднує суб’єктів, об’єкти, ресурси, процеси та результати інноваційної діяльності. Визначено ключові функції інноваційної системи — прогнозування, планування, впровадження та контроль — як етапи інноваційного циклу. Проаналізовано ролі основних учасників: самого підприємства, наукових установ, інвесторів, інкубаторів, акселераторів і держави. Окрему увагу приділено типам моделей управління інноваціями —

централізованій, мережевій, гібридній — із наголосом на гнучкість, відкритість і співпрацю як ключові умови ефективності. Встановлено, що результативність системи залежить не лише від її формальної структури, а й від рівня інноваційної культури, ефективності внутрішнього управління та якості міжінституційної взаємодії.

Узагальнено основні підходи до визначення результативності інновацій з урахуванням економічних, фінансових, технологічних та стратегічних критеріїв. Підкреслено, що комплексне оцінювання має поєднувати кількісні та якісні методи, що дозволяє враховувати як прямі результати, так і довгострокові, непрямі ефекти. Виявлено проблеми оцінювання, пов'язані з високим рівнем невизначеності, відтермінованими результатами та відсутністю уніфікованих індикаторів. Показано доцільність використання системного підходу, що включає стратегічний аналіз, бенчмаркінг, інноваційний аудит, KPI та інші інструменти інтелектуального моніторингу.

Встановлено, що правове регулювання в Україні формується на основі поєднання національних стратегічних документів та міжнародних стандартів (зокрема ISO 56002), однак залишається фрагментарним та недостатньо адаптованим до сучасних потреб бізнесу. Проаналізовано роль інформаційного забезпечення як ключового чинника інноваційної активності: цифрові платформи, бази даних, аналітичні інструменти та відкриті джерела значно підвищують якість прийняття управлінських рішень. Водночас виявлено низку бар'єрів: обмежена інтеграція даних, низька цифрова компетентність персоналу, відсутність єдиної платформи для взаємодії учасників інноваційної екосистеми, а також слабка координація між державними ініціативами.

Узагальнені результати першого розділу мають практичне значення для вдосконалення системи управління інноваціями на підприємствах, оскільки дають змогу сформувати цілісне уявлення про механізми реалізації інноваційного потенціалу, ролі ключових учасників процесу, інструменти оцінювання та умови нормативної підтримки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ДП «РУЖИН-МОЛОКО»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Перш ніж оцінювати інноваційну діяльність підприємства, потрібно зрозуміти, як воно працює зсередини: хто керує, яка структура управління, що саме виробляється і в яких умовах. Це дозволяє краще побачити, на що підприємство реально здатне, які має сильні сторони, а де є простір для змін. У цьому підпункті я розгляну основні організаційні та управлінські характеристики ДП «Ружин-молоко» — підприємства, яке понад десятиліття працює в молочній галузі.

Дочірнє підприємство «Ружин-молоко» зареєстроване та здійснює діяльність у смт Ружин Житомирської області за адресою: вул. Київська, 68. Підприємство функціонує як приватна юридична особа, що має статус дочірнього підприємства з централізованим управлінням. Статутний капітал складає 2 336 836 грн, що підтверджує достатню ресурсну базу для стабільної господарської діяльності. Основний вид діяльності підприємства — перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51). Також підприємство зареєстроване за низкою додаткових напрямів: роздрібна та оптова торгівля харчовими продуктами, діяльність у сфері транспорту, зберігання, консультування з питань управління, технічні дослідження, логістика, складське господарство тощо. Така різнопрофільність дозволяє підприємству залишатись гнучким та адаптивним до ринкових умов.

Організаційна структура ДП «Ружин-молоко» побудована за класичним ієрархічним принципом, що притаманний багатьом середнім українським підприємствам. Вищим органом управління є засновник — товариство з обмеженою відповідальністю, яке здійснює стратегічний контроль через загальні збори учасників та наглядову раду. Основні управлінські рішення ухвалюються

директором підприємства, який відповідає за виробничо-господарську діяльність і діє в межах повноважень, визначених статутом. У структурі підприємства функціонують ключові відділи: виробничий, збутовий, бухгалтерія, логістика, адміністративно-кадрова служба та відділ постачання. Така структура забезпечує розподіл відповідальності між підрозділами та дозволяє директору ефективно керувати процесами без надмірної централізації рішень.

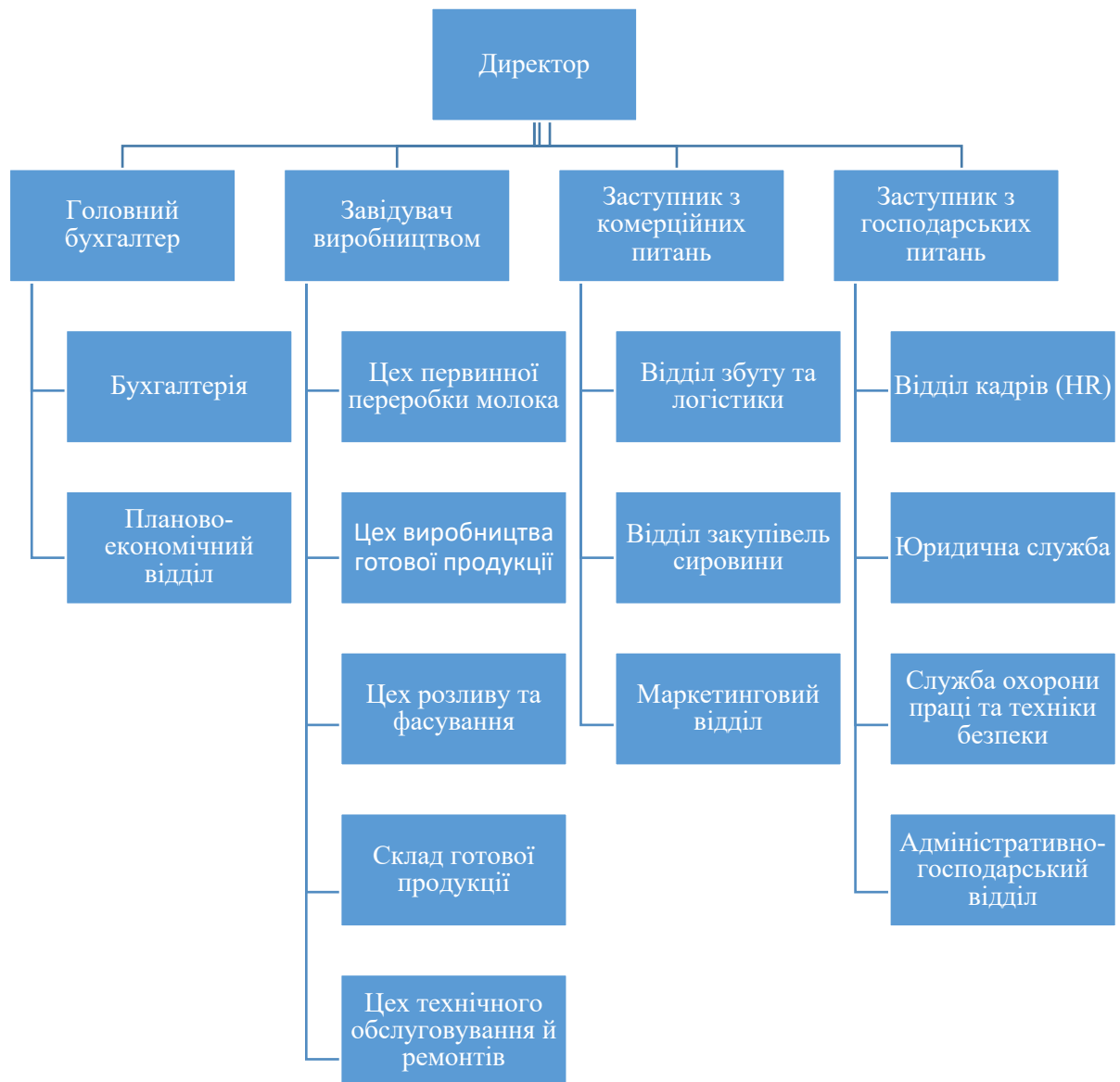


Рис. 2.1. Функціональна організаційна структура ДП «Ружин-молоко»

На підприємстві ДП «Ружин-молоко» функціонує класична лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є доволі типовою для середніх підприємств харчової промисловості. На чолі стоїть директор, який

здійснює загальне керівництво всією діяльністю підприємства, приймає стратегічні рішення та відповідає за фінансові результати.

Директору підпорядковуються кілька ключових управлінських ланок. Насамперед це головний бухгалтер, який відповідає за ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та контроль за дотриманням податкового законодавства. Також важливу роль виконує головний інженер — він контролює технічний стан обладнання, організовує ремонти та відповідає за впровадження нових технологій на виробництві.

Окремо виділяється комерційна служба, яка займається питаннями закупівлі сировини, збуту готової продукції та логістики. Її робота тісно пов’язана з відділом маркетингу та з торговим представником, який координує роботу з клієнтами та вивчає ринок.

На виробничому рівні функціонують начальники цехів (наприклад, цеху по переробці молока або виробництву масла), які організовують безпосередній процес виробництва, дотримання стандартів якості та санітарних норм. Їм підпорядковуються майстри, бригадири та робітники.

Загалом, така структура дозволяє підприємству ефективно поєднувати централізоване управління зі спеціалізацією підрозділів, що сприяє більш чіткому розподілу відповідальності та контролю на кожному рівні.

Для оцінки динаміки кадрового складу та фінансових витрат на персонал доцільно проаналізувати основні показники руху працівників і фонду оплати праці підприємства. У таблиці нижче наведені порівняльні дані за 2023 та 2024 роки, що дозволяють виявити ключові тенденції у сфері управління трудовими ресурсами та визначити можливі проблеми або позитивні зрушення.

Таблиця 2.1

Оцінка руху персоналу підприємства та фонду оплати праці

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5
Кількість прийнятих працівників, осіб	9	15	6,0	66,7
Кількість звільнених працівників, осіб	11	29	18,0	163,6

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність персоналу	206	188	-18,0	-8,7
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	13	11	-2,0	-15,4
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною	6	7	1,0	16,7
Кількість відпрацьованих годин	-	-	-	-
Фонд оплати праці, тис.грн	8 206,0	11 354,5	3148,5	38,4
-основна заробітна плата	5 423,7	7 722,8	2299,1	42,4
додаткова заробітна плата	2 761,8	3 631,7	869,8	31,5
-інші заохочувальні та компенсаційні виплати	20,5	0	-20,5	-100
Коефіцієнт плинності кадрів	0,05	0,15	0,1	188,9
Коефіцієнт вибуття	0,05	0,15	0,1	188,9
Коефіцієнт найму	0,04	0,08	0,04	82,6

Аналізуючи дані таблиці, можна побачити, що у 2024 році на підприємстві суттєво зросла кількість прийнятих працівників — з 9 до 15 осіб, тобто на 66,7 %. Однак при цьому ще стрімкіше зросла кількість звільнених — з 11 до 29 осіб, що становить приріст на 163,6 %. Така тенденція вказує на посилення плинності кадрів, що підтверджується збільшенням коефіцієнта плинності та вибуття з 0,05 до 0,15. Це означає, що кожен сьомий працівник підприємства у 2024 році залишив роботу, що потенційно свідчить про проблеми з мотивацією, умовами праці або організацією виробничого процесу.

Середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 18 осіб, або 8,7 %, що також може бути наслідком високого рівня звільнень. Зменшилась і кількість працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, — на 2 особи. Натомість спостерігається незначне зростання кількості працівників, які перебувають у відпустці по догляду за дитиною.

Попри скорочення персоналу, фонд оплати праці зріс на 38,4 %, а основна заробітна плата — навіть на 42,4 %. Це може свідчити про підвищення середніх окладів або перерозподіл навантаження на меншу кількість працівників. Варто також відзначити, що інші заохочувальні та компенсаційні виплати були повністю скасовані — з 20,5 тис. грн у 2023 році до нуля у 2024-му, що, ймовірно, вплинуло на загальний рівень мотивації персоналу.

Загалом, наведені дані свідчать про нестабільність кадрового складу та необхідність впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів, удосконалення системи мотивації та створення більш сприятливих умов праці.

Основним видом діяльності ДП «Ружин-молоко» є переробка молока та виробництво молочної продукції. Підприємство випускає пастеризоване молоко, масло, вершки, сири, згущене молоко, а також спреди. Вся продукція реалізується під власною торговою маркою «РУМО», яка вже добре впізнавана на регіональному рівні. Реалізація товарів здійснюється як через мережу роздрібної торгівлі, так і оптом — напрямку або через торгових посередників. Крім виробництва, підприємство також надає послуги зі зберігання, логістики та транспортування, а частина продукції постачається за межі області. Завдяки такому поєднанню виробничої та торговельної функцій, ДП «Ружин-молоко» здатне не лише стабільно працювати, а й адаптуватись до змін попиту на ринку.

Зовнішньоекономічна діяльність є важливою складовою стратегічного розвитку ДП «Ружин-молоко». З 2012 року підприємство активно експортує свою продукцію до країн ближнього та далекого зарубіжжя, зокрема до Молдови, Грузії, Азербайджану та інші країни ЄС та СНД. У 2019 році обсяг експорту підприємства становив 95–100 млн грн, що забезпечило йому місце серед десяти найбільших експортерів молочної продукції України. Асортимент експортної продукції включає вершки питні, молочні каші та молоко в упаковці тетра-пак, що відповідає міжнародним стандартам якості та безпеки. Наявність сертифікатів системи управління якістю та безпечністю харчової продукції (ISO 22000:2018) та сертифіката Halal дозволяє підприємству ефективно конкурувати на міжнародних ринках зокрема це дозволило розпочати експорт сухого молока до ОАЄ та Саудівської Аравії.

Матеріально-технічна база ДП «Ружин-молоко» є одним із головних факторів, що забезпечують ефективну діяльність та конкурентоспроможність підприємства. За фінансовою звітністю, у 2023 році вартість основних засобів перевищувала 200 млн грн, при цьому левову частку становили виробниче обладнання та інвентар. Підприємство регулярно інвестує у модернізацію —

лише за 2023 рік обсяг капітальних вкладень склав понад 19 млн грн. Це свідчить про прагнення підприємства до оновлення техніки та технологічного процесу. На балансі підприємства також є власні складські приміщення, транспортні засоби, холодильне обладнання та інші об'єкти інфраструктури, необхідні для повного циклу переробки та зберігання молочної продукції. Така база дозволяє не лише підтримувати стабільне виробництво, а й створює реальні передумови для впровадження сучасних інноваційних рішень.

На українському ринку молочних продуктів ДП «Ружин-молоко» працює в умовах жорсткої конкуренції з боку як великих виробників, так і регіональних компаній. До основних конкурентів можна віднести такі підприємства, як ТОВ «Люстдорф», ТОВ «Креммілк», ТОВ «Гайсинський молокозавод», ТОВ «Славія» та інші. Ці компанії мають більші обсяги виробництва, ширшу логістичну мережу або потужні маркетингові бюджети, що дає їм перевагу в національному масштабі. Водночас, завдяки гнучкій структурі, наявності власної торгової марки «РУМО», активному оновленню обладнання та розвитку експортного напрямку, ДП «Ружин-молоко» вдалося утримати позиції в сегменті якісної продукції середнього цінового діапазону. Орієнтація на якість, впізнаваність бренду та налагоджені канали збуту є основними чинниками, що дозволяють підприємству зберігати конкурентоспроможність.

З метою узагальнення проведеного аналізу можна виділити основні сильні та слабкі сторони організаційної моделі підприємства, а також зовнішні фактори, які створюють можливості або загрози для подальшого розвитку.

Сильні сторони:

- Чітка управлінська структура з розмежуванням повноважень між засновником, наглядовою радою та директором;
- Власна впізнавана торгова марка «РУМО»;
- Стабільна матеріально-технічна база та регулярні інвестиції в оновлення;
- Досвідчений трудовий колектив і сталий кадровий склад;
- Налагоджені канали збуту та присутність на зовнішніх ринках.

Слабкі сторони:

- Залежність від стратегічних рішень засновника уповільнює оперативні зміни;
- Часткова плинність персоналу, зокрема серед молодших спеціалістів;
- Недостатня гнучкість у впровадженні інноваційних рішень на рівні управління.

Можливості:

- Розширення експорту та вихід на нові міжнародні ринки;
- Участь у державних та донорських програмах модернізації АПК;
- Використання сучасних ІТ-рішень для управління виробництвом і збутом.

Загрози:

- Зростаюча конкуренція з боку великих молокопереробних холдингів;
- Цінові коливання на сировину, енергоносії та пакування;
- Дефіцит кваліфікованих кадрів у сільській місцевості.

Таким чином, ДП «Ружин-молоко» має добре налагоджену організаційну структуру, стабільну ресурсну базу та розвинуту логістику, що створює сприятливі умови для розвитку інноваційної діяльності. Водночас певні управлінські обмеження та зовнішні виклики потребують врахування під час формування стратегії інноваційного розвитку, що стане предметом подальших досліджень у наступних підпунктах.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ДП «РУЖИН-МОЛОКО»

Для того щоб оцінити реальні можливості підприємства щодо впровадження інновацій, насамперед необхідно проаналізувати його фінансовий стан. Саме фінансові ресурси, рівень рентабельності, структура активів і зобов'язань визначають, наскільки стабільним є підприємство та чи має воно достатній потенціал для інвестування в нові технології або продукти. У цьому

підпункті буде проведена комплексна оцінка фінансово-економічного стану ДП «Ружин-молоко» за останні три роки (2022–2024), з використанням горизонтального, вертикального аналізу та ключових фінансових коефіцієнтів. Це дозволить виявити як позитивні тенденції, так і проблемні моменти, які важливо враховувати при плануванні інноваційного розвитку.

Для початку розглянемо загальні економічні показники, які дають змогу оцінити масштаб діяльності ДП «Ружин-молоко», динаміку його фінансових результатів, обсяг ресурсів і ефективність їх використання. У табл. 2.2 наведено ключові показники за 2022–2024 роки з розрахунком їх змін за період у абсолютному та відносному вираженні.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	646728	731593	953375	306647	47,4
2	Валовий прибуток, тис. грн.	26950	56692	74097	47147	у 2,7 р. >
3	Чистий прибуток, тис. грн.	12603	28520	38181	25578	у 3 р. >
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	188900	187447	233824	44924	23,8
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	40860	45596	58108	17248	42,2
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	148040	141851	175716	27676	18,7
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	215	206	188	-27	-12,6
8	Фондовіддача	19,6	18,3	18,0	-1,6	-8,2
9	Фондомісткість	0,051	0,055	0,056	0,005	9,8
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	153,5	194,6	282,2	128,7	83,9
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3010	3551	5071	2061	68,5
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,37	5,16	5,43	1,06	24,2

Аналіз основних економічних показників ДП «Ружин-молоко» за 2022–2024 роки показує, що підприємство демонструє стабільне зростання. За цей період чистий дохід збільшився на 47,4 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності. Валовий прибуток зріс у 2,75 раза, а чистий прибуток — більш ніж утричі, що вказує на підвищення ефективності роботи та здатність підприємства отримувати більший дохід при відносно контрольованих витратах.

Середньорічна вартість активів підприємства за період 2022–2024 років зросла майже на 24 %, зокрема необоротні активи — на 42,2 %, а оборотні — на 18,7 %. Це свідчить про поступове оновлення виробничих потужностей та збереження активності підприємства навіть в умовах повномасштабної війни. Водночас середньооблікова чисельність працівників зменшилася на 12,6 %, що, ймовірно, пов'язано як з оптимізацією персоналу, так і з загальними труднощами функціонування бізнесу у воєнний період.

Середньорічна вартість активів підприємства у 2022–2024 роках зросла майже на 24 %, зокрема необоротні активи — на 42,2 %, а оборотні — на 18,7 %. Це свідчить про оновлення виробничої бази та розширення операційної діяльності навіть в умовах повномасштабної війни. У той же час чисельність працівників скоротилась на 12,6 %, що пов'язано з оптимізацією трудових ресурсів у відповідь на зміни в економічному середовищі та потребу підвищення ефективності.

У 2022–2024 роках спостерігається суттєве покращення показників ефективності використання ресурсів. Продуктивність праці зросла на 68,5 %, що є результатом як технічного переоснащення, так і оптимізації персоналу. Фондоозброєність збільшилась на 83,9 %, що свідчить про покращення забезпечення працівників основними засобами. Хоча фондівіддача дещо знизилась (на 8,2 %), коефіцієнт оборотності оборотних активів виріс на 24,2 %, що вказує на більш ефективне використання обігових коштів.

У цілому, за результатами 2022–2024 років ДП «Ружин-молоко» демонструє позитивну динаміку розвитку. Підприємству вдалося не лише зберегти, а й наростити фінансові результати, оновити активи та покращити

ефективність використання ресурсів в умовах воєнного стану. Зростання прибутковості та продуктивності праці при скороченні чисельності персоналу свідчить про підвищення внутрішньої ефективності та адаптивності бізнесу. Такі результати створюють сприятливі умови для реалізації інноваційних підходів до подальшого розвитку підприємства.

Для визначення наявних ресурсів підприємства та ліквідності його майна проведемо аналіз динаміки та структури майна підприємства та джерел його утворення (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки та структури майна підприємства та джерел його утворення

Показники	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	41 345	22,9	49 847	25,7	66 369	24,3	25 024	+60,5	+1,4
в т.ч. основні засоби	36 028	20,0	44 164	22,7	61 897	22,6	25 869	+71,8	+2,6
2. Оборотні активи	139 278	77,1	144 423	74,3	207 009	75,7	67 731	+48,6	-1,4
в т.ч. запаси	50 582	28,0	45 356	23,4	69 088	25,3	18 506	+36,6	-2,7
дебіторська заборгованість	85 394	47,3	80 079	41,2	73 536	26,9	-11 858	-13,9	-20,4
грошові кошти	8 617	4,8	25 531	13,1	54 577	20,0	45 960	+533,5	+15,2
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	54 524	30,2	83 011	42,7	107 972	39,5	53 448	+98,0	+9,3
в т.ч. зареєстрований капітал	2 337	1,3	2 337	1,2	2 337	0,9	0	0,0	-0,4
нерозподілений прибуток	51 082	28,3	79 645	41,0	104 671	38,3	53 589	+104,9	+10,0
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0,0	0	0,0	5 090	1,9	5 090	—	+1,9
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	126 099	69,8	111 259	57,3	160 316	58,6	34 217	+27,1	-11,2
БАЛАНС:	180 623	100,0	194 270	100,0	273 378	100,0	92 755	+51,3	0,0

Упродовж 2022–2024 років активи ДП «Ружин-молоко» зросли на 51,3 % і на кінець 2024 року становили 273 378 тис. грн. Основним джерелом цього зростання стали необоротні активи, які збільшилися на 60,5 %, насамперед за рахунок основних засобів (+71,8 %). Це свідчить про значне оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства. Оборотні активи також зросли — на 48,6 %, хоча їх питома вага в структурі активів знизилась на 1,4 п.п., що вказує на зміщення акценту в структурі майна в бік довгострокових вкладень.

У структурі оборотних активів найбільші зміни відбулися за статтями грошових коштів і дебіторської заборгованості. Обсяг грошових коштів зріс більш ніж у шість разів (+533,5 %), що свідчить про посилення ліквідності підприємства та наявність вільних ресурсів для оперативних потреб або інвестування. Натомість дебіторська заборгованість зменшилась на 13,9 %, а її частка в загальних активах — на 20,4 п.п., що є позитивною тенденцією і свідчить про покращення платіжної дисципліни контрагентів або більш жорсткий підхід до кредитування покупців. Запаси зросли на 36,6 %, що може бути пов'язано з підвищенням обсягів виробництва або накопиченням сировини та готової продукції для стабільного забезпечення виробничого процесу.

У структурі пасивів ДП «Ружин-молоко» простежується посилення фінансової стійкості. Власний капітал зріс майже вдвічі (+98,0 %) і на кінець 2024 року становив 107 972 тис. грн, що забезпечило збільшення його питомої ваги до 39,5 %. Основну частину власного капіталу, як і раніше, становить нерозподілений прибуток, який зріс на 104,9 %, що підтверджує прибуткову діяльність підприємства та формування внутрішніх джерел фінансування. Зареєстрований капітал залишався незмінним у грошовому вираженні, хоча його частка в структурі балансу незначно зменшилася.

Щодо зобов'язань, то поточні зобов'язання зросли на 27,1 %, що вказує на активізацію господарської діяльності підприємства та збільшення обсягів взаєморозрахунків з контрагентами. Водночас їх частка в структурі пасивів зменшилась на 11,2 п.п., що свідчить про покращення структури капіталу. У 2024 році з'явилися довгострокові зобов'язання в обсязі 5 090 тис. грн (1,9 % від

загального обсягу пасивів), що є результатом залучення інвестиційних ресурсів та оформлення довгострокових кредитів. Загалом, баланс підприємства зростає не лише за обсягами, а й за якістю структури, що формує фінансову основу для стійкого розвитку та реалізації стратегічних цілей.

Разом із оцінкою загальної динаміки активів і пасивів важливо також детальніше розглянути окремі фінансові показники, які дозволяють оцінити ефективність діяльності підприємства, рівень прибутковості, ліквідності та платоспроможності. Це допоможе глибше зрозуміти, наскільки стабільною є фінансова ситуація на підприємстві, чи вистачає ресурсів для забезпечення поточної діяльності, виконання зобов'язань та реалізації інноваційних проєктів. В таблиці 2.4 проведено аналіз ключових фінансових коефіцієнтів за останні три роки.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024/2022 +,-
	2022	2023	2024	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,10	1,30	1,29	+0,19
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,23	0,34	+0,27
3. Чистий оборотний капітал	13 179	33 164	46 693	+33 514
4. Коефіцієнт автономії	0,30	0,43	0,39	+0,09
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,30	0,43	0,41	+0,11
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,30	0,41	0,38	+0,08
7. Коефіцієнт оборотності активів	3,42	3,90	4,08	+0,66
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	13,3	10,6	9,8	-3,5
9. Рентабельність господарської діяльності, %	2,9	4,8	5,0	+2,1
10. Рентабельність власного капіталу, %	27,1	41,6	40,0	+12,9
11. Рентабельність продукції, %	2,0	3,8	4,3	+2,3

Показники ліквідності ДП «Ружин-молоко» у 2022–2024 роках покращилися, що свідчить про підвищення здатності підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт загальної ліквідності зріс з 1,10 до 1,29, тобто підприємство має достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився з 0,07 до 0,34, що вказує на зростання обсягу грошових коштів та їх еквівалентів у

структурі активів. Чистий оборотний капітал майже потроївся і на кінець 2024 року становив 46 693 тис. грн, що є позитивною ознакою платоспроможності та фінансової гнучкості підприємства.

У динаміці показників фінансової стійкості спостерігається поступове покращення. Коефіцієнт автономії зріс з 0,30 до 0,39, що свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів і збільшення частки власного капіталу в загальній структурі фінансування. Схожі зміни демонструють і коефіцієнт фінансової стабільності (з 0,30 до 0,41) та коефіцієнт забезпеченості власними засобами (з 0,30 до 0,38), що підтверджує зростання рівня самофінансування та зміцнення фінансової незалежності підприємства. Такі результати є позитивними в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнним станом в Україні.

Показники ділової активності та рентабельності також демонструють позитивну динаміку. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 3,42 до 4,08, що свідчить про ефективніше використання ресурсів підприємства для генерації доходу. Водночас коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшився, що пов'язано зі зростанням обсягу власного капіталу — показник знизився з 13,3 до 9,8, але залишається високим. Рентабельність господарської діяльності зросла на 2,1 в.п., а рентабельність продукції — на 2,3 в.п., що свідчить про покращення ефективності виробництва. Рентабельність власного капіталу досягла 40,0 %, що є дуже високим результатом і підтверджує ефективність управління фінансами підприємства.

Отже, результати проведеної діагностики свідчать про позитивні тенденції у фінансово-економічному розвитку ДП «Ружин-молоко» впродовж 2022–2024 років. Підприємство демонструє зростання доходів, прибутків та активів, покращення структури балансу, зростання ліквідності та прибутковості. Зафіксовані зміни вказують на зміцнення фінансової стійкості, ефективніше використання ресурсів та здатність адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема в умовах воєнного стану. Сукупність цих факторів формує надійне підґрунтя для впровадження інноваційних проєктів і забезпечення стійкого розвитку

підприємства в майбутньому.

Загалом позитивна динаміка фінансових показників ДП «Ружин-молоко» створює сприятливі умови для активізації інноваційної діяльності. Проте наявність фінансового потенціалу ще не гарантує ефективного управління інноваціями. Для повноцінного розуміння інноваційного потенціалу підприємства необхідно проаналізувати, як саме організована інноваційна діяльність: які напрямки розвиваються, які ресурси залучаються, які форми та методи використовуються.

2.3. Аналіз організації інноваційної діяльності ДП «РУЖИН-МОЛОКО»

Інноваційна діяльність — це саме той напрям, який допомагає підприємствам не просто виживати в умовах конкуренції, а й розвиватися, виходити на нові ринки, покращувати продукцію та підходи до управління. Особливо це актуально в сучасних умовах, коли змінюються технології, поведінка споживачів та ринкові вимоги. У цьому підпункті буде проведена оцінка інноваційної діяльності ДП «Ружин-молоко»: від характеристик поточних нововведень до оцінки потенціалу підприємства, аналізу ефективності інновацій та визначення сильних і слабких сторін інноваційного середовища. Такий комплексний підхід дозволить зрозуміти, наскільки підприємство готове до впровадження нових рішень і чи є для цього належна база.

Інноваційною діяльністю на ДП «Ружин-молоко» займаються представники адміністрації підприємства, насамперед директор, який приймає основні управлінські рішення щодо впровадження нових технологій, оновлення обладнання, участі в програмах розвитку тощо. Оскільки підприємство є невеликим за масштабами, то окремого структурного підрозділу або відділу, який би спеціалізувався саме на інноваціях, тут не створено. Всі питання, пов'язані з оновленням виробництва чи модернізацією процесів, вирішуються в межах поточної роботи наявних підрозділів — виробничого, технічного,

фінансового та бухгалтерії.

Це досить поширена ситуація для багатьох українських підприємств середнього розміру: вони вже досягли такого рівня, коли інноваційна діяльність є критично важливою для подальшого розвитку, однак не мають достатніх ресурсів або кадрового потенціалу для створення окремого інноваційного відділу. Через це виникають труднощі з системним плануванням, реалізацією та оцінкою інновацій. Фактично, інноваційна діяльність здійснюється «за сумісництвом», що може знижувати її ефективність та уповільнювати темпи оновлення підприємства.

Інноваційна діяльність ДП «Ружин-молоко» переважно спрямована на оновлення технічної бази, покращення якості продукції та підвищення ефективності виробництва. Хоча підприємство не займається розробкою нових технологій у класичному розумінні, його підхід можна вважати практичним і раціональним для галузі.

Одним із важливих кроків стало впровадження сучасного пакувального обладнання, зокрема використання упаковки типу TetraPak. Такий формат не лише подовжує термін зберігання молочної продукції, а й підвищує її привабливість для зовнішніх ринків. Це особливо важливо з огляду на те, що підприємство активно займається експортом, що підтверджується даними звітів про виробництво та реалізацію продукції.

Ще одним напрямом інновацій є розвиток власної торгової марки «РУМО», під якою реалізується основна продукція підприємства. Це дозволяє формувати впізнаваність серед споживачів і просувати бренд без посередників. Завдяки стабільній якості продукції та впізнаваному дизайну упаковки підприємство зміцнює свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Протягом 2022–2023 років підприємство також активно оновлювало виробниче обладнання. Згідно з примітками до фінансової звітності (форма №5), у 2023 році капітальні інвестиції у придбання машин, обладнання та інвентарю становили 19,5 млн грн. Такі вкладення свідчать про прагнення до підвищення

енергоефективності, зменшення втрат у виробництві та підвищення стабільності якості продукції.

Таблиця 2.5

Оцінка капітальних інвестицій ДП «Ружин-молоко»

Найменування показника	Роки		Відхилення	
	2023	2024	+/-	%
Придбання (виготовлення) основних засобів	19 445	30 248	10 803	55,6
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	72	22	-50	-69,4
Амортизаційні відрахування	11 016	13 841	2 825	25,6
Чистий прибуток	28 520	38 181	9 661	33,9
Довгострокова дебіторська заборгованість	0	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість	56 801	65 316	8 515	15,0

На основі даних табл. 2.5 можна зробити низку висновків щодо обсягів капітальних інвестицій та джерел їх фінансування на підприємстві ДП «Ружин-молоко» у 2023–2024 роках.

Протягом 2024 року підприємство істотно збільшило обсяг капітальних інвестицій у придбання та виготовлення основних засобів — на 10 803 тис. грн або 55,6% у порівнянні з попереднім роком. Це свідчить про активізацію інвестиційної діяльності та, ймовірно, оновлення виробничих потужностей або розширення підприємства. Натомість витрати на інші необоротні матеріальні активи зменшилися на 69,4%, що може свідчити про оптимізацію відповідних витрат або зміну пріоритетів інвестування.

Серед основних джерел фінансування капітальних інвестицій слід відзначити чистий прибуток, який у 2024 році зріс на 33,9% і становив 38 181 тис. грн. Це свідчить про достатній рівень рентабельності підприємства та можливість здійснювати фінансування інвестиційних потреб за рахунок власних коштів. Також зросли амортизаційні відрахування — на 2 825 тис. грн (25,6%), що дозволяє підприємству частково покривати інвестиційні витрати безпосередньо за рахунок амортизаційного фонду.

Зростання поточної кредиторської заборгованості на 15% може свідчити про часткове залучення позикових ресурсів або розрахунків з постачальниками на відстрочку платежів, що також є непрямим джерелом фінансування

інвестицій. Водночас довгострокова дебіторська заборгованість залишається нульовою, що свідчить про відсутність фінансування інвестиційної діяльності шляхом фінансових вкладень в інші компанії або структури.

У цілому, капітальні інвестиції ДП «Ружин-молоко» у 2024 році були забезпечені переважно за рахунок власного прибутку та амортизаційних відрахувань, що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства та його спроможність здійснювати оновлення основних засобів без значного залучення зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.6

Оцінка зносу основних засобів ДП «Ружин-молоко»

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Первісна вартість, тис. грн	184 958	202 410	233 506
Накопичений знос, тис. грн	148 930	158 246	171 609
Коефіцієнт зносу, %	80,53%	78,18%	73,50%
Коефіцієнт придатності, %	19,47%	21,82%	26,50%

Аналіз коефіцієнтів зносу та придатності основних засобів ДП «Ружин-молоко» (табл. 2.6) свідчить про поступове покращення їхнього технічного стану упродовж 2022–2024 років. Зокрема, спостерігається зниження коефіцієнта зносу з 80,53% у 2022 році до 73,50% у 2024 році. Водночас коефіцієнт придатності зріс із 19,47% до 26,50%, що свідчить про оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Це покращення можна розцінювати як результат інвестиційної діяльності, спрямованої на модернізацію виробничих фондів. Вищий рівень придатності основних засобів підвищує ефективність їх використання та створює сприятливі умови для подальшого розвитку інноваційної діяльності підприємства.

Крім технічних змін, підприємство поступово вдосконалює організаційні процеси. Наприклад, розширює канали збуту, впроваджує автоматизацію частини облікових процесів, оптимізує виробничі витрати. Усе це хоч і не є радикальними інноваціями, але разом формує загальну модернізаційну стратегію.

Таблиця 2.7

Показники оцінки власного фінансування інноваційного розвитку бізнесу

№ з/п	Показник	Характеристика	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Значення
1	Відношення власного капіталу до загального капіталу (ВК / ЗК)	Цей показник вказує на частку власного капіталу в загальному капіталі організації	0,30	0,42	0,39	Відношення вище означає, що компанія більш стабільна та менше залежить від зовнішніх джерел фінансування
2	Відношення власного капіталу до активів (ВК / А)	Цей показник вказує на ступінь фінансової незалежності компанії та його здатність використовувати власні ресурси для покриття активів	0,30	0,42	0,39	Високе відношення означає, що компанія має достатньо власних коштів для операцій
3	Відношення прибутку до власного капіталу (П / ВК)	Цей показник вказує, який відсоток прибутку генерується на кожну одиницю власного капіталу	0,23	0,34	0,35	Високе значення вказує на ефективне використання власних ресурсів
4	Відношення резервів до власного капіталу (Р / ВК)	Цей показник визначає, який відсоток збережених коштів є власним капіталом	0,12	0,12	0,11	Високий показник свідчить про фінансову стійкість та здатність компанії забезпечити потреби з власних ресурсів

Оцінка показників власного фінансування інноваційного розвитку ДП «Ружин-молоко» (табл. 2.7) дозволила визначити рівень фінансової самостійності підприємства та його здатність забезпечувати інновації за рахунок внутрішніх джерел. Зокрема, співвідношення власного капіталу до загального капіталу у 2023 році зросло до 0,42 порівняно з 0,30 у 2022 році, що свідчить про зменшення залежності від зовнішнього фінансування. У 2024 році цей показник дещо знизився до 0,39, однак залишився на задовільному рівні. Аналогічну тенденцію демонструє й показник частки власного капіталу в загальній вартості активів, що підтверджує стабільне фінансове становище підприємства.

Показник рентабельності власного капіталу (відношення прибутку до

власного капіталу) також зростав: з 0,23 у 2022 році до 0,34 у 2023 та 0,35 у 2024 році. Це свідчить про ефективне використання власних коштів підприємства та зростання його прибутковості. Водночас відношення резервів до власного капіталу залишалося стабільним на рівні 0,11–0,12, що вказує на наявність достатніх внутрішніх резервів для покриття можливих ризиків або фінансування непередбачених витрат.

Загалом, динаміка розрахованих показників дозволяє стверджувати, що підприємство має задовільний рівень фінансової незалежності та може частково або повністю забезпечувати фінансування інноваційної діяльності за рахунок власних ресурсів. Такий стан є позитивною ознакою для майбутнього розвитку, оскільки зменшує потребу в залученні зовнішнього капіталу та дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни ринкового середовища.

Впровадження інновацій на підприємстві залежить не лише від фінансових ресурсів, а й від рівня розвитку внутрішнього потенціалу, готовності керівництва та працівників до змін, а також від якості технологічної та організаційної бази. Саме тому важливо оцінити, наскільки ДП «Ружин-молоко» здатне ефективно впроваджувати інновації. Для цього було використано бально-рейтинговий метод, що враховує різні складові інноваційного потенціалу. Табл. 2.8 оцінки була складена та заповнена у співпраці з головним бухгалтером та директором підприємства, що забезпечує її достовірність і практичну цінність.

Таблиця 2.8

Оцінка інноваційного потенціалу ДП «Ружин-молоко» за 2024 рік

№	Показник інноваційного потенціалу	Оцінка (від 0 до 1)	Вага (значущість)	Бальна оцінка
1	Кадровий потенціал	0,80	0,20	0,16
2	Матеріально-технічна база	0,78	0,20	0,16
3	Фінансові ресурси для інновацій	0,58	0,15	0,09
4	Організаційна структура управління	0,83	0,20	0,17
5	Інформаційна забезпеченість	0,65	0,15	0,10
6	Інноваційна культура	0,70	0,10	0,07
7	Інтегральна оцінка потенціалу			0,75

За результатами оцінки, інтегральний показник інноваційного потенціалу підприємства становить 0,75, що свідчить про достатньо високий рівень готовності до інновацій.

Найвищі оцінки отримала організаційна структура управління, що свідчить про належний рівень менеджменту та гнучкість у прийнятті рішень. Натомість кадровий потенціал, попри фаховість персоналу, оцінено трохи нижче через стійке зменшення чисельності працівників: з 215 осіб у 2022 році до 188 осіб у 2024-му. Така динаміка може свідчити як про оптимізацію штату, так і про можливу кадрову нестабільність, що в перспективі може обмежувати спроможність до масштабування інновацій.

Матеріально-технічна база також оцінена досить високо, адже протягом 2022–2023 років було вкладено понад 30 млн грн у модернізацію обладнання. Трохи нижчий результат показали фінансові можливості для інновацій (0,58), що пов'язано з помірним, але не надмірним зростанням чистого прибутку.

Інформаційна забезпеченість та інноваційна культура мають середні оцінки. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення процесів цифровізації та активнішого залучення працівників до інноваційних змін (наприклад, через внутрішні ініціативи, навчання, автоматизацію обліку тощо).

Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства передбачає не лише аналіз приросту прибутку, а й визначення рівня результативності вкладених ресурсів. Одним із ключових показників, що дозволяє це зробити, є коефіцієнт окупності інвестицій (ROI), який розраховується за формулою:

$$ROI = (\text{Приріст чистого прибутку} / \text{Інноваційні витрати}) \times 100\%$$

У цьому випадку до інноваційних витрат включено капітальні інвестиції в основні засоби, здійснені у 2023–2024 роках. Згідно з формою №5 «Примітки до річної звітності» за відповідні роки, сума капітальних інвестицій склала:

- у 2023 році — 19 517 тис. грн,
- у 2024 році — 30 270 тис. грн

Сумарно за два роки інвестиції становили 49 787 тис. грн.

Приріст чистого прибутку за той самий період розраховується на основі

звіту про фінансові результати (форма №2):

- у 2022 році — 12 603 тис. грн,
- у 2024 році — 38 181 тис. грн

Таким чином, приріст чистого прибутку дорівнює 25 578 тис. грн.

Підставивши значення у формулу, отримаємо::

$$ROI = (25\,578 / 49\,787) \times 100\% \approx 51,4\%$$

Цей рівень окупності свідчить про високу ефективність інноваційних вкладень. Практично це означає, що кожна вкладена гривня у розвиток матеріально-технічної бази принесла понад 51 копійку чистого прибутку за два роки. Зважаючи на те, що частина ефектів інноваційного розвитку проявляється із запізненням (наприклад, зміцнення ринкових позицій, розширення збуту, зростання продуктивності), у наступних періодах можна очікувати ще більшої віддачі від здійснених інвестицій.

Таким чином, інноваційні інвестиції підприємства є не лише доцільними, але й економічно ефективними. Підприємству вдалося досягти помітного фінансового результату без надмірного збільшення витрат, що є прикладом раціональної інвестиційної політики.

Для глибшої оцінки інноваційного середовища ДП «Ружин-молоко» доцільно застосувати метод SWOT-аналізу, який дозволяє структурувати внутрішні сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити зовнішні можливості та загрози. Такий підхід дає змогу побачити загальну картину щодо готовності підприємства до впровадження нових рішень, а також визначити напрямки, над якими варто працювати.

Як видно з табл. 2.9 до сильних сторін підприємства можна віднести наявність досвідченого кадрового складу, стабільну матеріально-технічну базу та чітку управлінську структуру. Крім того, значною перевагою є наявність власної торгової марки «РУМО», під якою реалізується продукція. Це дозволяє підприємству просувати свій бренд, формувати довіру у споживачів і створювати конкурентні переваги не лише на внутрішньому, а й на зовнішніх ринках. Важливою особливістю є також централізована структура та підтримка з боку

засновника.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз інноваційної діяльності ДП «Ружин-молоко»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
• Досвідчений кадровий склад • Власна торгова марка «РУМО» • Стабільна матеріально-технічна база • Централізована управлінська структура	• Обмежені фінансові ресурси • Низький рівень цифровізації виробничих процесів • Обмежене охоплення нових каналів збуту • Відсутність довгострокової інноваційної стратегії
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
• Державна підтримка агросектору та інновацій • Розширення експорту завдяки сучасній упаковці • Партнерство з технологічними компаніями • Можливість участі в грантових програмах	• Зростання вартості енергоносіїв і сировини • Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів • Посилення регуляторного тиску у харчовій галузі • Високі ризики коливань валютних курсів

Серед слабких сторін слід виділити обмеженість фінансових ресурсів, особливо з урахуванням нестабільної економічної ситуації та підвищених ризиків. Ще одним викликом є недостатній рівень цифровізації та автоматизації процесів, що може стримувати розвиток інновацій у сферах логістики, маркетингу чи управління запасами. Окремо варто згадати обмежене охоплення нових каналів дистрибуції (онлайн-продажі, маркетплейси), а також відсутність чітко визначеної довгострокової інноваційної стратегії.

Щодо зовнішніх можливостей, ДП «Ружин-молоко» має потенціал для залучення додаткових ресурсів через участь у державних програмах підтримки агропромислового комплексу та модернізації. Також є перспективи розширення експорту, зокрема завдяки використанню сучасного пакування типу TetraPak, що відповідає міжнародним стандартам. Окремим напрямом можуть стати партнерства з технологічними постачальниками або участь у спільних інноваційних проєктах.

Серед зовнішніх загроз необхідно зазначити зростання цін на енергоносії

та сировину, що може суттєво вплинути на собівартість продукції. Крім того, зберігаються ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів, змінами в законодавстві та загостренням конкуренції з боку великих виробників та агрохолдингів. Усе це вимагає від підприємства гнучкості, адаптивності та системного підходу до управління інноваціями.

У результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що інноваційна діяльність ДП «Ружин-молоко» є важливою складовою його розвитку. Підприємство поступово впроваджує нові підходи у виробництві, зокрема використовує сучасне пакувальне обладнання, здійснює технічну модернізацію, а також розвиває власну торгову марку «РУМО». Хоча підприємство не є високотехнологічним у класичному розумінні, його підхід до інновацій відповідає реаліям молочної галузі та орієнтований на практичні результати.

Рейтингово-балова оцінка інноваційного потенціалу засвідчила його достатньо високий рівень — інтегральний показник склав 0,75. Найсильнішими елементами виявились організаційна структура управління та кадровий потенціал. Водночас існують обмеження щодо фінансових можливостей, цифровізації та інноваційної культури, що потребують уваги у середньостроковій перспективі.

Індексний аналіз фінансових результатів показав стабільне зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку. Особливо варто відзначити зростання чистого прибутку у 2,5 рази за 2022–2024 роки. Це свідчить про ефективність інноваційних заходів, реалізованих на підприємстві. Додатково це підтверджується розрахунком коефіцієнта ROI, який становить 51,4 %, що вказує на суттєвий економічний ефект від інвестицій в оновлення основних засобів.

SWOT-аналіз виявив як внутрішні переваги, так і виклики, що стоять перед підприємством. Найважливішими сильними сторонами є стабільна технічна база, досвідчений персонал та чітке управління. До основних загроз слід віднести вплив енергетичних і валютних ризиків, а також високу конкуренцію в галузі.

Таким чином, можна зробити висновок, що ДП «Ружин-молоко» має реальний інноваційний потенціал і вже демонструє позитивні результати від

впроваджених змін. Для підвищення ефективності інноваційної діяльності доцільно зосередити увагу на покращенні інформаційної інфраструктури, розробці стратегії цифрового розвитку, а також залученні зовнішніх ресурсів (грантів, програм підтримки) для розширення інвестиційних можливостей.

2.4. Напрями підвищення ефективності організації інноваційної діяльності підприємства

У сучасних умовах нестабільного ринку, загроз енергетичній безпеці та зростаючій конкуренції, підприємствам агропромислового сектору необхідно не просто впроваджувати інновації, а робити це максимально ефективно та обґрунтовано. Аналіз поточного стану інноваційної діяльності ДП «Ружин-молоко» показав, що підприємство вже має певний досвід у модернізації виробництва, проте подальший розвиток стримується низкою факторів: обмеженим доступом до фінансування, фрагментарністю рішень, а також залежністю від централізованих ресурсів. З метою подолання цих викликів і формування сталої інноваційної системи, у цьому підпункті запропоновано низку конкретних заходів, кожен з яких супроводжується економічним обґрунтуванням та розрахунком очікуваного ефекту.

Одним із першочергових кроків у підвищенні ефективності інноваційної діяльності є створення чіткої стратегії, яка визначатиме пріоритетні напрями розвитку, обсяги ресурсів, строки реалізації та очікувані результати. У випадку ДП «Ружин-молоко» така стратегія дозволить уникнути ситуативного підходу до впровадження змін і забезпечити узгодженість дій на рівні всього підприємства. Орієнтовні витрати на розробку документа становлять близько 50 тис. грн, що включає консалтингові послуги або внутрішні витрати на залучення фахівців. За рахунок підвищення керованості, точності планування та зменшення неефективних витрат очікуваний річний ефект може сягати 500 тис. грн. Це дозволяє розраховувати на окупність інвестицій менш ніж за два місяці, що робить цей захід економічно доцільним та пріоритетним для реалізації.

З огляду на обмеженість власних ресурсів, одним з найефективніших шляхів фінансування інноваційної діяльності є залучення коштів через грантові програми та державні ініціативи. Для ДП «Ружин-молоко» актуальними є такі джерела, як програми підтримки аграрного бізнесу від Міністерства аграрної політики, ініціатива EU4Business, а також регіональні конкурси від обласної адміністрації. Участь у таких програмах не потребує фінансових витрат, а лише організаційного супроводу та підготовки документації. Потенційна вигода від залучення грантів може сягати 2 млн грн на рік, що забезпечить реалізацію одного-двох інноваційних проєктів без залучення позикових коштів. Така форма підтримки фактично не має терміну окупності, оскільки фінансування надається безповоротно, а економічна ефективність проявляється вже на етапі першого вдалого залучення коштів.

Наступним ключовим напрямом є цифровізація управлінських процесів через впровадження ERP-системи, яка дозволяє інтегрувати фінансовий, виробничий, логістичний та кадровий облік в єдине інформаційне середовище. Для ДП «Ружин-молоко» це означає можливість зменшити кількість ручних операцій, підвищити точність управлінських рішень та скоротити непрямі витрати. Орієнтовна вартість базової ERP-системи для підприємства такого масштабу становить близько 600 тис. грн. Згідно з аналітикою Українського клубу аграрного бізнесу, річна економія від цифровізації може досягати 1 млн грн, зокрема за рахунок зменшення втрат часу, оптимізації витрат і зниження ризику помилок. Термін окупності цього заходу не перевищує одного року, що робить його доцільним з економічної точки зору навіть у короткостроковій перспективі.

Розширення каналів збуту через участь у системі публічних закупівель Prozorro та укладення довгострокових контрактів із регіональними дистриб'юторами є важливим напрямом для стабільного завантаження виробничих потужностей ДП «Ружин-молоко». Участь у Prozorro дозволяє підприємству виходити на державні закупівлі продуктів харчування для освітніх і медичних закладів, військових частин тощо. За оцінками, підприємства

харчової галузі, які вже постачають продукцію через Prozorro, отримують додаткову виручку в межах 2,5–5 % від загального річного обсягу реалізації. Для ДП «Ружин-молоко» з виручкою понад 770 млн грн (станом на 2024 рік) це відповідає приросту 19–39 млн грн на рік. Проте, для оцінки економічного ефекту, слід враховувати операційну маржинальність, яка в харчовій переробці зазвичай становить 10–20 %, залежно від умов контракту. Таким чином, реальний додатковий прибуток підприємства може сягати 1,9–7,8 млн грн, середнє значення — ≈ 5 млн грн. При цьому витрати на участь у закупівлях (сертифікація, підготовка тендерної документації, реєстрація) залишаються мінімальними — до 50 тис. грн. Це забезпечує надзвичайно швидку окупність (менше тижня) та можливість масштабування без значних інвестицій у власну мережу збуту. Тому участь у Prozorro розглядається як один із найефективніших напрямів короткострокового підвищення збуту.

У контексті зростання цін на енергоносії та високої частки енергетичних витрат у структурі собівартості, модернізація систем освітлення, вентиляції та компресорного обладнання є одним з найпростіших та найефективніших кроків для ДП «Ружин-молоко». Запровадження LED-освітлення, енергоощадних вентиляторів і компресорів дозволяє скоротити споживання електроенергії на 10–15 %. Орієнтовні витрати на реалізацію заходу — близько 900 тис. грн. При цьому очікуваний ефект у 2 млн грн на рік включає не лише економію електроенергії, а й зменшення витрат на ремонти, зниження частоти зупинок виробництва через аварійні ситуації та оптимізацію навантаження на мережу. У результаті термін окупності становить менше пів року. Більше того, саме модернізоване обладнання дозволяє ефективніше використовувати електроенергію з альтернативних джерел — зокрема від власної сонячної електростанції, що є наступним логічним кроком у підвищенні енергоефективності підприємства.

З огляду на зростання тарифів на електроенергію для підприємств (у середньому до 10,4 грн/кВт·год станом на 2025 рік), а також регулярні перебої в енергопостачанні, спричинені атаками на енергетичну інфраструктуру,

встановлення автономного джерела енергії є стратегічно доцільним рішенням для ДП «Ружин-молоко». Запропоновано впровадити сонячну електростанцію (СЕС) потужністю 120 кВт у комплекті з акумуляторною системою зберігання енергії обсягом 100 кВт·год. Орієнтовна вартість проєкту «під ключ» становить близько 4,3 млн грн, зокрема:

- сонячні панелі — 1,2 млн грн;
- інвертори та контролери — 450 тис. грн;
- кріплення, кабелі, щити — 400 тис. грн;
- монтажні роботи — 650 тис. грн;
- документація — 150 тис. грн;
- акумулятори — 1,3 млн грн;
- логістика та непередбачені витрати — 150 тис. грн.

Очікуване щорічне виробництво електроенергії — 108 тис. кВт·год, що за поточним тарифом забезпечить економію близько 1,12 млн грн на рік. Додатковий ефект очікується за рахунок зниження витрат на дизельне паливо, продовження ресурсу генераторів та уникнення простоїв — у сумі до 200 тис. грн/рік. Загальна річна економія становить 1,3 млн грн, що дозволяє очікувати термін окупності на рівні 3,3 років. Потужностей СЕС буде достатньо для забезпечення критично важливого обладнання в разі аварійних відключень, а її масштабованість відкриває перспективу збільшення генерації в майбутньому. Також підприємство зможе продавати надлишки електроенергії в мережу, що додатково покращить фінансовий результат від проєкту.

Для узагальнення запропонованих напрямів підвищення ефективності інноваційної діяльності ДП «Ружин-молоко» сформовано зведену таблицю, яка містить оцінку витрат, очікуваного економічного ефекту та строків окупності кожного з ініційованих заходів. Варто підкреслити, що ключовим елементом усієї системи є розробка стратегії інноваційного розвитку — саме вона забезпечує логіку, послідовність і взаємозв'язок між окремими рішеннями. Без стратегічної координації навіть ефективні поодинокі ініціативи можуть не дати очікуваного результату або призвести до дублювання витрат. Саме тому цей

захід розглядається як базовий, що створює основу для успішного впровадження як короткострокових дій (наприклад, участь у Prozorro чи впровадження ERP-системи), так і довгострокових інвестицій — у тому числі модернізації виробництва та енергетичної інфраструктури.

Таблиця 2.10

Оцінка інноваційного потенціалу ДП «Ружин-молоко» за 2024 рік

№	Назва заходу	Орієнтовні витрати, грн	Очікуваний економічний ефект, грн/рік	Окупність, років	Примітка
1	Розробка стратегії інноваційного розвитку	50 000	500 000	0,1	Планування і координація інновацій
2	Залучення грантового фінансування	0	2 000 000	—	Безповоротне фінансування з зовнішніх джерел
3	Впровадження ERP-системи	600 000	1 000 000	0,6	Оптимізація обліку, зменшення витрат
4	Участь у Prozorro та розвиток B2B-каналів	50 000	5 000 000	< 0,1	Приріст прибутку через розширення збуту
5	Модернізація освітлення та обладнання	900 000	2 000 000	0,5	Енергоефективність і менші втрати виробництва
6	Встановлення СЕС із системою накопичення енергії	4 300 000	1 300 000	3,3	Енергонезалежність і безперебійна робота

Для ефективної реалізації запропонованих заходів доцільним є створення на підприємстві робочої групи з питань інноваційного розвитку, яка буде відповідальною за розробку, координацію та моніторинг впровадження інноваційної стратегії. До складу групи варто включити керівників основних функціональних підрозділів — виробництва, фінансів, ІТ, маркетингу, а також представників адміністрації. У контексті ДП «Ружин-молоко» під адміністрацією слід розуміти директора підприємства та його заступників, які безпосередньо впливають на прийняття управлінських рішень. Це дозволить забезпечити міжвідомчу взаємодію та системний підхід до впровадження змін. У випадках, що вимагають спеціалізованих знань або зовнішньої експертизи

(наприклад, підготовка тендерної документації, впровадження ERP-системи, енергоаудит), передбачено можливість залучення профільних експертів, консультантів або консалтингових компаній. Такий формат організації дозволить підприємству діяти послідовно, оцінювати ефективність рішень та гнучко адаптувати інноваційну політику до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи проведено всебічний аналіз діяльності ДП «Ружин-молоко» з акцентом на його організаційні особливості, фінансово-економічні показники та рівень інноваційного розвитку. На основі вивчених матеріалів було виявлено як сильні сторони підприємства, так і окремі проблеми, які стримують його подальший розвиток. Особливу увагу приділено оцінці ресурсів, інвестицій та ефективності впроваджених інноваційних заходів.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною з чітким розподілом обов'язків між керівними та виробничими підрозділами. Управління здійснюється централізовано, а ключові рішення приймає директор, який також відповідає за впровадження інновацій. В окремий підрозділ інноваційна діяльність не виокремлена, тому відповідні функції виконуються в межах поточних обов'язків адміністрації, головного інженера, бухгалтерії та інших служб.

Фінансово-економічний аналіз показав стабільне зростання чистого доходу, прибутку та активів підприємства у 2022–2024 роках. За цей період чистий прибуток зріс утричі, що свідчить про ефективну господарську діяльність. Значне оновлення основних засобів підтверджується зменшенням їх зносу та збільшенням амортизаційних відрахувань. Обсяг капітальних інвестицій у 2024 році досяг 30,2 млн грн, що на 55,6 % більше, ніж у 2023-му. Основним джерелом інвестування став прибуток підприємства, що свідчить про здатність фінансувати оновлення без залучення зовнішніх коштів.

Інноваційна діяльність на підприємстві має прикладний характер і

зосереджена насамперед на оновленні обладнання, удосконаленні виробничих процесів та підвищенні якості продукції. Серед ключових прикладів — впровадження сучасної упаковки Tetra Pak, що дало можливість розширити експорт. Підприємство активно розвиває власну торгову марку «РУМО» та модернізує технічну базу, що підтверджується рівнем окупності інвестицій — близько 51,4 %. Разом з тим відсутність окремого підрозділу, який займався б інноваціями на постійній основі, може уповільнювати темпи впровадження нових рішень.

Серед основних проблем, що були виявлені під час аналізу, варто відзначити зростання плинності кадрів, особливо серед молодших спеціалістів, а також загальне скорочення чисельності персоналу. Крім того, підприємство поки не має належного рівня цифровізації: більшість управлінських процесів здійснюється вручну або частково автоматизовано. Ще одним стримувальним фактором є залежність від стратегічних рішень засновника, що обмежує оперативність у впровадженні змін.

Проведений SWOT-аналіз показав, що до сильних сторін ДП «Ружин-молоко» можна віднести стабільну матеріально-технічну базу, наявність впізнаваної торгової марки, досвідчений персонал та налагоджені експортні поставки. Серед викликів — висока конкуренція на ринку, залежність від цін на енергоносії, нестабільна економічна ситуація та потреба в цифрових рішеннях для управління і збуту.

З метою підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємству рекомендовано розробити єдину інноваційну стратегію, що дозволить узгодити дії на всіх рівнях управління. Перспективним напрямом є встановлення сонячної електростанції та перехід на енергозберігаюче обладнання, що сприятиме зниженню витрат і підвищенню енергоефективності. Також доцільним є впровадження ERP-системи для автоматизації управлінських процесів, участь у публічних закупівлях через Prozorro та активне залучення фінансування через грантові та державні програми підтримки агросектору.

Таким чином, ДП «Ружин-молоко» має реальний потенціал для

подальшого інноваційного розвитку, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників, оновленням технічної бази та практичним досвідом модернізації. Підприємство вже впроваджує корисні зміни, однак для досягнення стабільного зростання в умовах конкуренції важливо посилити цифровізацію, залучати зовнішні ресурси та сформулювати чітку стратегічну візію інновацій. За умови реалізації запропонованих заходів підприємство зможе підвищити ефективність своєї діяльності та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, коли Україна переживає війсьні виклики, питання забезпечення стійкого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Вживання бізнесу залежить не лише від фінансових ресурсів, а й від здатності адаптуватися до нестабільного середовища, впроваджувати нові технології та шукати ефективні управлінські рішення. У такій ситуації інноваційна діяльність стає ключовим чинником збереження конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств. У ході дослідження теоретичних основ, механізмів організації, методів оцінювання ефективності та практичної реалізації інноваційної діяльності на прикладі ДП «Ружин-молоко» було зроблено низку важливих висновків:

1. У ході дослідження було розглянуто сутність інновацій як економічного явища та визначено ключові характеристики інноваційної діяльності підприємства. Інновація розглядається не лише як результат науково-технічного прогресу, а як постійний процес створення нової цінності в умовах змін зовнішнього середовища. Було проаналізовано еволюцію підходів до розуміння інновацій — від концепції Шумпетера до сучасних системних і цифрових моделей. Узагальнення різних точок зору дозволило сформулювати комплексне визначення інновацій як процесу, що охоплює створення, впровадження та використання нових або вдосконалених рішень, здатних забезпечити економічний, соціальний чи екологічний ефект. Теоретичні аспекти управління інноваціями були розкриті через призму функціонального, системного та стратегічного підходів. Особливу увагу приділено значенню інновацій для розвитку підприємств в умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції, а також аналізу моделей інноваційного менеджменту, серед яких виокремлено централізовану, мережеву та гібридну моделі.

2. У процесі дослідження було визначено, що ефективна організація інноваційної діяльності підприємства базується на взаємодії п'яти ключових елементів: суб'єктів, об'єктів, ресурсів, процесів і результатів. Встановлено, що

інноваційна система підприємства має бути відкритою, динамічною структурою, здатною до адаптації, самооновлення й інтеграції зовнішніх знань. Особливу роль відіграють зовнішні чинники — законодавче середовище, доступ до фінансування, наявність партнерських мереж — та внутрішні аспекти: інноваційна культура, гнучка організаційна структура і кадровий потенціал. У рамках механізму були також розглянуті ключові управлінські функції — прогнозування, планування, впровадження та контроль — які забезпечують цілісність і системність інноваційного процесу. Узагальнення сучасних практик дозволило дійти висновку, що найрезультативнішими є моделі, які поєднують як внутрішні ресурси підприємства, так і можливості зовнішніх партнерів, із застосуванням цифрових інструментів та гнучких методів управління.

3. У межах дослідження було проаналізовано основні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. З'ясовано, що традиційні методи, орієнтовані лише на фінансові результати, є недостатніми для повноцінного аналізу інновацій. Доцільним є застосування комбінованого підходу, який враховує економічні, ринкові, стратегічні, соціальні та організаційні аспекти. Окрему увагу приділено показникам ROI, NPV, IRR, Time-to-Market, частці доходу від нових продуктів, рівню залученості персоналу до інноваційної діяльності тощо. Такий багаторівневий підхід дозволяє не лише визначити рентабельність інноваційних проєктів, а й оцінити їхній вплив на розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. На основі сучасних стандартів (зокрема ISO 56002:2021) підтверджено, що ефективність інновацій має вимірюватися не лише через прибуток, а й через здатність підприємства адаптуватися, зростати та створювати цінність для зацікавлених сторін.

4. У другому розділі роботи було детально охарактеризовано ДП «Ружин-молоко» як досліджуваний об'єкт. Встановлено, що підприємство є державним, має усталені традиції у сфері переробки молока, здійснює діяльність відповідно до низки КВЕДів і володіє власною торговою маркою «РУМО». Організаційна структура підприємства є відносно простою, із централізованим управлінням, що характерно для невеликих за масштабами підприємств. Попри

це, підприємство має потенціал для розвитку інновацій, хоча наразі не має окремого структурного підрозділу, відповідального за інноваційну діяльність. Це ускладнює процес планування та реалізації нововведень. Наявність освіченого персоналу, досвіду роботи на ринку, власної торговельної марки і лояльності споживачів створює сприятливі умови для розвитку за рахунок інноваційних підходів.

5. На основі аналізу фінансової звітності ДП «Ружин-молоко» за 2022–2024 роки було зроблено висновок про відносну стабільність підприємства, попри зовнішні економічні виклики. Протягом трьох років спостерігається зростання чистого прибутку, обсягів капітальних інвестицій, а також покращення деяких показників рентабельності. Водночас зафіксовано певне зниження платоспроможності у короткостроковому періоді та збільшення кредиторської заборгованості. Структура балансу підприємства свідчить про значну частку власного капіталу, що позитивно впливає на фінансову стійкість. Загалом, підприємство демонструє ознаки потенційної інвестиційної привабливості, однак потребує більш гнучкого підходу до управління ресурсами, посилення інноваційної активності та удосконалення фінансового планування.

6. У результаті аналізу встановлено, що інноваційна діяльність на ДП «Ружин-молоко» носить несистемний характер і здійснюється без чіткої стратегії чи окремої відповідальної структури. Підприємство не має спеціалізованого відділу або інноваційного менеджера, що ускладнює планування, координацію та реалізацію інноваційних ініціатив. Основні інновації реалізуються епізодично, як правило — за рахунок оновлення обладнання чи впровадження нових технологій у виробництво. Водночас кадровий потенціал, досвід, наявність власної торгової марки та базові елементи виробничої інфраструктури створюють передумови для розвитку інноваційної активності. Значущим обмеженням виступає нестача фінансових ресурсів, а також обмежені можливості доступу до державних чи донорських програм підтримки. Зазначені фактори вказують на потребу у формалізації інноваційної політики підприємства та запровадженні елементів стратегічного управління інноваціями.

7. Аналіз фінансових показників підприємства свідчить про активізацію інвестиційної діяльності у 2023–2024 роках, зокрема в оновлення основних засобів. Протягом цього періоду значно зріс обсяг капітальних інвестицій, а також збільшилися амортизаційні відрахування та чистий прибуток. Проведено розрахунок показника окупності інвестицій (ROI), який показав позитивну динаміку та підтвердив економічну доцільність інноваційних витрат. Основним джерелом фінансування нововведень виступив власний прибуток, що свідчить про самодостатність підприємства у реалізації окремих інноваційних заходів. Проте відсутність зовнішніх джерел інвестування, таких як гранти, партнерські програми чи банківське кредитування, обмежує масштаб і швидкість інноваційного розвитку. Таким чином, підприємство демонструє потенціал до інновацій, проте для підвищення ефективності потрібне залучення додаткових ресурсів і формалізація інноваційної стратегії.

8. У процесі дослідження було виявлено низку проблем, що стримують розвиток інноваційної діяльності на ДП «Ружин-молоко». Насамперед це відсутність окремого підрозділу чи відповідального фахівця з питань інновацій, що ускладнює координацію та планування інноваційних процесів. Підприємство має обмежений доступ до зовнішнього фінансування та не використовує можливості державних чи донорських програм підтримки. Кадрові обмеження також залишаються актуальними: недостатня кваліфікація окремих працівників у сфері сучасних технологій, а також відсутність системи мотивації до участі в інноваційних проєктах. Додатковими бар'єрами є слабка цифровізація процесів, відсутність культури безперервного навчання та недостатня інтеграція в професійні й галузеві мережі. Сукупність цих факторів знижує інноваційну спроможність підприємства та потребує комплексного вирішення.

9. Для покращення стану інноваційної діяльності на ДП «Ружин-молоко» запропоновано низку практичних заходів. Насамперед доцільно створити робочу групу з інноваційного розвитку, яка відповідатиме за ініціювання, координацію та контроль інноваційних процесів. Рекомендується розробити внутрішню інноваційну стратегію з чіткими цілями, пріоритетами та

ресурсним забезпеченням. Один із першочергових напрямів удосконалення — модернізація освітлення на виробництві та в адміністративних приміщеннях із використанням енергоефективних рішень. Крім того, доцільним є впровадження сонячної електростанції з системою накопичення енергії, що дозволить зменшити витрати на електроенергію, підвищити енергетичну автономність та екологічну відповідальність підприємства. Цифровізація управлінських процесів і автоматизація обліку також мають стати складовими інноваційного розвитку. Додатково рекомендовано залучати зовнішнє фінансування — гранти, партнерські програми, співпрацю з постачальниками сучасного обладнання. Реалізація запропонованих заходів дозволить посилити інноваційну спроможність підприємства, підвищити його ефективність та зменшити залежність від зовнішніх ризиків.

10. У процесі виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету — дослідити теоретичні засади, практичні механізми та специфіку організації інноваційної діяльності на прикладі конкретного підприємства. Усі завдання, визначені у вступі, були виконані: охарактеризовано сутність і значення інновацій, визначено складові ефективного інноваційного механізму, обґрунтовано підходи до оцінювання результативності інноваційної діяльності, здійснено аналіз діяльності ДП «Ружин-молоко» та запропоновано напрями її удосконалення. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування для підвищення ефективності управління інноваціями на підприємствах агропродовольчої сфери, особливо в умовах економічної нестабільності та обмежених ресурсів. Запропоновані рекомендації можуть слугувати основою для розробки інноваційної стратегії, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Близнюк Т. П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства : монографія. Харків : ФОП Александрова К. М., 2008. 352 с.
2. Гнатик Я. Б., Овандер Н. Л., Томах В. В. Інноваційні підходи до підтримки та розвитку малого і середнього бізнесу в регіонах України. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 107–114.
3. Дія.Бізнес – Платформа підтримки підприємництва. URL: <https://diia.gov.ua/business> (дата звернення: 04.05.2025).
4. ДСТУ ГОСТ 31279:2005. Інноваційна діяльність. Терміни та визначення понять. URL: https://dnaop.com/html/61918/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_%D0%93%D0%9E%D0%A1%D0%A2_31279_2005 (дата звернення: 04.05.2025).
5. Іванова В. В. Дослідження теорії поняття інновації. *Економіка промисловості*. 2009. № 4. С. 80–86.
6. Коваленко О. В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 31.
7. Коюда В. О., Лисенко Л. А. Інноваційна діяльність підприємства та оцінка її ефективності : монографія. Харків : ФОП Павленко О. Г. ; ІНЖЕК, 2010. 224 с.
8. Коюда П. М., Шейко І. А. Ефективність економічної діяльності підприємств: теорія та практика : монографія. Харків : Компанія СМІТ, 2013. 332 с.
9. Крилов Д. Інноваційна діяльність підприємства: місія, завдання та особливості організації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(33). С. 7–14.
10. Мочерний С. В., Ларіна Я. С. Економічний енциклопедичний словник / За ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. 616 с.

11. Нижник О. В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 94–98.
12. Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання // *Економіка України*. 1995. № 2. С. 24.
13. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII (зі змінами). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 04.05.2025).
14. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 04.05.2025).
15. Стратегія інноваційного розвитку України до 2030 року. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=5a38f256-1602-4371-ae1a-4f2c76817c1c&tag=InnovatsiinaPolitika> (дата звернення: 04.05.2025).
16. Файчук О. М., Файчук О. В. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 66–70.
17. Харів П. С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 326 с.
18. Чумак О. В. Соціально-філософський аналіз поняття «інновація» та «інноваційна діяльність». URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_36_14.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
19. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотку та економічного циклу : пер. з нім. Київ, 2011. 242 с.
20. Зянько В. В., Єпіфанова І. Ю., Зянько В. В. Інноваційна діяльність підприємств та її фінансове забезпечення в умовах трансформаційних змін економіки України : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2015. 172 с.. URL: http://fk.vntu.edu.ua/images/documents/zez_2015.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
21. Bocken N. M. P., Geradts T. H. J. Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long Range*

Planning. 2020. Vol. 53, No. 4. P. 101950. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>.

22. Chesbrough H. Open Innovation: Researching a New Paradigm. In: *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford : Oxford University Press, 2020.

23. Dearing A., Harris L., Li Y. Innovation benchmarking for competitive SMEs: Emerging practices and cluster dynamics. *European Journal of Innovation Management*. 2021. Vol. 24, No. 5. P. 1478–1503. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2020-0092>.

24. Deloitte. 2023 Global Innovation Executive Survey. Deloitte Insights. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/insights/topics/innovation.html> (дата звернення: 04.05.2025).

25. Didonet S., Diaz-Villavicencio G. Market Information, Learning, and Innovation in SMEs: Evidence from Latin America. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 113. P. 447–455. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.009>.

26. Dossou-Yovo A., Keen C. SMEs and the innovation management process: a multi-level process conceptual framework. *Technology Innovation Management Review*. 2021. Vol. 11, No. 1. P. 22–33.

27. Drucker P. *Management Challenges for the 21st Century*. London : Routledge, 2006. 208 p.

28. European Commission. European Innovation Scoreboard 2023. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en (дата звернення: 04.05.2025).

29. European Commission. What is innovation?. URL: https://ec.europa.eu/enrd/enrd-static/leader/leader/leader-tool-kit/the-strategy-design-and-implementation/the-strategy-design/en/what-is-innovation_en.html (дата звернення: 04.05.2025).

30. IBM. Global Innovation Study 2022. IBM Institute for Business Value. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/global-innovation-study> (дата звернення: 04.05.2025).

31. ISO 56002:2021. Innovation management – Innovation management system – Guidance. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. 26 p. URL: <https://www.iso.org/standard/68221.html> (дата звернення: 04.05.2025).

32. Klievink B., Zomer G., Boonstra D. Business intelligence in SMEs: the role of dashboard-driven innovation control. *Information Systems Management*. 2022. Vol. 39, No. 3. P. 230–241. DOI: <https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2053035>.

33. McKinsey & Company. Innovation through performance: Linking innovation metrics to business outcomes. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-through-performance> (дата звернення: 04.05.2025).

34. McKinsey & Company. The Eight Essentials of. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-eight-essentials-of-innovation> (дата звернення: 04.05.2025).

35. McKinsey & Company. What is innovation?. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation> (дата звернення: 04.05.2025).

36. Meifert M. T. Strategic HRM and business performance: Insights from innovation-oriented firms. *Journal of Organizational Effectiveness*. 2020. Vol. 7, No. 2. P. 153–174. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2019-0090>.

37. Mensch G. Stalemate in Technology: Innovations Overcome the Depression. Cambridge (MA) : Ballinger Publishing Company, 1979. 230 p.. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00213624.1981.11503897> (дата звернення: 04.05.2025).

38. Merriam-Webster Dictionary. Innovation. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation> (дата звернення: 04.05.2025).

39. MIT. What is Innovation?. URL: <https://mix.mit.edu/what-is-innovation/> (дата звернення: 04.05.2025).

40. Nudurupati S. S., Lascelles D., Yip N., Chan F. T. S. A benchmarking framework for performance measurement in SMEs: Challenges and implications.

Benchmarking: An International Journal. 2020. Vol. 27, No. 3. P. 1065–1090. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2018-0423>.

41. OECD. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: <https://www.oecd.org/publications/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> (дата звернення: 04.05.2025).

42. OECD. Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023.. URL: <https://www.oecd.org/sti/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-25186167.htm> (дата звернення: 04.05.2025).

43. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/publications/sme-and-entrepreneurship-outlook-2023-1ee0f21b-en.htm> (дата звернення: 04.05.2025).

44. OECD. Reviews of Innovation Policy: Ukraine 2022. Paris : OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/oecd-reviews-of-innovation-policy-ukraine-2022.pdf> (дата звернення: 04.05.2025).

45. Parra-Sánchez D. T., Talero L. ERP and Big Data Integration for Innovation in SMEs: An Empirical Study in Latin America // *Journal of Small Business Strategy*. 2023. Vol. 33, No. 1. P. 47–65. URL: <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/2131> (дата звернення: 04.05.2025).

46. Pertuz V., Pérez A. Innovation management practices: review and guidance for future research in SMEs. *Management Review Quarterly*. 2021. Vol. 71, No. 1. P. 177–213.

47. PwC. Innovation Benchmark Report. PwC Global, 2022. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/consulting/innovation/innovation-benchmark.html> (дата звернення: 04.05.2025).

48. Rohrbeck R., Kum M. E. Corporate foresight and its impact on firm innovation performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 2018. Vol. 129. P. 105–116.

49. Sagala G. H., Őri D. A digital transformation framework for manufacturing SMEs in emerging economies. *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 232. P. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.001>.

50. Schmookler J. *Invention and Economic Growth*. Cambridge (MA) : Harvard . Cambridge, 1966. 254 p. URL: <https://archive.org/details/inventioneconomy00schm> (дата звернення: 04.05.2025).

51. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development*. Cambridge (MA) : Harvard University Press, 1912.

52. Schumpeter J. A. *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin : Duncker & Humblot, 1911.

53. Shaposhnykov K., Krylova O. Activation of innovative entrepreneurship development. *Three Seas Economic Journal*. 2020. Vol. 1, No. 1. P. 66–72.

54. Syrtseva S., Ivaniuk U., Fedotova I., Hurina O., Dovzhyk O., Nazarenko O. Innovative potential and development of Ukrainian small enterprises during the war (2022–2023). *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11, No. 58. P. 222–232. URL: <https://www.researchgate.net/publication/367331044> (дата звернення: 04.05.2025).

55. von Hippel E. *Democratizing Innovation*. Cambridge (MA) : MIT Press, 2005. 213 p. URL: <https://web.mit.edu/evhippel/www/books/DI/DemocInn.pdf> (дата звернення: 04.05.2025).

56. Weiblen T., Chesbrough H. Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*. 2015. Vol. 57, No. 2. P. 66–90. DOI: <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>.

57. Witt U. How Evolutionary is Schumpeter's Theory of Economic Development. *Industry and Innovation*. 2002. Vol. 9, No. 1/2. P. 7–22. URL: <http://www.econ.mpg.de/files/2004/staff/wittHowEvolutionaryIsSchumpetersTheory.pdf> (дата звернення: 04.05.2025).

58. Wojnicka-Sycz E., Piróg K., Tutaj J., Walentynowicz P., Sycz P., TenBrink C. From adjustment to structural changes – innovation activity of enterprises in the time of COVID-19 pandemic. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*. 2022. No. 4. P. 900–925.

59. World Intellectual Property Organization. Innovation and Intellectual Property. 2017. [URL: https://www.wipo.int/en/web/ipday/2017/innovation_and_intellectual_property (дата звернення: 04.05.2025)].

60. Zaltman G., Duncan R., Holbeek J. Innovations and Organizations. London : John Wiley and Sons, 1973. 164 p.

61. Organisation for Economic Co-operation and Development. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. Paris : OECD Publishing, 2018. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (дата звернення: 04.05.2025).